

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



Série de publications du SLE – S 244

SLE – Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale

Etude commanditée par MISEREOR

## **Réduction de la Pauvreté par la Microfinance ?**

### **Analyse Participative des Clubs d'Épargne et de Crédit au Cameroun**

Hildegard Schürings (chef d'équipe), Nicole Bendsen, Justin Bomda,  
Malte Landgraff, Peter Lappe, Eva Range, Catharina Weule

Maroua/Berlin, Decembre 2011



Série de publications S 244

Editeur	Humboldt-Universität zu Berlin SLE – Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale Hessische Straße 1-2 10115 Berlin, Allemagne Tel.: 0049-30-2093 6900 Fax: 0049-30-2093 6904 sle@agrار.hu-berlin.de www.sle-berlin.de
Rédaction	Dr. Karin Fiege, SLE
Impression	Zerbe Druck & Werbung Planckstr. 11 16537 Grünheide
Distribution	SLE Hessische Str. 1-2 10115 Berlin
1 <sup>ère</sup> édition 2011	1-200
Copyright	2011 par SLE
ISSN	1433-4585
ISBN	3-936602-48-4
Photos	A gauche : Paysanne au village de Guili (photo: Peter Lappe) En haut à droite : Travail au champ Au milieu à droite : Vente de la récolte En bas à droite : Bœuf (dessins Nicole Bendsen, Catharina Weule)

## **Avant-propos**

La Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale de l'Université Humboldt de Berlin (SLE) forme de jeunes professionnels dans le domaine de la coopération internationale pour le développement depuis 49 ans.

Les missions de consultation de trois mois commanditées par des institutions de coopération allemandes et internationales font partie intégrante de l'année de formation. Les équipes multidisciplinaires de jeunes professionnels mènent des recherches sur des sujets innovateurs en tant que consultants. La participation des divers acteurs locaux est essentielle à la réussite du projet. Les résultats de cette recherche appliquée contribuent à la résolution de problèmes du secteur du développement.

Au fil des années le SLE a conduit plus d'une centaine de projets de consultation dans plus de 90 pays et publie régulièrement les résultats obtenus dans cette collection.

En 2011 les équipes du SLE ont mené des études en Moldavie, au Cameroun, en Ouganda et aux Philippines.

La présente étude a été commanditée et cofinancée par MISEREOR.

Prof. Dr. Dr. Ellmer  
Doyen  
Faculté d'Agronomie et d'Horticulture

Dr. Karin Fiege  
Directrice par intérim  
SLE



## Remerciements

La présente étude n'aurait pas été possible sans la contribution de nombreuses personnes et institutions. À cet effet, nous tenons à remercier chaleureusement « MISEREOR » (Allemagne) qui a commandité et cofinancé cette étude, spécialement Mme Maria Klatte, Mme Astrid Meyer, M. Vincent Neussl et M. Thorsten Nilges pour leur soutien et accompagnement.

Notre reconnaissance va à l'endroit de tout le personnel du « Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural » (SLE – Postgraduiertenstudium Internationale Zusammenarbeit) de l'Université Humboldt de Berlin, constituant le cadre de cette étude. Nos remerciements vont en particulier à Mme Dr Karin Fiege, responsable de cette étude auprès du SLE, pour l'avoir accompagnée du début à la fin. En outre, nous n'oublions pas les autres étudiants du programme qui nous ont apporté une aide précieuse à travers leurs commentaires pendant la phase de préparation de cette étude.

Au Cameroun, nos vifs remerciements s'adressent à Monseigneur Philippe Stevens, Evêque du Diocèse Maroua-Mokolo dans la Région de l'Extrême Nord. Par la voie du Comité Diocésain de Développement (CDD), il a créé des conditions très favorables pour nous permettre de mener à bien la recherche. Notre profonde gratitude va également à M. Kaldapa Edouard, Secrétaire Général du Comité Diocésain et M. Manaoda Ghislain, Responsable du Programme Développement Economique de ce Comité, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous faciliter le travail et qui ont été disponibles à tout moment. Il est de même pour M. Sogodok Etienne, Président de l'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit et des responsables et collaborateurs des autres volets du CDD. Pour n'en nommer qu'un seul, l'équipe remercie M. Ltanga Bello pour nous avoir accompagnés même dans les villages les plus éloignés.

La recherche et les visites dans les villages n'auraient pas été possibles sans le soutien précieux des membres de l'équipe technique de l'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit, qui se compose de M. Abba Jean-Pierre, Mme Atsbitsa Florence, M. Boukard Kalapa, M. Djaoro Ferdinand, M. Nganawa Remy et M. Tizé Guy. La réussite de cette étude a été rendue possible grâce à la bonne coopération des présidents et de tous les responsables de ces Clubs ainsi que la disponibilité des membres des Clubs. Pendant la période de semailles, importante pour la production agricole, de nombreuses personnes ont honoré avec motivation les rendez-vous en dépit de leurs multiples occupations.

L'accueil chaleureux qui nous a été réservé dans les villages a allégé notre travail et, pour cela, nous remercions aussi les responsables des paroisses et les autorités locales pour leur disponibilité et leurs conseils pendant la recherche.

Enfin, des interprètes ont facilité la communication avec les villageois dans des langues locales. Raison pour laquelle nous témoignons notre gratitude à M. Dizoumbe Martin, M. Idama Pascal, M. Haman Etienne, M. Hassana Adjia Maliki, M. Oumarou Boubakary, M. Soun Jonas, M. Taye Emmanuel et Mme Yakadam Martine. En outre, Mme Mathilde Durand nous a apporté une aide précieuse en corrigeant la version française de ce rapport.

Pour finir nous tenons à témoigner notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué à cette étude par des informations et des remarques et sans lesquelles elle n'aurait pas été possible !

# Zusammenfassung

## Hintergrund der Studie

Mit der Verabschiedung der Millenniums-Erklärung im Jahr 2000 hat sich die internationale Gemeinschaft dazu verpflichtet, bis zum Jahr 2015 die Armut weltweit zu halbieren. Dies ist somit auch für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bindend. Zudem ist die Erfassung und der Nachweis von Wirkungen spätestens seit der Paris Deklaration (Konferenz zu Aid Effectiveness 2005) und der Folgekonferenzen in Accra (High Level Forum 2008) und Busan (High Level Forum 2011) ein wesentlicher Bestandteil deutscher EZ. Das bedeutet, dass nicht mehr nur die erbrachten Leistungen im Rahmen eines Projektes oder Programmes bewertet werden, sondern dass die von Projekten bzw. Programmen ausgehenden Wirkungen auf die jeweilige Zielgruppe erfasst werden, um die Maßnahmen gegebenenfalls wirksamer im Hinblick auf die Armutsreduzierung zu gestalten.

Die Auftraggeber der vorliegenden Studie „Armutsminderung durch Mikrofinanzen? Partizipative Analyse der Clubs d'Épargne et de Crédit in Kamerun“ sind das bischöfliche Hilfswerk MISEREOR und sein langjähriger Kooperationspartner, das Entwicklungskomitee (CDD) der Diözese Maroua-Mokolo in der Region „Extrême-Nord“ in Kamerun. In dieser Region, die als Ärmste Kameruns deklariert wird, einen Beitrag zur Armutsreduzierung zu leisten, ist das erklärte Ziel dieser beiden Akteure. Dazu hat das diözesane Entwicklungskomitee ein Programm der integrierten ländlichen Entwicklung aufgelegt, welches insgesamt sechs Sektoren umfasst. Die Förderung der lokalen Ökonomie ist einer dieser sechs Sektoren. Eine seiner Komponenten bildet ein Projekt zur Förderung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für die ländliche Bevölkerung, da diese oftmals vom Zugang zu formellen Banken ausgeschlossen ist. Ziel ist es, durch an die lokalen Gegebenheiten und Bedingungen angepasste Mikrofinanzdienstleistungen einen Beitrag zur Einkommenssteigerung zu leisten und damit zur Verbesserung der Lebenssituation beizutragen.

Dieses Projekt unterstützt die Gründung und Begleitung von Spar- und Kreditgenossenschaften auf Dorfebene. Die sogenannten „Clubs d'Épargne et de Crédit“ (CEC) ermöglichen der Bevölkerung, ihre Ersparnisse sicher zu verwahren und durch die Bereitstellung von Mikrokrediten in produktive Projekte zu investieren. Die CEC zeichnen sich dadurch aus, dass sie von der vornehmlich bäuerlichen Bevölkerung ehrenamtlich selbstverwaltet werden. Insgesamt existieren in der Diözese Maroua-Mokolo heute 25 CEC, die als Kooperativen in einem Netzwerk mit Dachverband organisiert sind. Zusammengenommen zählt das Netzwerk 6142

physische und moralische Mitglieder, was in etwa 20 000 Personen entspricht, wovon ca. 37% Frauen sind.

Menschen, die aufgrund ihrer Armut keinen Zugang zum regulären Bankensystem haben, angepasste Finanzangebote zugänglich zu machen und sie somit in die Lage zu versetzen, selbstbestimmt wirtschaftlich tätig zu sein und finanzielle Risiken zu minimieren, ist das Ziel der Mikrofinanz. Die Angebote sollen sich nicht ausschließlich mittel- und langfristig auf der individuellen finanziellen Ebene auswirken, sondern beispielsweise auch eine angepasste Marktentwicklung mit sich bringen, das Empowerment der Betroffenen fördern und somit zur Bekämpfung der Armut im multidimensionalen Sinne beitragen (Nilges/Ulrich 2011).

Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit wird die Frage nach der Wirksamkeit der Mikrofinanz und deren Beitrag zur Armutsreduzierung derzeit kontrovers diskutiert. Deshalb besteht ein Ziel dieser Studie darin, dem Auftraggeber MISEREOR zu ermöglichen, sich mit Hilfe dieser Studie in der Kontroverse strategisch zu positionieren. Zum anderen soll die Studie durch ihre Analysen und Handlungsempfehlungen dazu beitragen, die Struktur und Funktionsweise des Netzwerks der Spar- und Kreditgenossenschaften zu stärken, sowie deren angebotene Mikrofinanzprodukte wirkungsorientiert an die Bedürfnisse der Mitglieder anzupassen. Damit soll langfristig eine Stärkung und Autonomisierung des Netzwerkes ermöglicht werden.

Die Studie wurde im Rahmen der Auslandsprojekte des Postgraduiertenstudiums Internationale Zusammenarbeit des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE) der Humboldt-Universität Berlin durchgeführt. Ein interdisziplinäres Team, bestehend aus fünf Nachwuchsfachkräften sowie einer Teamleitung führte die Studie nach einer zweimonatigen Vorbereitungszeit in Berlin von Anfang August bis Ende Oktober 2011 in der Diözese Maroua-Mokolo in Nord-Kamerun durch. Eine Supervisorin des SLE hat die Gruppe von Berlin aus betreut. Unterstützt wurde die Arbeit vor Ort von einem kamerunischen Experten für Mikrofinanzen. Die anschließende Fertigstellung der Studie fand ab November 2011 erneut in Berlin statt. Teil hiervon war eine öffentliche Präsentation der Ergebnisse in Berlin sowie eine Präsentation beim Auftraggeber MISEREOR in Aachen.

### **Konzeptionelle Grundlagen und methodisches Vorgehen**

Die Handlungsempfehlungen stellen das Kernstück dieser Studie für die drei Hauptakteure dar. Namentlich sind dies MISEREOR als größter Geldgeber des CDD und Auftraggeber der vorliegenden Studie, das Entwicklungskomitee der Diözese und das Netzwerk der Spar- und Kreditgenossenschaften mit ihrem Dachverband. Die Grundlage zur Erstellung von Handlungsempfehlungen bildeten zunächst die Auseinandersetzung mit dem Konzept von Wirkungen, sowie eine Eingrenzung des

Armutsbegriffs. Dem Stand der entwicklungspolitischen Debatte entsprechend, knüpft diese Studie an einem multidimensionalen Armutsverständnis an, das über das klassische ökonomische Verständnis von Armut hinausgeht und Aspekte wie Bildung, Gesundheit, soziale Beziehungen und politische Teilhabe mit einbezieht. Da in den sozio-ökonomischen und den sozio-politischen Dimension von Armut Veränderungen durch Mikrofinanzen am ehesten zu erwarten sind, wurde hierauf ein Schwerpunkt gelegt. Unter Wirkungen werden schließlich die Veränderungen eines Zustandes als Folge einer Intervention verstanden. Diese können beabsichtigt oder unbeabsichtigt, erwartet oder unerwartet, positiv oder negativ sein. Sie treten vom ersten Moment der Intervention auf und können sich in den unterschiedlichsten Bereichen entfalten. Im Rahmen der Studie wurde folglich erhoben, welche Wirkungen das Mikrofinanzprojekt auf das monetäre Einkommen, auf Bildung, auf Gesundheit und Ernährung, auf Wohnverhältnisse, auf das Rollenverständnis zwischen Geschlechtern und Altersgruppen sowie auf die Beziehungen zwischen Dorfbewohnern hat.

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Studie lag auf der Analyse des CEC-Netzwerkes als Organisation, da vom diözesanen Entwicklungskomitee Schwächen hinsichtlich der Struktur und Funktionsweise des CEC-Netzwerkes sowie der von ihm angebotenen Mikrofinanz-Produkte angezeigt wurden. Interne und externe Kommunikation, Kooperation, Management und Steuerung, Ressourcenausstattung sowie die Außendarstellung und Bekanntheit wurden dazu in den Blick genommen. Zur Organisationsanalyse gehörte ebenfalls eine Finanzprüfung der einzelnen Spar- und Kreditgenossenschaften sowie des Netzwerks als Ganzem. Hinsichtlich der Produktpalette wurden die Spar- und Kreditangebote sowie die angebotenen Beratungsleistungen des Netzwerks analysiert.

Neben der vor allem qualitativen Datenerhebung sollte ein Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft geleistet werden, indem ein Austausch und gemeinsamer Reflexionsprozess innerhalb und außerhalb des CEC-Netzwerkes durch den partizipativen Ansatz ermöglicht wurde. Auch mit weiteren Akteuren auf verschiedenen Ebenen wurden Austausch, Reflektion und Diskussionen angestoßen. Dementsprechend waren ebenfalls die Analyse der Mikrofinanz-Umwelt des CEC-Netzwerkes und deren Einbettung in den lokalen Kontext Teil der Studie. Die Verwendung der partizipativen Methoden, die fast ausschließlich in Gruppendiskussionen realisiert wurden, lässt eine exakte Quantifizierung der Aussagen sowie der Ergebnisse nicht zu. Ergänzend erfolgte neben den drei Analysesträngen die Auswertung von Sekundärdaten und fachspezifischer Literatur. Auf Grundlage dieser Betrachtungen wurden die Ergebnisse vor Ort präsentiert und gemeinsam mit allen Beteiligten an Lösungsmöglichkeiten für die Vielzahl an Herausforderungen gearbeitet.

## **Gesamtbewertung des Mikrofinanzprojektes des CDD**

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass die Spar- und Kreditgenossenschaften einen Beitrag zur Armutsreduzierung leisten. Durch den Zugang zu Finanzdienstleistungen im ländlichen Raum, ermöglicht das CEC-Netzwerk seinen Mitgliedern nicht nur eine sichere Aufbewahrung für ihr Einkommen, sondern auch den Zugang zu Finanzmitteln, um damit selbstbestimmt wirtschaftlich tätig zu werden und finanzielle Risiken zu minimieren. Hinsichtlich der Wirkungen zeichnet sich eine Reduzierung der Vulnerabilität der CEC-Mitglieder ab. Im Rahmen der Wirkungserfassung konnte darüber hinaus ein verbesserter Austausch zwischen Personen auf Dorf- und Haushaltsebene nachgewiesen werden, ebenso wie eine Steigerung der Einkommen. Ein weiteres Ergebnis dieser Analyse besteht in der Stärkung der Selbstbestimmung (Empowerment) der lokalen Bevölkerung.

Die vom Netzwerk angebotenen Produkte können grundsätzlich positiv bewertet werden. Die Kreditangebote und die in diesem Kontext besonders bedeutsame sichere Verwahrung von Geld werden von den Mitgliedern angenommen und positiv eingeschätzt. Allerdings wurde im Rahmen der Befragungen deutlich, dass nicht alle Zielgruppen durch die Spar- und Kreditgruppen erreicht werden. Dies umfasst neben Anhängern anderer Konfessionen vor allem Jugendliche. Die Analyse hat zudem gezeigt, dass die Problematik der Kreditausfälle eine große Herausforderung für das Netzwerk darstellt und dessen Existenz gefährdet. Neben den Spar- und Kreditangeboten wurden im Rahmen der Studie auch die vom CDD angebotenen Trainings für die Mitglieder untersucht. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass Trainings von den Mitgliedern gewünscht und begrüßt werden, allerdings weisen deren Qualität und Frequenz Verbesserungsbedarf auf.

Die Organisationsanalyse zeigt, dass sich die ehrenamtlich Tätigen mit hohem Engagement einbringen, allerdings mangelt es ihnen oft an den nötigen Kompetenzen. Auch die Ressourcenausstattung des Großteils der Spar- und Kreditgruppen erfordert dringenden Verbesserungsbedarf. Als Beispiel sei auf die Inexistenz von Tresoren in der Mehrheit der CEC hingewiesen, was dem Bedürfnis der Bevölkerung nach einer sicheren Verwahrung ihres Geldes entgegen steht. Unklare Aufgabenbeschreibung, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse erschweren eine Festigung und Weiterentwicklung des CEC-Netzwerkes. Festgestellt wurde darüber hinaus, dass sowohl die derzeitige externe wie auch die interne Kommunikation und Kooperation einer Stärkung der CEC im Wege stehen. Es gibt wenig Kontakt außerhalb der kirchlichen Strukturen und keinen Austausch mit anderen Akteuren. Dies betrifft nicht ausschließlich weitere Akteure der Mikrofinanzlandschaft Kameruns, sondern bezieht sich auch auf die Kooperationen innerhalb der eigenen Struktur, also im Netzwerk wie auch mit den anderen Sektoren des CDD.

## **Handlungsempfehlungen für MISEREOR, CDD und das CEC-Netzwerk**

Die Handlungsempfehlungen setzen bei den Stärken des Mikrofinanz-Projektes an. So wird empfohlen, sowohl die bestehende Struktur als auch die angebotenen Produkte zu konsolidieren, bevor eine Expansion angestrebt werden sollte. Ferner sollte das hohe Engagement der Ehrenamtlichen bestärkt und durch Weiterbildung gezielt gefördert werden, um so die Selbstverwaltung des Netzwerkes zu unterstützen. Damit kann in Zukunft die notwendige strategische Entwicklung ermöglicht werden, wozu auch die Erstellung von mittelfristigen Entwicklungs- und Businessplänen für die Spar- und Kreditgenossenschaften. Die Erstellung dieser wird auch deshalb dringend empfohlen, da ihr Fehlen ein Grund für die Nichtregistrierung des CEC-Netzwerkes als Mikrofinanzinstitution in Kamerun ist. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass eine klare Regelung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter notwendig ist, damit diese besser im Sinne des Netzwerkes agieren zu können. Wie aufgezeigt wurde, gibt es bislang wenige Kooperationen mit den anderen Sektoren des CDD. Es wird daher geraten, zwischen den vorhandenen Strukturen des CDD stärkere Synergien zu schaffen, um so zu einer Stärkung des Netzwerkes beizutragen. Darüber hinaus wird eine Verbesserung der Ressourcenausstattung des CEC-Netzwerkes angeregt. Dies gilt auch hinsichtlich der Entwicklung einer internen und externen Kommunikationsstrategie.

Eine angestrebte Autonomisierung kann nach derzeitigem Kenntnisstand erst langfristig erfolgen. Wenn Mikrofinanz weiterhin die arme Bevölkerung im ländlichen Raum fördern soll, dann sind auf längere Sicht Subventionen notwendig, um insbesondere die Qualifizierung der Verantwortlichen des CEC-Netzwerkes, sowie der Mitglieder im Hinblick auf Existenzgründung (einschließlich Marktanalysen) zu ermöglichen. Eine notwendige Begleitung der Mitglieder bei der Durchführung der Projekte kann dadurch ebenfalls ermöglicht werden. Der Bedarf des CEC-Netzwerkes an externer Unterstützung durch MISEREOR und den CDD erscheint auf Grundlage der Analysen nach wie vor notwendig.



## Résumé

### Contexte de l'étude

Lors de la clôture du Sommet du Millénaire des Nations Unies en 2000, la communauté internationale s'est engagée à réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici 2015. Cet engagement vaut également pour la coopération au développement allemande dont les recherches sur les effets et leur évaluation représentent une partie majeure du travail depuis la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005 et les Forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide d'Accra de 2008 et de Busan de 2011. Cela signifie que les projets sont évalués non seulement au niveau des prestations fournies mais aussi au niveau des résultats sur les acteurs et bénéficiaires pour éventuellement modifier les mesures de manière à les rendre plus efficaces pour réduire la pauvreté.

Cette étude « Réduction de la Pauvreté par la Microfinance ? Analyse Participative des Clubs d'Epargne et de Crédit au Cameroun » a été commanditée par l'Œuvre de l'Église catholique en Allemagne chargée du développement, MISEREOR, et par son partenaire de longue date, le Comité Diocésain de Développement (CDD) du diocèse de Maroua-Mokolo de la région de l'Extrême-Nord du Cameroun. L'objectif affiché de ces deux acteurs est de contribuer à la réduction de la pauvreté dans cette région, la plus pauvre du Cameroun. Pour y parvenir, le CDD a créé un programme intégré de développement rural composé de six volets. Le volet du Développement Economique est l'un d'entre eux. Il englobe un projet pour favoriser l'accès aux services financiers des populations rurales tenues à l'écart des banques traditionnelles. L'objectif étant d'aider à améliorer leur niveau de vie en augmentant leurs revenus grâce à des produits de microfinance adaptés aux conditions locales.

Ce volet soutient la création et l'accompagnement des Clubs d'Epargne et de Crédits (CEC), ayant le statut de coopérative, au niveau des villages. Ils permettent à la population de placer leurs économies en sécurité et d'investir dans des projets productifs grâce à l'octroi de microcrédits. Les CEC, au nombre de 25 actuellement dans le diocèse de Maroua-Mokolo, sont caractérisés par le fait qu'ils sont gérés essentiellement par des membres bénévoles de la population rurale. Ils forment un réseau de coopératives sous la tutelle d'une structure faîtière. Le réseau compte 6142 membres (personnes physiques et morales), soit environ 20 000 individus dont 37% de femmes.

L'objectif de la microfinance est d'offrir des produits et services financiers adaptés aux personnes qui n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels à cause de leur pauvreté afin qu'ils soient en mesure d'agir économiquement de manière autodéterminée et que leur vulnérabilité économique diminue. À moyen et long

termes, cette offre ne doit pas se limiter aux effets économiques, elle doit aussi aider à l'évolution des marchés, au renforcement du pouvoir d'action de l'individu afin de contribuer à l'éradication de la pauvreté à différents niveaux (Nilges/Ulrich 2011).

La question de l'efficacité de la microfinance et de sa contribution à la réduction de la pauvreté est controversée en ce moment dans la coopération au développement allemande. C'est la raison pour laquelle un des objectifs de cette étude est que MISEREOR puisse se positionner sur le plan stratégique face à la controverse. Il est également question de renforcer la structure et le mode de fonctionnement des CEC ainsi que d'adapter les produits de microfinance aux besoins des membres et de les orienter vers les effets, par des analyses et des recommandations. De cette manière le réseau devrait être renforcé et devenir plus autonome à long terme.

Cette étude a été menée dans le cadre du projet à l'étranger de la Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale (SLE) de l'Université Humboldt de Berlin. Après deux mois de préparation à Berlin, une équipe multidisciplinaire composée de cinq jeunes professionnels et d'une chef d'équipe a conduit la recherche dans le diocèse de Maroua-Mokolo au nord du Cameroun de début août à fin octobre 2011. L'équipe a été supervisée par une responsable du SLE depuis Berlin. Sur place, le travail a reçu le soutien d'un expert de la microfinance camerounais. Cette étude a été finalisée au retour à Berlin à partir de novembre 2011, notamment par la présentation publique des résultats à Berlin ainsi qu'auprès du commanditaire MISEREOR à Aix-la-Chapelle.

### **Concepts de base et méthodologie**

Pour les trois acteurs principaux : MISEREOR en tant que bailleur de fonds principal du programme de développement du diocèse et commanditaire de cette étude, le Comité Diocésain de Développement et le réseau des Clubs d'Épargne et de Crédit ainsi que sa structure faîtière, les recommandations représentent le noyau de cette étude. Pour l'élaboration de ces recommandations il a fallu se pencher sur le concept d'effets et préciser la notion de pauvreté. Conformément à la position de la coopération au développement, cette étude s'appuie sur une approche multidimensionnelle de la pauvreté. C'est-à-dire qu'à la compréhension économique classique vient s'ajouter des aspects tels que l'éducation, la santé, les relations sociales et la participation à la vie politique. L'accent a été mis sur les aspects socioéconomiques et sociopolitiques de la pauvreté car ce sont les plus susceptibles d'être influencés par la microfinance. Les effets sont compris comme étant les changements dus à une intervention. Ils peuvent être planifiés ou non, attendus ou non, positifs ou négatifs. Ils ont lieu dans les premiers temps de l'intervention et peuvent se développer dans les domaines les plus divers. Dans le cadre de cette étude, les effets de la microfinance ont été relevés dans les domaines suivants : les

revenus monétaires, l'éducation, la santé et la nutrition, l'habitat, les relations entre les genres et les générations et les relations entre les villageois. Un accent a été mis également sur l'analyse du réseau des CEC en tant qu'organisation. En effet le Comité Diocésain de Développement avait décelé des faiblesses au niveau de la structure, du fonctionnement et des produits de microfinance. Il a fallu couvrir la communication interne et externe, la coopération, la gestion et la direction, les ressources humaines et matérielles, les relations publiques et la notoriété. Le contrôle financier de chaque CEC et du réseau dans sa totalité a été examiné dans le cadre de l'analyse organisationnelle. La gamme de produits, soit l'offre d'épargne et de crédit, ainsi que les formations proposées par le réseau ont été examinées.

En plus du relevé de données qualitatif, l'objectif était d'aider à renforcer la société civile, ce que l'approche participative a permis en initiant un échange et un processus de réflexion commun à l'intérieur et à l'extérieur du réseau des CEC. Des discussions ont également eu lieu avec d'autres acteurs de différents niveaux, ce qui a permis d'intégrer à l'étude l'analyse de l'environnement microfinancier du réseau des CEC. L'utilisation de méthodes participatives, menées surtout en groupe de discussion, ne permettent pas de quantifier les affirmations et les résultats. L'exploitation des données secondaires et de la littérature spécialisée sont venues compléter ces trois analyses. Sur la base de ces observations, les résultats ont été présentés sur place et des pistes de solutions pour les divers défis ont été explorées par tous les acteurs concernés.

### **Appréciation du projet de microfinance**

L'analyse des résultats montre que les Clubs d'Epargne et de Crédit contribuent à réduire la pauvreté. En donnant accès aux services financiers aux régions rurales, le réseau des CEC offre à ses membres non seulement un lieu sûr pour leurs revenus mais aussi un accès à des produits financiers qui leur permettent de décider de manière autonome de leur engagement économique et de diminuer les risques financiers. Du point de vue des effets, une réduction de la vulnérabilité des membres des CEC a pu être remarquée, ainsi qu'un meilleur échange entre les personnes (au niveau des villages et des ménages) et qu'une augmentation des revenus. Le renforcement du pouvoir d'action (empowerment) de la population locale est un effet important constaté lors de l'analyse.

Les produits proposés par le réseau sont évalués positivement. Les membres utilisent et apprécient les possibilités de crédit et, ce qui est particulièrement important dans ce contexte, de pouvoir mettre leurs revenus en sécurité. Toutefois, il a été constaté durant les recherches que les CEC n'atteignent pas tous les groupes cibles, notamment les croyants d'autres confessions religieuses et surtout les jeunes. De plus, l'analyse a montré que le non remboursement des crédits représente un

challenge pour le réseau et met son existence en danger. En plus des produits financiers, les formations proposées aux membres par le CDD ont été analysées. Les résultats montrent qu'elles sont très attendues et appréciées mais que leur qualité et leur fréquence peuvent être améliorées.

L'analyse organisationnelle met en évidence l'engagement des bénévoles même s'ils manquent souvent de compétences nécessaires. De même, la plupart des Clubs d'Epargne et de Crédit ont besoin de ressources matérielles. L'inexistence des coffres-forts, par exemple, empêche de répondre à la demande explicite de la population d'un lieu sûr pour son argent. La consolidation et le développement du réseau est rendue difficile par le manque de clarté quant à la division des responsabilités et à la répartition des tâches. De plus, il a été constaté qu'actuellement la consolidation des CEC est bloquée par un manque de communication et de coopération interne et externe. Il y a peu de contacts en dehors des structures de l'Église et pas d'échange avec d'autres acteurs. Et ce manque de communication ne se limite pas aux acteurs de la microfinance au Cameroun mais se retrouve également, dans la coopération, au sein même de ses propres structures, dans le réseau et aussi dans les autres volets du CDD.

### **Recommandations pour MISEREOR, le CDD et le réseau des CEC**

Les recommandations s'appuient sur les forces du projet de microfinance. Aussi est-il conseillé de consolider la structure et les produits existants. Ensuite l'engagement des bénévoles doit être supporté et encouragé grâce à des formations spécialisées afin de renforcer l'autonomie du réseau. Pour que le développement stratégique indispensable ait lieu dans le futur, il faut établir des plans de développement stratégique et d'affaires pour les CEC à moyen terme. Ces plans sont d'autant plus nécessaires que leur inexistence est l'une des raisons de l'impossibilité pour le réseau CEC d'obtenir l'agrément comme établissement de microfinance au Cameroun. Il faut noter ici qu'il est exigé de définir les responsabilités et le pouvoir décisionnel de tout le personnel pour permettre de mieux travailler dans l'intérêt du réseau. Comme il a été dit, il n'y a jusqu'à maintenant que peu de coopération avec les autres secteurs du CDD. Il est donc conseillé d'établir des synergies entre les structures du CDD pour renforcer le réseau. De plus il convient d'améliorer l'équipement du réseau des CEC. Cela vaut également pour le développement d'une stratégie de communication interne et externe.

D'après les observations actuelles, l'autonomisation visée ne peut être envisagée qu'à long terme. Pour que la microfinance puisse continuer à soutenir la population rurale pauvre, elle doit pouvoir compter sur des subventions à long terme. En particulier pour permettre le renforcement des capacités des responsables du réseau des CEC ainsi que celle des membres pour qu'ils puissent monter un projet

professionnel indépendant (y compris faire les analyses de marché). Cela doit permettre également l'accompagnement des membres dans la réalisation de leurs projets. Le soutien et les subventions de MISEREOR et du CDD sont, d'après les analyses, toujours indispensables au réseau des CEC.



## Liste des abréviations

ADAF	Appropriate Development for Africa Foundation
AG	Assemblée Générale
ANEMCam	Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CA	Conseil d'Administration
CamCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League
CAMLAIT	Société Camerounaise de Produits Laitiers
CC	Comité de Crédit
CDD	Comité Diocésain de Développement
CEC	Club d'Epargne et de Crédit
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLEC	Comités Locaux d'Epargne et de Crédit
CPH	Comité de Promotion Humaine
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Centrale
COOP/GIC	Coopératives et Groupes d'Initiative Commune
CS	Comité de Surveillance
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DG	Direction Générale
DSCE	Document de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
EMF	Etablissement de Microfinance
FCFA	Franc Communauté Financière Africaine (656 FCFA = 1 €)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GIC	Groupe d'Initiative Commune
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MC <sup>2</sup>	Mutuelles Communautaires de Croissance
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPHI	Oxford Poverty and Human Development Initiative
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCA	République Centrafricaine
SLE	Postgraduiertenstudium für Internationale Zusammenarbeit, Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale
SODECOTON	Société de Développement du Coton
UCEC	Union des Clubs d'Epargne et de Crédit
U-PROCSEN	Union des GIC de Production et de Commercialisation du Soja de l'Extrême-Nord

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Statistiques du secteur de la microfinance en zone CEMAC en 2008....	26
Tableau 2 : Principaux EMF dans la région de l'Extrême-Nord en 2010 .....	28
Tableau 3 : Frais d'adhésion au CEC .....	31
Tableau 4 : Les produits des CEC .....	45
Tableau 5 : Les charges des CEC .....	45
Tableau 6 : Le réseau des CEC.....	111

## Liste des figures

Figure 1 : Les CEC dans la région de l'Extrême-Nord .....	23
Figure 2 : Organigramme d'un CEC.....	32
Figure 3 : Calendrier agricole .....	110



## Table de matières

Remerciements.....	iii
Zusammenfassung .....	v
Résumé.....	xi
Liste des abréviations .....	xvii
Listes des tableaux et figures .....	xix
<b>1 Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Réduction de la pauvreté par la microfinance.....</b>	<b>7</b>
2.1 Le concept de la pauvreté .....	7
2.2 Le concept de la microfinance .....	8
2.2.1 La notion et les buts de la microfinance .....	8
2.2.2 Le développement de la microfinance .....	9
2.2.3 Les formes d'organisations et leurs principes .....	10
2.2.4 Les produits de la microfinance .....	11
2.3 La microfinance : un instrument pour la réduction de la pauvreté ? .....	14
<b>3 Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>17</b>
3.1 Les méthodes appliquées.....	17
3.2 Les axes de la recherche et la sélection de l'échantillon.....	18
3.3 Les limites de l'étude .....	20
<b>4 Les résultats de la recherche .....</b>	<b>23</b>
4.1 Le contexte du réseau des CEC.....	23
4.1.1 La situation socioéconomique dans le diocèse.....	24
4.1.2 Le cadre politique du développement et le secteur de la microfinance ..	26
4.2 Le réseau des CEC .....	29
4.2.1 Généralités.....	29
4.2.2 Structure du réseau des CEC .....	31
4.2.3 Le rôle du Comité Diocésain de Développement et de MISEREOR.....	35
4.2.4 Analyse organisationnelle du réseau des CEC.....	38
4.2.5 Analyse financière.....	45
4.2.6 Conclusion .....	47
4.3 Les produits financiers et non-financiers .....	49

4.3.1	La gamme des produits.....	49
4.3.2	L'épargne .....	53
4.3.3	Le crédit .....	56
4.3.4	La formation .....	58
4.3.5	Autres services.....	59
4.3.6	Conclusion .....	59
4.4	Les effets des CEC.....	60
4.4.1	Les revenus monétaires et la gestion de l'argent.....	61
4.4.2	L'éducation.....	64
4.4.3	La santé et la nutrition.....	65
4.4.4	L'habitat.....	66
4.4.5	Les relations entre les genres et les générations.....	67
4.4.6	Les relations entre les villageois .....	69
4.4.7	Conclusion .....	71
<b>5</b>	<b>Synthèse et recommandations .....</b>	<b>73</b>
5.1	Synthèse.....	73
5.2	Recommandations.....	75
5.2.1	Amélioration du fonctionnement du réseau des CEC .....	75
5.2.2	Adaptation des produits du réseau des CEC .....	83
5.2.3	Récapitulatif des recommandations .....	87
5.2.4	Suivi et évaluation .....	89
5.3	Perspectives pour le CDD et MISEREOR .....	90
<b>6</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>95</b>
	Annexes.....	101
	Annexe I – Les entretiens réalisés .....	101
	Annexe II – Les méthodes appliquées .....	103
	i) Choix d'images .....	103
	ii) Profil organisationnel .....	104
	iii) Bande dessinée .....	105
	iv) Atelier des effets .....	108
	v) Atelier des changements .....	109
	Annexe III – Calendrier agricole .....	110
	Annexe IV – Le réseau des CEC .....	111

# 1 Introduction

Le diocèse de Maroua-Mokolo se trouve dans la région de l'Extrême-Nord, la région la plus pauvre du Cameroun avec 85% de la population habitant en zone rurale. Plus de 66% d'entre elle vit avec moins de 738 FCFA<sup>1</sup> par jour. Le taux de pauvreté au niveau national est de 40% (PREPAFEN 2008 : 16). Dans le diocèse, le revenu monétaire varie selon les trois zones agro-écologiques, la zone montagneuse des Monts Mandara étant la plus désavantagée par rapport aux zones de piémonts et de la plaine sèche. D'autres facteurs accentuent la pauvreté dans le diocèse, entre autres, le manque de soins de santé, d'éducation et d'infrastructures.

Cette étude a été initiée par le Comité Diocésain de Développement (CDD) du diocèse de Maroua-Mokolo qui s'engage depuis 1982 pour améliorer les conditions de vie de la population. Un programme de développement a été fondé avec le but de lutter contre la pauvreté au diocèse. Il comporte six volets dont le volet Développement Économique qui encadre les Clubs d'Épargne et de Crédit (CEC). Ils sont l'objet central de l'étude. Les CEC et leur structure faîtière, l'Union des Clubs d'Épargne et de Crédit (UCEC), sont des Etablissements de Microfinance (EMF) pour appuyer le développement des populations pauvres. Ils ont pour principale mission de sécuriser l'argent de leurs membres et de promouvoir les activités économiques par l'octroi de microcrédits. MISEREOR, Œuvre de l'Église catholique en Allemagne chargée du développement, apporte son assistance aux CEC à travers le soutien financier et technique du CDD. MISEREOR est également le commanditaire de cette étude. Toutefois, les résultats de l'étude vont intéresser les usagers indirects comme l'UCEC, les CEC et leurs membres, et d'autres EMF dans la région pourraient en profiter. Le CDD et MISEREOR attendent de cette étude des résultats spécifiques, qui seront présentés dans les chapitres suivants.

De la lecture des Termes de Référence, il ressort que l'analyse des forces et des faiblesses actuelles du dispositif des CEC est un aspect primordial pour le CDD. En fait, il s'agit premièrement de savoir comment les CEC peuvent atteindre l'autonomie opérationnelle et financière. Pour cela, des propositions concrètes d'amélioration relatives au bon fonctionnement du réseau des CEC sont attendues. Deuxièmement, une appréciation des produits et services offerts (financiers et non-financiers) est exigée, suite à laquelle des propositions seront faites. Pour finir, le CDD souhaite disposer de quelques éléments d'un système de suivi-évaluation qui permette de saisir les effets et l'impact des services des CEC dans l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires. Actuellement, le planning des projets de développement du

---

<sup>1</sup> Le taux de change est fixé à 1 € égal 655 Franc Communauté Financière Africaine (FCFA).

CDD n'est pas orienté vers les effets et jusqu'à maintenant, un système de suivi-évaluation axé sur les résultats n'est pas utilisé. Du côté de MISEREOR, une évaluation de l'approche des CEC dans le contexte de la microfinance au Cameroun est exigée. Cette étude devrait servir pour appuyer un processus de réflexion et d'apprentissage commun avec ses partenaires au Cameroun. De plus, MISEREOR conçoit la microfinance comme un secteur prometteur dans la lutte contre la pauvreté et souhaite renforcer sa position dans le discours global de la microfinance.

Depuis les années 1970, l'expansion de la microfinance a continuellement augmenté, à tel point que Muhammad Yunus a reçu le prix Nobel de la paix en 2006 pour avoir créé la Grameen Bank au Bangladesh. De nos jours les EMF sont contestés. D'un côté, on constate une hausse des reportages sur les EMF qui sont considérés comme pas sérieux et sur le surendettement des emprunteurs. Ce dernier point a été à l'origine d'une série de suicides au sein de la population paysanne en Inde. De l'autre côté, parmi les experts de la microfinance, il s'est développé un débat différencié qui touche divers aspects dont les effets sur la réduction de la pauvreté, le dispositif opérationnel des EMF et la gamme des produits adaptée aux besoins des bénéficiaires. A l'occasion d'une conférence organisée par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en juin 2011 à Berlin, les experts de la microfinance venant d'institutions comme la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) de la Banque Mondiale et l'organisation non gouvernementale (ONG) Oikocredit avaient débattu dans l'optique de savoir si la microfinance tenait sa promesse de réduire la pauvreté.

L'étude a été effectuée par une équipe du SLE (Formation Post-Universitaire en Coopération Internationale) de l'Université Humboldt de Berlin en collaboration avec un consultant national, le Dr. Justin Bomda, expert en microfinance. A cause de certains aléas liés à l'insuffisance de ressources humaines et au manque de temps, il a été nécessaire de se restreindre à un échantillon. Raison pour laquelle six CEC ont été choisis et étudiés en profondeur sur la base de deux critères : la zone agro-écologique et l'ancienneté du CEC. Dans l'analyse, l'équipe a voulu intégrer les points de vue des membres ainsi que des responsables des CEC, d'où le choix d'utiliser des méthodes participatives. Suivant un principe de triangulation, des entretiens semi-structurés ont été menés avec certaines personnes ressources et des documents ont été analysés.

La recherche et la rédaction de cette étude ont été réalisées entre mai et novembre 2011 en trois grandes étapes : les préparations de l'étude ont été effectuées à Berlin (Allemagne) jusqu'à fin juillet et ont été marquées par la présentation du Inception Report. Ensuite, l'équipe a passé trois mois dans le diocèse de Maroua-Mokolo pour réaliser la recherche. Au Cameroun, la restitution finale a eu lieu le 20 octobre 2011

en présence des responsables de l'UCEC et du CDD, et d'un représentant de MISEREOR. Enfin, le rapport a été finalisé à Berlin et les résultats de l'étude ont été présentés à MISEREOR le 12 décembre 2011.

Ce rapport présente dans le chapitre 2 le concept de la pauvreté employé dans cette étude et le concept, les buts et les formes d'organisations de la microfinance. Ensuite, l'approche méthodologique est expliquée dans le chapitre 3 qui comprend notamment quelques réflexions concernant la démarche participative mais également l'échantillon, les instruments de collecte des données et les limites de l'étude. Dans le chapitre 4, les résultats de l'étude sont présentés. Une synthèse et des recommandations closent ce rapport.



## 2 Réduction de la pauvreté par la microfinance

### 2.1 Le concept de la pauvreté

Aujourd'hui la majorité des organisations d'aide au développement et les pays concernés définissent la pauvreté comme le résultat de l'interaction de processus économiques, politiques et sociaux. Cette étude se base sur ce concept et adopte une approche multidimensionnelle de la pauvreté.

Au début, dans les années 1950 et 1960, l'objectif de la coopération au développement visait surtout la croissance économique des pays en voie de développement. Cependant, vers la fin de la guerre froide de nombreux changements sont survenus. Les diverses conférences mondiales, les débats sur le développement durable initié par le Rapport des Nations Unies de Brundtland en 1987 suivi par plusieurs conférences sur l'environnement et la création d'un Rapport Mondial sur le Développement Humain par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 1990 ont mis en question la conception prévalant du développement et de la pauvreté. Ainsi s'exprime le fondateur du Rapport mondial sur le développement humain Mahbub ul Haq : « Le principal objectif du développement est d'élargir les choix qui s'offrent aux gens. [...] Un meilleur accès aux connaissances, une meilleure nutrition et de meilleurs services de santé, des moyens d'existence plus sûrs, une certaine sécurité contre la criminalité et la violence physique, du temps libre bien rempli, des libertés politiques et culturelles et un sentiment de participation aux activités de la communauté. L'objectif du développement est de créer un environnement favorisant l'épanouissement pour que les gens puissent jouir d'une vie longue, saine et créative » (PNUD 2011).

Ainsi, le premier Rapport sur le Développement Humain a fondamentalement changé le concept de la pauvreté. Le concept du développement humain est un concept holistique qui place la personne au centre de tous les aspects du processus de développement. A côté des indicateurs économiques, des dimensions comme la santé, l'éducation, l'emploi et le revenu monétaire, une vie décente, les droits à la participation politique et les rôles entre hommes et femmes y ont été introduits. Ces dimensions sont exprimées par plusieurs indices comme l'Indice du Développement Humain, l'Indice des Inégalités de Genre, l'Indice de la Participation des Femmes ou l'Indice de Développement humain ajusté aux Inégalités (Coefficient de Gini). Depuis 2010 le PNUD a adopté une nouvelle approche et a introduit l'Indice de Pauvreté Multidimensionnelle. Cet indice évalue la pauvreté avec dix indicateurs dans les catégories santé, éducation et niveau de vie et ceci surtout au niveau des ménages (OPHI 2011).

Le secteur de la microfinance vise la promotion des conditions de vie des populations défavorisées et par là de multiples dimensions, ainsi il ne se limite pas seulement à l'augmentation des revenus monétaires. Pour cette raison et comme exigé dans les Termes de Référence et conformément au concept de pauvreté de MISEREOR (cf. chapitre 3.1), l'analyse des effets a été faite en prenant en compte cette multiplicité de dimensions. Au delà des changements économiques sur la population, l'étude devait aussi identifier, entre autres, les changements des rôles, les relations au sein de la communauté ou la disposition à un engagement bénévole pour la communauté par la voie des CEC. L'accent a donc été mis sur les dimensions sociopolitiques et socioéconomiques de la pauvreté. Concernant ces dimensions, des changements ont été étudiés dans les domaines suivants : revenu monétaire et gestion de l'argent, éducation, santé et nutrition, habitat, relations entre les genres et les générations et relations entre les villageois.

## **2.2 Le concept de la microfinance**

### **2.2.1 La notion et les buts de la microfinance**

La définition de la microfinance utilisée dans cette recherche tient compte de la diversité dans ce secteur et s'appuie sur une compréhension élargie: « La microfinance est l'offre de services financiers et non financiers adaptés aux pauvres, à ceux qui n'ont pas accès aux services financiers formels » (Jeulefack Nguimgo 2003 : 12). Il ressort de cette définition que la microfinance se distingue du secteur financier ordinaire, c'est-à-dire des banques, en particulier par son groupe de bénéficiaires. La microfinance vise les couches de population qui sont normalement exclues du secteur bancaire, en particulier les femmes, et a pour objectif principal de leur faciliter l'accès aux services financiers (CGAP 2011a ; Seibel 2010 ; Welthungerhilfe 2011 : 7).

A partir des années 1990, le concept de la microfinance s'est développé davantage comme un secteur de promotion du développement et non plus comme un instrument (Seibel 2010; Welthungerhilfe 2011 : 7). Ainsi, « la microfinance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à **la fourniture d'un ensemble de produits** » (Portail Microfinance 2010 ; mise en évidence dans l'original). Ces produits ont pour objectif de mettre davantage d'argent à la disposition des clients ainsi que de leur offrir une certaine sécurité. De cette manière ils peuvent faire face en cas d'urgence et prendre leurs propres décisions quant à leur développement socioéconomique.

## 2.2.2 Le développement de la microfinance

La réduction de la pauvreté est l'un des objectifs principaux de la politique du développement et beaucoup de stratégies et d'instruments ont été mis en place afin d'y parvenir. Au moment où la théorie de la modernisation était en vigueur, entre 1950 et 1970, le principal objectif était de stimuler le développement par la croissance économique. La pauvreté était définie comme un manque d'argent et c'est à cette période que l'idée d'offrir un accès aux services bancaires aux pauvres est apparue. Selon cette approche (p. ex. par les banques de développement) la productivité devait être renforcée par de grands investissements pour stimuler le développement. Bien que ces instruments aient beaucoup changé entretemps, une racine du concept de la microfinance est identifiée dans l'approche économique de cette époque (Schäfer 2008 : 15ff.). Depuis, les stratégies et instruments pour donner l'accès aux services financiers aux démunis font partie de la politique du développement. Actuellement, la microfinance est considérée comme un instrument propre à la réduction de la pauvreté car, bien que ce soit un instrument économique, ses effets ne se limitent pas aux aspects économiques (Fricke 2011 : 42ff.). Dans cet ordre d'idées, l'importance de la microfinance pour le développement se reflète entre autres par le premier sommet du microcrédit à Washington en 1997, la Déclaration du Millénaire des Nations Unies en 2000, l'année internationale du microcrédit des Nations Unies en 2005 et le sommet du G20 à Seoul en 2010 qui soutient l'inclusion financière (CGAP 2011b).

Le « Consultative Group to Assist the Poor » a mené le mouvement mondial de la finance « pro-pauvres » et a élaboré des normes et identifié de bonnes pratiques pour les prestations de services financiers. Il a également soutenu l'efficacité des bailleurs de fonds comme le Gouvernement allemand dans l'édification et l'expansion du secteur (FIDA 2011). L'ONG « Oikocredit » est un des acteurs les plus importants dans ce domaine. Oikocredit, en sa qualité de société coopérative active au niveau mondial, œuvre pour la promotion d'une justice globale, en appelant les particuliers, les entreprises, les Eglises, etc. à partager leurs ressources grâce à des investissements socialement responsables et à donner un pouvoir d'action aux défavorisés à travers le crédit (Oikocredit 2011).

Entre-temps, une grande variété de formes pour faciliter l'accès des pauvres aux services financiers s'est développée. D'une part il y a des structures informelles comme les groupes d'entraide (p. ex. les « tontines »<sup>2</sup> ou des mutuelles d'épargne et de

---

<sup>2</sup> Les tontines sont des groupes d'entraide informels, souvent constitués des femmes et très populaires en Afrique de l'Ouest. Souvent, elles sont constituées d'une dizaine de personnes qui versent régulièrement une somme dans une caisse commune. Le montant total collecté est à tour de rôle mis à la disposition d'un membre. Ceci lui permet de faire des investissements plus importants (Bomda 1998 : 60ff.).

crédit), et d'autre part des institutions spécialisées dans la microfinance ont été créées. L'exemple le plus connu est la banque « Grameen » au Bangladesh. Elle a établi des structures décentralisées pour donner des crédits aux plus démunis. La banque « Grameen » a créé un système qui consiste à donner des microcrédits à des individus (spécialement à des femmes) organisés en groupes solidaires qui servent de caution. Avec ce système cette banque a eu beaucoup de succès, elle a enregistré des taux de remboursement plus élevés (autour de 90%) que pour les crédits des banques ordinaires et ainsi montré que les plus pauvres peuvent être des clients consciencieux qui remboursent leurs crédits (Schäfer 2008 : 19).

Ces expériences sont à l'origine du développement de la microfinance. Renforcé par des mesures politiques (cf. ci-dessus), le secteur s'est tellement étendu que, de nos jours, il existe à peu près 10 000 EMF de par le monde avec plus de 100 millions de clients (Fricke 2011 : 27). Les EMF se sont institutionnalisés au fur et à mesure et de plus en plus de banques classiques offrent également des produits de microfinance. Les produits offerts se sont diversifiés et s'étendent des crédits aux épargnes ainsi qu'à d'autres services financiers (cf. chapitre 2.2.4). Mais la croissance rapide du secteur a aussi amené des risques et des désavantages. Dans certains pays (p. ex. au Maroc, au Pakistan et en Bosnie-Herzégovine) le secteur a connu une croissance énorme et beaucoup d'EMF ont grandi trop vite sans être gérés convenablement. Par la suite, plusieurs d'institutions ont fait faillite car la concurrence les poussait à donner des conditions très favorables aux clients mais ne leur permettaient plus de travailler de manière durable (Wolff 2010). A l'heure actuelle, les avis sur la microfinance sont mitigés. D'une part, les succès ont conduit à des attentes disproportionnées par rapport à la lutte contre la pauvreté, et d'autre part, suite à des échecs et l'endettement grave de certains clients, l'efficacité de la microfinance pour réduire la pauvreté est mise en doute.

### **2.2.3 Les formes d'organisations et leurs principes**

Il existe une grande variété d'EMF qui se distinguent par plusieurs aspects mais ont aussi certaines caractéristiques communes. Deux modèles seront brièvement présentés: l'approche des projets d'autopromotion par les populations elles-mêmes et l'approche des banques. Les projets d'autopromotion reprennent l'idée des banques coopératives de « Raiffeisen » qui se sont établies en Allemagne pendant le 19ème siècle afin de faciliter l'accès à l'épargne et au crédit à la population rurale pauvre (Bomda 1998). Cette approche a également ses racines dans les groupes d'autopromotion informels comme les tontines qui ont une longue tradition dans les pays en voie de développement. Ces approches contribuent également au renforcement de la société civile. Actuellement un grand nombre de coopératives et d'ONG offre des services de microfinance. Leur travail se base, entre autres, sur les

principes suivants : l'autonomie, la viabilité, la durabilité et vise des effets à une plus grande échelle (Welthungerhilfe 2011 : 7).

Jusqu'à récemment, les banques classiques ne se sont pas engagées dans la microfinance, car pour elles le risque de servir la population pauvre était considéré comme trop élevé dû au fait qu'elle ne peut souvent pas fournir de garanties. De plus, le bénéfice semblait trop minime à cause des charges administratives élevées par rapport aux sommes d'épargne ou de crédit. Mais comme le secteur de la microfinance a grandi et que les clients sont considérés comme sérieux, des banques ont trouvé un intérêt à offrir de tels services. Ces banques se trouvent surtout dans les zones urbaines et ont pour objectif la réalisation de profits et non la promotion des bénéficiaires. De plus, les banques travaillant avec des capitaux étrangers sont exposées aux fluctuations et crises financières au niveau mondial, ce qui s'est fait ressentir durant les dernières années. Ainsi, en général et si l'institution gère bien ses fonds, l'épargne est plus sécurisée dans les institutions qui ne spéculent pas. Il s'est révélé pendant la crise financière en 2009, que les institutions qui se basent sur les épargnes de leurs membres semblent être plus stables contre des influences externes (Pletter 2010 : 29).

Dans le but de professionnaliser le secteur de la microfinance, il est proposé de combiner les deux approches. Une possibilité est le « upscaling », ce qui implique que des EMF proposent des services bancaires, « downscaling », des services de la microfinance sont offerts par les banques ordinaires. Une autre possibilité est le « linkage », une coopération entre une banque et un groupe d'autopromotion ou une ONG pour offrir des services de microfinance d'une manière adaptée (Schäfer 2008 : 30).

La « Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale » (CEMAC) regroupe les établissements de microfinance en trois catégories : dans la première catégorie, il y a les établissements qui ne traitent qu'avec leurs membres, ils procèdent à la collecte de leur épargne qu'ils utilisent ensuite pour leur donner des crédits. La deuxième catégorie est composée des établissements qui collectent l'épargne et accordent des crédits aux tiers. La troisième catégorie regroupe les établissements qui accordent des crédits aux tiers, sans faire la collecte de l'épargne (CEMAC 2002 : 3).

#### **2.2.4 Les produits de la microfinance**

Les produits de la microfinance les plus connus sont l'épargne et le microcrédit mais au cours des années passées la gamme des produits des EMF s'est étendue et couvre une variété de produits et de services divers (Fricke 2011 : 30). Ils se distinguent des services des banques ordinaires par leurs conditions, leurs objectifs

et leur signification pour les clients. Dans le chapitre suivant, ces produits et services seront présentés ainsi que leurs conditions et leur importance dans le secteur.

## **L'épargne**

L'épargne est la partie des revenus qui n'est pas utilisée immédiatement et qui est réservée pour les besoins futurs. Elle peut être destinée soit à des investissements, soit comme sécurité pour des besoins imprévus (Bomda 1998 : 13). Actuellement, l'épargne est le service des EMF le plus demandé même si le volume total des microcrédits est plus haut que celui de l'épargne. Ce fait est remarquable. En effet, l'importance de l'épargne a longtemps été sous-estimée et de nombreux EMF ne peuvent pas offrir ce service à cause de leur statut juridique d'organisme à but non-lucratif. A partir du moment où ils collectent l'épargne ils deviennent des organismes à but lucratif et sont soumis aux impôts (Fricke 2011 : 36ff.).

Normalement, les EMF n'offrent pas ou peu d'intérêts sur l'épargne et n'exigent pas de montant minimum à épargner. Pour les clients, il s'agit plutôt de sécuriser leur argent face aux risques tels que le vol ou les incendies. En outre, le risque de gaspillage est élevé si l'argent est gardé à la maison. A côté de l'épargne monétaire, de nombreuses personnes épargnent en nature, par exemple en stockant leur récolte ou en achetant des animaux pour pouvoir les vendre s'ils ont besoin d'argent. Cette forme d'épargne comporte beaucoup de risques et de désavantages pour les pauvres : ils n'ont pas de liquidités (ce qui peut avoir des conséquences graves en cas de maladie), ils peuvent être obligés de vendre leurs biens à des prix très bas et ils sont sous la menace constante des aléas climatiques comme les tempêtes, la sécheresse ou les inondations (Pletter 2010 : 25ff.).

Pour résumer, l'épargne diminue la vulnérabilité des personnes pauvres en milieu rural en cas de besoins imprévus comme la maladie ou la perte des récoltes (Nilges/Ulrich 2011 : 170). Pour cette raison et comme l'épargne joue un rôle important dans la croissance économique locale, l'importance de l'épargne pour le développement n'est plus mise en doute.

## **Le crédit**

En règle générale les microcrédits sont des crédits de 50 à 2000 US-Dollars accordés aux emprunteurs (individus ou groupes) à des fins d'investissements et qui sont remboursables avec des intérêts arrêtés. La majorité des EMF ont commencé à offrir des crédits avant de commencer à proposer d'autres produits. Les EMF n'exigent normalement pas un nantissement des crédits, car c'est une des raisons principales pour laquelle la population pauvre est exclue des banques ordinaires. Ils s'assurent du remboursement des crédits en analysant au préalable minutieusement la capacité de remboursement des clients, exigent des avalistes ou des cautions

solidaires. Une caution solidaire signifie que les clients s'organisent en groupes et que, lorsqu'ils reçoivent des crédits individuellement, le groupe se porte garant du remboursement. Comme le crédit suivant peut seulement être octroyé quand tous les membres du groupe ont remboursé leurs crédits, la solidarité et la pression sociale du groupe mènent à un taux de remboursement élevé (Fricke 2011 : 33).

En dehors de l'attribution des crédits, ils se distinguent aussi par leurs objectifs. Au début, tous les crédits étaient octroyés à l'intention d'investissements productifs et bien que ce type domine encore, il y a depuis d'autres types des crédits, par exemple les crédits pour l'éducation, pour la construction de maison ou même des crédits à la consommation. Cependant, concernant l'objectif prévu pour le crédit, il faut prendre en considération que les clients des EMF sont généralement pauvres et qu'ils sont souvent obligés d'utiliser l'argent pour faire face à des besoins imprévus (Fricke 2011 : 34). Les frais d'administration de ces crédits sont élevés, donc les intérêts des microcrédits sont plus hauts que ceux des banques ordinaires. Les taux d'intérêts varient fortement, mais s'élèvent en moyenne à 35% par an<sup>3</sup> avec un délai moyen d'un à trois ans (Pletter 2010 : 29). Ces conditions sont critiquées : les microcrédits ne seraient pas adaptés aux besoins de la population la plus pauvre et par conséquent, ils apportent aussi des risques aux clients (Nilges/Ulrich 2011). Mais il faut souligner que bien que le montant des microcrédits soit plus bas que celui des crédits des banques, les charges administratives sont les mêmes. Par conséquent, les intérêts plus élevés sont nécessaires pour les EMF afin de travailler de façon rentable. De plus il a été constaté que les intérêts très bas influencent négativement le remboursement et que les microcrédits augmentent généralement les revenus des emprunteurs (Welthungerhilfe 2011 : 10 ; Fricke 2011 : 32).

### **Autres produits et services**

En plus de l'épargne et du crédit, les EMF offrent d'autres produits et services, par exemple le transfert rapide d'argent, un service particulièrement pertinent dans les zones rurales. En effet, souvent quelques membres d'une famille travaillent en ville et versent régulièrement de l'argent à la famille au village. L'importance de ce service est considérable pour eux. En Afrique, 40 milliards de dollars sont transférés chaque année pour le soutien des familles (Welthungerhilfe 2011 : 12).

Quelques EMF proposent également des microassurances. Ces assurances peuvent être conclues pour les domaines habituels comme la santé ou les accidents, mais il existe par exemple aussi des assurances pour l'élevage ou la perte de récolte.

---

<sup>3</sup> Pour la zone CEMAC une enquête de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC) en 2008 révélait que la moyenne du taux d'intérêt débiteur est de 21% (en baisse par rapport à 2006), et varie de 6% à 63% par an (Portail Microfinance 2011).

Comme ces assurances diminuent la vulnérabilité des pauvres, elles prennent de plus en plus d'importance (Fricke 2011 : 39ff.).

De nombreuses EMF offrent aussi des services non-financiers comme la formation (p. ex. la gestion de l'argent, le montage et la gestion de projets) ou le conseil pour les clients. L'utilisation de ces services non-financiers est parfois obligatoire pour avoir accès aux services financiers. Comme la plupart des clients des EMF n'a pas été scolarisée ou a un niveau scolaire limité, la formation et le conseil sont souvent primordiaux pour ces clients et la réussite de leur projet.

## **2.3 La microfinance : un instrument pour la réduction de la pauvreté ?**

Comme la microfinance vise la réduction de la pauvreté dans ses diverses dimensions, elle est devenue un instrument important de lutte contre la pauvreté. On constate que les clients sont souvent moins vulnérables que ceux qui n'ont pas accès à ce service, et dans de nombreux cas que leur revenu monétaire augmente. De plus, des effets positifs ont été observés au niveau de la création d'emploi (Fricke 2011 : 35f.). Plusieurs études ont montré que l'argent est utilisé pour l'agrandissement et la diversification des activités économiques, la scolarité des enfants ou pour les soins médicaux (Fricke 2011 : 42f ; Schäfer 2008 : 37ff.). On peut donc constater, que la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté d'une manière multidimensionnelle. De plus, à peu près trois quarts des clients sont des femmes (Vodegel 2011 : 13), considérées comme un des groupes les plus vulnérables, la microfinance est un instrument adapté pour améliorer leur situation. L'utilisation des services microfinanciers, le montage de projets et la participation à des réunions représentent une ouverture sur le monde pour la majorité des clients. Le droit de participer à la sphère de décisions soit au niveau de la famille, soit au niveau de la communauté renforce leur position dans la société (CGAP 2003 : 7f.).<sup>4</sup> La microfinance a des effets à court et long terme et ceci a plusieurs niveaux et contribue ainsi à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Pourtant, la microfinance peut également avoir des effets négatifs. Parmi eux il faut citer le surendettement des clients, lorsqu'ils ne sont pas capables de rembourser leur crédit, ce qui a causé une série de suicides en Inde en 2010. Sur ce plan, la responsabilité revient en grande partie aux EMF qui vendent parfois des produits à des personnes qui ne sont pas en mesure de bien gérer le crédit et le projet et à qui

---

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur les effets de la microfinance sur les femmes voir aussi H. Roxin et al. : « Economic Empowerment of Women through Microcredit – Case Study of the « Microfinance Investment and Technical Facility », une étude effectuée par une équipe SLE en 2010 en Sierra Leone.

ils donnent l'illusion de bénéfices faciles. Pour cette raison Oikocredit a établi des valeurs fondamentales et une éthique pour ses actions. Parmi les effets négatifs il ne faut pas oublier de mentionner les conflits qui peuvent surgir au sein des familles et des villages lorsque les femmes reçoivent plus de moyens et que les rapports de force (entre les couches de la population et entre les genres) changent en leur faveur (Nilges/Ulrich 2011 : 184f.).

Plusieurs études ont révélé que la microfinance peut avoir des effets positifs sur les bénéficiaires (cf. ci-dessus), mais que ces effets sont limités aux niveaux des ménages et des villages. Il n'y a pas d'effets visibles à plus grande échelle, au niveau régional ou national. Ce phénomène est connu comme « le paradoxe micro-macro » et met en cause l'efficacité de la microfinance (Schmidt 2010 : 67f.). Il s'explique par le fait que les effets de la microfinance sur la transformation d'une petite entreprise en moyenne ou grande entreprise sont surestimés et rarement réalistes (Wolff 2010). Néanmoins, la microfinance peut consolider et réduire les risques de l'économie de subsistance et appuyer l'intégration aux circuits monétaires (Nilges/Ulrich 2011 : 186). D'autres auteurs contestent les effets positifs de la microfinance sur la réduction de la pauvreté. Mais ceci vient peut-être davantage d'une difficulté méthodologique à mesurer scientifiquement des effets et est valable également pour des interventions dans d'autres secteurs (Fricke 2011 : 43). D'autres soutiennent que la microfinance n'est pas adaptée pour atteindre la population la plus pauvre, notamment les plus âgés et les malades. Cette population aurait plutôt besoin de subventions et de transferts sociaux car elle ne dispose pas de certains prérequis pour bien utiliser les services de la microfinance, comme un minimum de scolarité, une bonne santé et les moyens et capacités pour travailler. Effectivement, la microfinance est utile à ceux qui sont économiquement actifs (Fricke 2011 : 20f. ; Terberger 2002 : 3).

Les groupes d'autopromotion se basent essentiellement sur l'épargne de leurs membres tandis que d'autres EMF plutôt sur le crédit. Leur succès était l'une des raisons de promouvoir la microfinance. Mais aujourd'hui on constate que l'épargne est le service le plus utile aux pauvres (Pletter 2010 : 25). Les crédits jouent également un rôle important mais les objectifs pour lesquels ils sont octroyés est un sujet fortement discuté. Quelques-uns accordent des crédits à des fins économiques, pour être remboursés par le bénéficiaire. Mais l'importance des besoins sociaux (santé, éducation etc.) est reconnue, même s'ils ne génèrent pas directement de profits financiers. Pourtant à long terme, ces investissements peuvent contribuer à l'augmentation du capital économique, humain et social, par exemple par une productivité plus importante due à une meilleure éducation. Les expériences ont montré que ces services peuvent être offerts par des EMF plus importants.

Les ONG et les projets d'autopromotion ont l'avantage d'être plus proche de leur public cible et d'offrir des produits adaptés à ses besoins. Mais la majorité de ces institutions reste dépendante des subventions, spécialement pour les services non-financiers comme la formation (Balkenhol 2008). Indépendamment de la forme d'un EMF, il s'est avéré qu'il est difficile de concilier les deux buts de la microfinance : réduire la pauvreté et fonctionner sans subventions. Seuls de rares EMF deviennent indépendants et cela exige des produits standards et une grande quantité d'opérations (Balkenhol 2008).

On constate que malgré les nombreux défis encore à relever, la microfinance présente beaucoup d'avantages et un potentiel important pour la lutte contre la pauvreté. Son succès dépend cependant des conditions cadres dans les différents domaines et des appuis à divers niveaux dans plusieurs secteurs. Seule une politique holistique peut atteindre les objectifs visés (Welthungerhilfe 2011 : 13).

## 3 Méthodologie de la recherche

### 3.1 Les méthodes appliquées

Une recherche qui préconise tenir compte des intérêts des acteurs et bénéficiaires d'un programme doit absolument se baser sur leurs appréciations et perceptions. Un des objectifs de la recherche était le soutien de la société civile au moyen d'échanges au sein d'un niveau mais aussi entre les différents niveaux, soit entre les villageois, les responsables d'un CEC et de différents CEC, l'Equipe Technique, le secrétaire général du CDD et les divers volets du CDD. Par conséquent l'équipe a décidé d'appuyer au maximum un processus d'échange d'idées et d'apprentissage.

Pour justifier le choix de ces méthodes, il convient de signaler la conception de la pauvreté de MISEREOR et de son organisation partenaire, le CDD. MISEREOR est convaincu que les pauvres ont la force d'améliorer leurs conditions de vie. Pour cette raison, MISEREOR a pour principe d'appuyer l'autopromotion et entend « initier des processus de transformation au niveau politique et social (...) » (MISEREOR 2011). Le CDD promeut également l'autopromotion, c'est pourquoi il applique une approche intégrée et multisectorielle. « Cette approche vise à asseoir un développement où toutes les composantes de la population participent chacun selon ses possibilités à l'effort de construction du bien-être collectif. C'est plus un travail d'éducation au développement qui passe par l'organisation du village à trouver son propre chemin de développement » (CDD 2009 : 5). Tenant compte de ces objectifs et conceptions l'équipe des chercheurs a opté pour des méthodes de recherche plutôt qualitatives, qui étaient complétées par des méthodes quantitatives. Sur le terrain, des méthodes interactives et participatives ont été employées.

L'objectif de la recherche coïncide avec celui des méthodes qualitatives qui est de décrire la réalité depuis la perspective des concernés. Ainsi, les sujets de la recherche en deviennent des acteurs principaux. Par une démarche ouverte, il est possible d'ouvrir des nouveaux horizons et de saisir des faits sociaux jusqu'alors inconnus. Cela permet d'identifier des schémas comportementaux et les motivations qui les conditionnent. Bien que ces résultats ne puissent pas s'appliquer à tous les groupes, ils peuvent néanmoins être considérés comme des faits sociaux réels dans la communauté. Dans le but de vérifier les données, la triangulation – une technique de contre-épreuve partant des différentes perspectives et employant diverses méthodes – contribue à une meilleure perception des réalités (Flick et al. 2003).

Pour les concernés, la démarche participative implique plus qu'être présent lors d'une rencontre ou répondre aux questions d'une interview. Cela signifie plutôt de réfléchir intensivement à leur situation et à leur mode de vie. En effet, les sujets de la

recherche jouent un rôle actif dans la collecte de données et ce sont eux qui lancent les discussions. Les idées et priorités des bénéficiaires sont prises en compte pour établir les recommandations. Par conséquent, les bénéficiaires s'approprient des activités planifiées et gagnent en autonomisation (« empowerment »). Selon Chambers (1997), la démarche participative inclut deux autres principes : le partage des informations et des idées (transparence) d'une part, et l'apprentissage mutuel avec la population locale d'autre part.

Afin de vérifier les tendances identifiées par les méthodes participatives nous avons conduit des entretiens semi-structurés, analysé des documents et mené les observations participantes. Les entretiens semi-structurés auprès de diverses institutions et personnes ont permis d'approfondir les analyses. Des études dans le domaine de la microfinance et sur les stratégies de développement, des données socioéconomiques sur la région et des statistiques ont été consultées. L'analyse de ces documents a fourni des informations auxquelles les observations et les entretiens n'auraient pas donné accès. De plus, toute la documentation sur les CEC (statistiques, statuts, rapports etc.) a été consultée.

Le résultat de la recherche est une description précise et détaillée du sujet étudié, suivie d'une analyse et d'une interprétation des données et se termine par des évaluations et des recommandations. L'analyse du contenu consiste en un examen systématique de la documentation consultée et a permis de saisir le sens des informations contenues dans les différents documents (Mayring 2003).

### **3.2 Les axes de la recherche et la sélection de l'échantillon**

En accord avec les Termes de Référence les objectifs principaux de l'étude sont :

1. l'amélioration du fonctionnement du réseau des CEC en vue de son développement et autonomisation
2. l'adaptation des produits du réseau des CEC pour qu'ils répondent mieux aux besoins des bénéficiaires et contribuent plus aux effets positifs par rapport à la réduction de la pauvreté.

Pour atteindre ces objectifs, trois axes de recherche ont été identifiés: l'analyse organisationnelle du réseau des CEC, celle des produits et services offerts et l'identification des effets induits par les CEC.

Afin d'avoir un aperçu général de la situation actuelle des CEC il est fondamental d'examiner les forces, les faiblesses et les potentialités du réseau. Cela permet de faire des recommandations par rapport à leur fonctionnalité mais aussi de prévoir leur indépendance vis-à-vis du CDD. Pour proposer des améliorations en ce qui concerne l'adaptation des produits aux besoins des paysans, il est important d'observer la gamme

actuelle des produits des CEC, les conditions d'octroi et d'utilisation, et les besoins de la population rurale. De plus, il est nécessaire d'examiner les effets socioéconomiques et sociopolitiques attendus ou imprévus. Par l'analyse des effets des CEC, il est possible d'évaluer leur contribution à la réduction de la pauvreté dans le diocèse de Maroua-Mokolo. Les ateliers avec la population concernée, des responsables des CEC, des autorités locales, des villageois, des membres et non-membres des CEC, ont permis de cerner les changements socioéconomiques et sociopolitiques les plus importants pour les familles, leur environnement et les villages. Ces entretiens ont permis de saisir comment les CEC contribuent aux changements, mais aussi d'identifier d'autres acteurs contribuant au développement socioéconomique de la région.

Aux vues des ressources disponibles, il a été possible d'étudier six CEC en profondeur. Deux équipes de chercheurs, chacune appuyée par deux interprètes pour les langues locales (par exemple le Foulfouldé ou le Mafa), ont séjourné pendant cinq jours dans chaque CEC retenu dans l'échantillon. Le choix des CEC a été effectué selon deux critères: la zone agro-écologique et l'ancienneté du CEC. Ceux-ci devaient avoir plus de cinq ans d'ancienneté afin de pouvoir observer les effets sur les conditions de vie. La zone agro-écologique a été sélectionnée comme critère dans le but de couvrir les différents reliefs du diocèse et ainsi de faire le lien avec les activités agricoles et le taux de pauvreté. Ainsi, dans la zone montagneuse les CEC de Guili (fondé en 2000), de Soulédé (1999) et de Tada (1998) ont été choisis. Pour la région des piémonts Zamay (2002) et Nguétchwé (2005) ont été sélectionnés et Djappaï (1999) représente les CEC de la plaine sèche.

Cinq autres CEC ont été visités dans l'optique d'approfondir l'analyse du réseau. Il s'agit des CEC de Kosséhône, Mboua, Mandaka, Tchéré et Salak.

Afin de dégager les différentes perspectives (triangulation), des entretiens ont été menés à différents niveaux. Au total, environ 140 membres des CEC, 120 responsables des CEC et des Comités Locaux d'Épargne et de Crédit (CLEC), 20 responsables et collaborateurs des divers volets du CDD dont l'Équipe Technique pour les CEC, une vingtaine d'autorités locales (administrative, traditionnelle et religieuse) au niveau des villages, arrondissements et départements et des représentants de deux autres EMF ont été interrogés. Une liste des entretiens et méthodes réalisés se trouve en annexe I.

Après la collecte des données sur le terrain, plusieurs ateliers de mise en commun, de réflexion et de restitution ont été organisés au sein du CDD. Plusieurs dizaines de participants jouant un rôle clé dans les différentes structures étaient présents. La présentation des résultats de la recherche a été faite par souci de transparence ainsi que pour initier un apprentissage mutuel, mais surtout pour réfléchir ensemble sur les constats importants, les grands défis, les solutions possibles et la manière de les appliquer.

### 3.3 Les limites de l'étude

Bien que l'étude ait été préparée et conduite soigneusement, nous avons conscience de certaines limites. Dans la région du diocèse de Maroua-Mokolo, plus de 60 langues sont parlées (cf. chapitre 4.1.1) et comme la plupart des personnes interviewées, surtout dans les villages, ne maîtrisent pas le français, l'équipe de recherche a eu recours à des interprètes maîtrisant les langues locales souvent comme leur langue maternelle. Il aurait été préférable de parler directement avec les personnes dans la langue locale avec l'avantage de créer une ambiance de confiance et de gagner du temps. Notamment sur des thèmes sensibles comme l'argent, peut-être aurait-on pu recueillir plus d'informations si la communication avait été plus directe entre les enquêteurs et les interviewés. En plus, bien que les interprètes aient été bien sélectionnés et aient reçu une formation appropriée pour leur tâche, il est possible que quelques informations aient été oubliées ou changées pendant la traduction (p. ex. notamment les proverbes, utilisés souvent par les interviewés et souvent impossible à retranscrire).

Les visites sur le terrain se sont déroulées en août et septembre, durant la saison des pluies, ce qui a engendré certains problèmes. D'un côté, à cause des routes impraticables à certains endroits, quelques invités n'ont pas pu venir à des rencontres. De plus, cette saison est la période des travaux champêtres la plus intense de toute l'année et comme la majorité des membres des CEC sont des paysans, il leur était difficile de participer aux réunions à cause de leurs travaux. Pourtant, malgré leurs obligations, de nombreuses personnes ont honoré les rendez-vous. Le fait que les CEC couvrent une zone étendue a renforcé le problème. La distance entre les lieux de résidence des membres et le lieu de rencontre était souvent très grande et comme la plupart des déplacements se fait à pied, leur accès au lieu de la rencontre était difficile.

Les méthodes participatives choisies ont beaucoup d'avantages. Cependant, il faut constater qu'elles font ressortir des perceptions subjectives plutôt que des données quantitatives précises. Néanmoins, nous avons essayé d'assurer un grand degré d'objectivité par la triangulation, en utilisant des méthodes différentes et en vérifiant les informations par la collecte de données chez des personnes à divers niveaux.

Par rapport à l'évaluation des effets du réseau des CEC, plusieurs facteurs ont rendu l'étude difficile. Premièrement, le temps disponible n'a pas permis de vérifier l'utilisation des services offerts par les CEC (p. ex. des crédits). Par conséquent, les analyses ont été faites à partir des déclarations des membres. S'ils utilisent ces services d'une autre manière, nos conclusions (p. ex. par rapport au remboursement des crédits) peuvent éventuellement être erronées.

De plus, il existe peu de données de référence au niveau du diocèse de Maroua-Mokolo concernant les domaines relatifs à la pauvreté. Par conséquent, il n'a pas été possible de mesurer avec précision les changements entraînés par les CEC. Comme la planification du CDD suit jusqu'à maintenant la démarche du « logical framework », il n'y a pas un suivi-évaluation axé sur les résultats, c'est-à-dire vers les effets à court et à long terme. Donc, l'ensemble des informations pour l'évaluation des effets est restreint. Un autre problème s'est posé par rapport au champ des résultats non attribuables, défi de toute mesure des effets. À travers la méthode « atelier de changements », qui a pour but d'établir un lien clair entre le changement au niveau des bénéficiaires et l'intervention des CEC, nous avons essayé de remédier à ce problème. Mais, comme le développement est influencé par de nombreux facteurs, il n'est pas évident d'affirmer de manière péremptoire que cette étude a bien établi ce lien. D'ailleurs, ce problème est apparu à nouveau lors de l'évaluation des effets des CEC au niveau diocésain et régional. En effet, plus l'échelle est grande et plus les facteurs qui ont une influence sur le développement sont nombreux, il est plus difficile de faire le lien entre les changements survenus et l'intervention des CEC. Dans certains cas, il a même été impossible d'établir ce lien.

Un dernier aspect des limites de cette étude concerne la représentativité. À cause du manque de temps, seuls six CEC ont pu être étudiés en profondeur. Bien que l'échantillon ait été soigneusement choisi, il n'est pas garanti que ces CEC rassemblent toutes les caractéristiques du réseau. C'est l'équipe qui a déterminé les caractéristiques que devaient avoir les groupes à étudier, par exemple si les groupes devaient être composés de femmes, d'hommes ou mixtes. En revanche, le choix des personnes a été effectué au niveau des CEC selon des critères inconnus.

Par rapport à l'application des méthodes, il faut noter également que le contexte (p. ex. le lieu ou la composition des groupes) a sûrement eu une influence sur les personnes présentes. Beaucoup de rencontres ont eu lieu dans les paroisses et il est fort possible que certaines personnes aient été influencées par la proximité de l'église catholique et des curés. L'équipe a essayé de minimiser ces effets, mais il aurait été possible de recueillir des informations différentes dans un autre contexte.

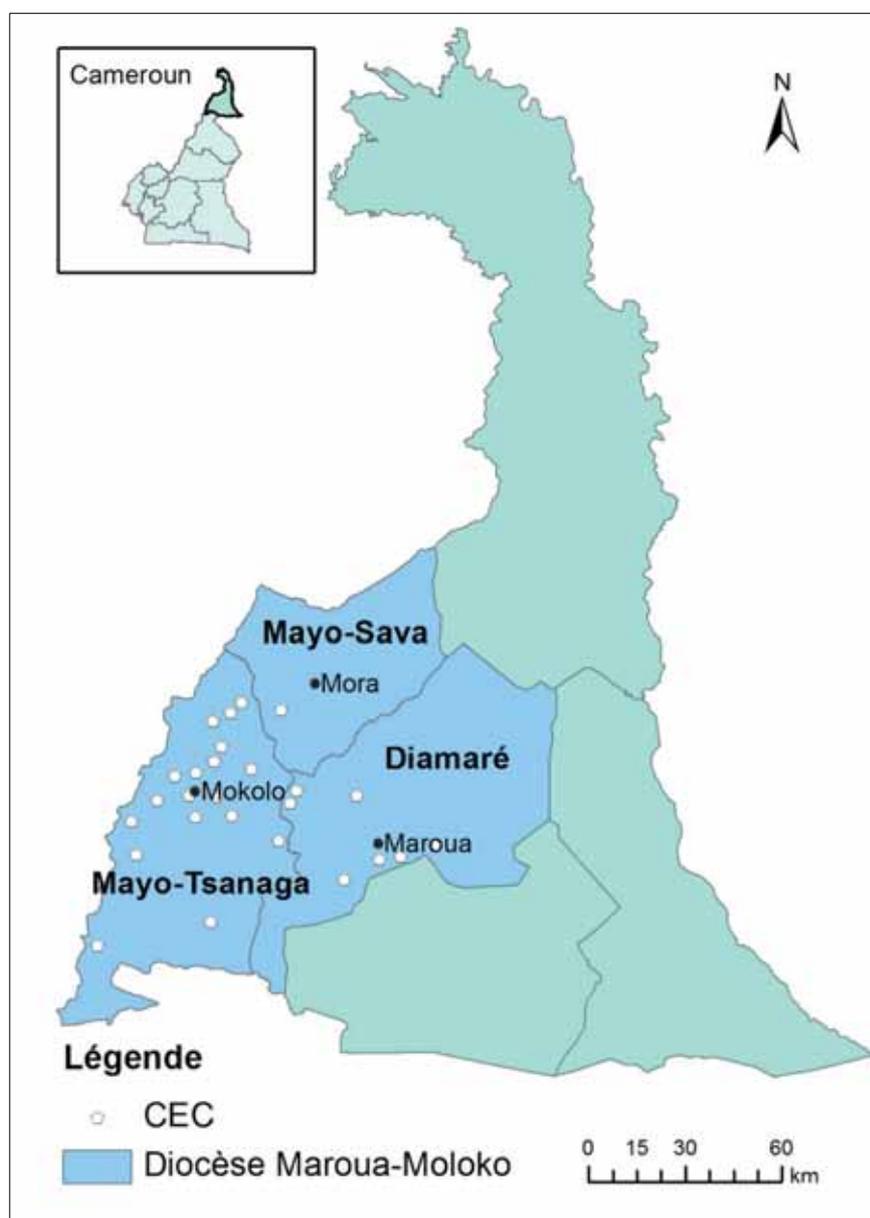


## 4 Les résultats de la recherche

### 4.1 Le contexte du réseau des CEC

Le diocèse de Maroua-Mokolo est situé dans la région Extrême-Nord du Cameroun. Il couvre trois départements (Mayo-Tsanaga, Mayo-Sava et Diamaré) et s'étend sur 12 000km<sup>2</sup>. Cette région est la plus pauvre du pays et, ce qui est plus grave, il a été noté que la pauvreté augmentait durant les dernières années. 66% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté fixé à 738 FCFA (=1,13 €) par jour (PNUD 2008 : 7). L'analyse spatiale de la distribution de la pauvreté relève un accroissement spécialement dans le milieu rural qui concentre 85% de la population (PREPAFEN 2008 :10).

Figure 1: Les CEC dans la région de l'Extrême-Nord



Source : Equipe SLE

Le diocèse se distingue par trois zones agro-écologiques. La région montagneuse des Monts Mandara (800-1500m) est constituée d'une zone aux reliefs bien marqués, la partie la plus pauvre (avec 81,2% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté) avec la plus forte densité de population, et d'une zone de hauts plateaux, au sud de Mokolo, plus riche et moins peuplée. La région des Monts Mandara est la zone la plus arrosée avec une pluviométrie annuelle moyenne de 900mm. La partie des plaines sèches est située à l'est du diocèse (autour de Maroua et de Mora), c'est la zone des grands villages avec un habitat moins dispersé et un taux de pauvreté plus bas (60,7%). La pluviométrie annuelle des plaines sèches est faible avec une moyenne de 750mm. La troisième zone est la zone intermédiaire des piémonts (PREPAFEN 2008 : 20; Vatelot et al. 2005 : 6).

#### **4.1.1 La situation socioéconomique dans le diocèse**

En 2005, la population du diocèse s'élevait à plus de 1,6 millions d'habitants et se caractérise par une forte densité. La densité moyenne de la population est de 133 hab./km<sup>2</sup>, avec d'énormes disparités entre les zones. La population est essentiellement rurale, le taux d'urbanisation est très faible et se situe autour de 19,7% (MINEPAT 2009 : 8 ; CDD 2009 : 15). En ce qui concerne la diversité culturelle, le diocèse est composé d'une multitude d'ethnies (40 ethnies) et de 60 langues parlées (Darpeix 2002 : 6). De plus, trois religions dominantes peuvent être identifiées : les religions traditionnelles (62%), l'islam (24%) et le christianisme (14%) (CDD 2009 : 16). La moyenne d'âge est extrêmement jeune : les moins de 20 ans représentent 55% de la population du diocèse. Cela pose un problème parce qu'en 2007, 93,4% des jeunes entre 15-24 ans de l'Extrême-Nord étaient sous-employés. (Vatelot et al. 2005 : 7 ; PNUD 2008 : 24). Par ailleurs, environ 51% de la population est constituée de femmes. Même si leur situation commence à changer légèrement, leur position sociale reste défavorisée. Les plus grands défis quant à la situation des femmes sont le taux d'illettrisme élevé (85%), le faible pouvoir économique, un accès limité aux ressources (surtout à la terre), la faible participation dans les sphères de décisions et le manque de reconnaissance de la société à leur égard (SAEC 2004 : 9).

En ce qui concerne les infrastructures sociales, le diocèse a connu dans l'ensemble, une légère amélioration. Bien qu'un nombre important de centres de santé et d'écoles aient été construits et que des campagnes de sensibilisation aient été lancées, la carte sanitaire et scolaire comporte encore beaucoup de lacunes (PREPARFEN 2008 : 10). La couverture en matière d'éducation reste parmi les plus faibles du pays et si le taux d'alphabétisation dans l'Extrême-Nord a augmenté légèrement de 41,3% en 2001 à 47,5% en 2007, il reste inférieur au niveau national de 83,1%. En ce qui concerne la santé, la prévalence de maladies à l'instar du paludisme continue à constituer un

problème sérieux. De plus, la région est régulièrement confrontée à des épidémies de choléra (CDD 2010a : 3).

L'économie locale est caractérisée par la prédominance du secteur primaire avec des activités rurales comme l'agriculture et l'élevage (surtout de subsistance) et par le faible développement des secteurs secondaire et tertiaire (SAEC 2004 : 10). Le diocèse est caractérisé par un milieu agricole (cf. calendrier agricole en annexe III). La production est surtout céréalière et destinée à la consommation à hauteur de 85% (MINEPAT 2009 : 23). Le mil rouge et blanc, le maïs et le riz sont en grande partie autoconsommés. D'autres cultures comme l'arachide, le niébé, le voandzou (pois de terre), la pomme de terre et l'oignon sont en partie autoconsommés mais apportent aussi des revenus aux producteurs. Les principales cultures de rente sont le coton et le soja. L'augmentation du rendement agricole a été appréciée par les populations. Elles expliquent cela par des actions d'aménagement des champs (terrasses) et l'utilisation des engrais chimiques, etc. (CDD 2009 : 17 ; MINEPAT 2009 : 22f).

L'élevage, perçu comme une épargne et une sécurité en cas de problème, constitue une activité majeure et joue un rôle important dans l'économie. Même si la vaccination et le déparasitage ont contribué à la diminution de la mortalité du bétail, les maladies et le manque de pâturages continuent à poser de graves problèmes. Ce dernier cause souvent de conflits entre les agriculteurs et les éleveurs (CDD 2009 : 17 ; Vatelot et al. 2005 : 26).

En bref les conditions de l'environnement et plusieurs modes de droit foncier sont défavorables et constituent des entraves au développement de l'agriculture et de l'élevage. Le climat, par exemple, est de type soudano-sahélien, caractérisé par une faible pluviométrie (800-1000m en moyenne par an) et des calamités naturelles. De même, le relief accidenté et les sols infertiles sont peu propices aux activités agropastorales. Trois systèmes fonciers<sup>5</sup> se superposent dans la région et donnent lieu à de nombreux conflits et de l'insécurité (MINEPAT 2009 : 22f ; PREPAFEN 2008 : 13).

Le petit commerce dans les villages est généralement exercé par les femmes à travers la fabrication et la vente de « bilbil » (vin de mil), de beignets et d'arachide. La proximité avec la frontière nigériane donne lieu à un commerce plus important mais ces échanges commerciaux ne sont pas toujours réglementés, c'est-à-dire qu'il s'agit souvent de contrebande. Le coton par exemple est mieux payé au Nigeria, par conséquent, une bonne partie de la récolte est exportée. Les principaux produits exportés vers le Nigeria sont des produits agricoles et d'origine animale. Les principaux produits importés sont des matériaux de construction, des conserves, des

---

<sup>5</sup> Les systèmes fonciers sont (i) moderne-étatique : avec des titres privés, (ii) musulman : plutôt communautaire mais sous le pouvoir d'un chef traditionnel, (iii) traditionnel : propriété individuelle au sein d'un groupe ethnique.

produits cosmétiques, des motocyclettes, des pagnes et des biscuits (MINEPAT 2009 : 53).

Il y a environ 40 marchés hebdomadaires principaux dans le diocèse, dont un quart de marchés à bétail. Chaque village des six CEC visités possède son propre marché, sauf Djappaï. De plus, le réseau routier est insuffisant : dans les trois départements que couvre le diocèse il y a au total environ 300km d'axes bitumés. L'enclavement dû à l'inexistence ou au mauvais état des routes contribue à la pauvreté. Durant la saison des pluies certains villages ne sont pas accessibles. Malgré tout, la création de nouvelles routes et l'augmentation des moyens de transport a amélioré l'accessibilité aux services, surtout celle des marchés (PREPAFEN 2008 : 14).

En ce qui concerne la répartition moyenne des dépenses des ménages dans le diocèse, l'alimentation arrive en premier avec 48%. Les dépenses domestiques et sociales (construction, habillement, fêtes, boisson) représentent en moyenne 27%. Les catégories éducation, santé et transport constituent respectivement 15%, 7% et 3%. Les dépenses dans la production agricole ainsi que celles liées à l'élevage sont négligeables et traduisent le faible niveau d'investissement (Vatelot et al. 2005 : 23).

#### 4.1.2 Le cadre politique du développement et le secteur de la microfinance

La dernière enquête de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC) de 2008 montre que la microfinance est en pleine expansion au Cameroun. Comparé à d'autres pays en zone CEMAC, comme le montre le tableau ci-dessous, le secteur de la microfinance au Cameroun occupe une place prépondérante. En effet, le Cameroun concentre 66% du nombre total des EMF, 65% du nombre total des guichets, 70% du total des membres/clients, 68% de l'encours des dépôts et 78% de l'encours brut des crédits en zone CEMAC<sup>6</sup> (BEAC 2008).

**Tableau 1 : Statistiques du secteur de la microfinance en zone CEMAC en 2008**

	Dépôts (milliards FCFA)	Crédits Bruts (milliards FCFA)	Nombre de clients	Nombre de guichets
Cameroun	258,2	138,5	1 073 621	983
Congo	108,4	26,9	258 998	301
Tchad	5,7	7,4	154 283	194
RCA	3,8	1,8	26 131	11
Gabon	3,05	1,95	11 575	11

Source : Bomda 2011

<sup>6</sup> Il faut noter que le Cameroun compte environ 47,63% de la population en zone CEMAC.

De plus, le secteur comptait 1,5 million de clients en 2008 contre 444 000 en 2000. Le total des dépôts collectés par les EMF à la fin de l'année 2008 était de 258 milliards de FCFA. Ce qui traduit une progression de 37% par rapport à 2007. S'agissant du total d'encours de crédit brut, en 2008, il s'élevait à 138 milliards de FCFA soit une progression de 22% par rapport à 2007.

Au Cameroun, le Document de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) de 2003 représente le cadre de référence de la politique et de l'action gouvernementale (République du Cameroun 2008b). Les objectifs de la stratégie sont l'accélération de la croissance et la création d'emplois formels en vue de réduire la pauvreté. Pour atteindre ces objectifs cinq domaines sont considérés comme prioritaires: le développement des infrastructures, la modernisation de l'appareil de production, le développement humain (y compris la santé et l'éducation), l'intégration régionale et la diversification des échanges commerciaux, et le financement de l'économie. Le DSCE considère la promotion de la microfinance comme un axe stratégique pour le développement de la finance rurale et la lutte contre la pauvreté.

#### **Objectifs nationaux pour les EMF**

« En vue de la consolidation et de l'extension de services financiers de base ainsi que de l'amélioration de la qualité des prestations fournies des Etablissements de Micro Finance (EMF), le Gouvernement entend : (i) intensifier les actions de formation des promoteurs, des dirigeants et des employés des EMF ; (ii) mettre en place un premier niveau de supervision et de contrôle des EMF par l'autorité monétaire nationale, compatible avec la réglementation COBAC ; et (iii) renforcer davantage la monétarisation de notre économie, notamment par l'extension de l'autonomisation des systèmes de paiement aux EMF ».

République du Cameroun 2008b : 19

Le gouvernement camerounais a lancé divers programmes pour soutenir et développer le secteur de la microfinance. Notamment, le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) lancé avec le concours du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et le PNUD début 2010. Le projet qui se concentre sur la région de l'Extrême-Nord et l'Ouest du Cameroun « est structuré en trois composantes: (i) Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale; (ii) Accès aux services financiers ruraux; et (iii) Coordination et gestion du projet » (République du Cameroun 2010b : 7) afin d'appuyer financièrement les petits producteurs agricoles en milieu rural ou les microentreprises rurales.

Pour résumer, on constate que la politique de développement du gouvernement camerounais semble très favorable à l'expansion du secteur de la microfinance<sup>7</sup> (République du Cameroun 2010a ; République du Cameroun 2008b). Ce qui a été confirmé lors de la conférence du Ministère des Finances et l'atelier organisé par le programme PADMIR début 2011. Cependant, des défis importants restent à relever quant au développement de ce secteur. Les insuffisances de la réglementation CEMAC et de la politique nationale de microfinance, la difficulté d'appropriation et d'application de certaines normes prudentielles particulièrement par les EMF en zone rurale, ainsi que le fonctionnement timide de l'Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCam)<sup>8</sup> font partie des enjeux de ce secteur (République du Cameroun 2011 : Annexe 3 ; Ministère des Finances 2011 : Annexes 11-13). En outre, le règlement relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC n'offre pas d'appui fort pour le développement de petites institutions de microfinance telles que les CEC. Les procédures d'agrément complexes et coûteuses ne sont pas à la portée des populations rurales, et les nombreux ratios prudentiels ne sont pas toujours adaptés aux opérations et activités de petites institutions rurales de microfinance. Le réseau des CEC fait tout de même partie des axes prioritaires des politiques et stratégies nationales.

**Tableau 2 : Principaux EMF dans la région de l'Extrême-Nord en 2010<sup>9</sup>**

Acteurs (2010)	Nombre de guichet	Dépôts (million FCFA)	Encours de crédit (million FCFA)
CEC	25 (25)	249 (249)	87 (87)
MC <sup>2</sup>	1 (84)	226 (29 000)	140
CVECA	41 (120)	200 (700)	ND (600)
CamCCUL	ND (177)	ND (94 000)	ND (76 000)

Source : Bomda 2011

Dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun, les CEC sont leader en zone rurale au niveau du nombre de guichets, des dépôts et des encours de crédits. Les EMF de deuxième catégorie, comme le « Crédit du Sahel », le « Crédit Communautaire

<sup>7</sup> Au Cameroun, à la fin de l'année 2008, l'encours total des dépôts collectés par les EMF représente 13% des dépôts collectés par le secteur bancaire, tandis que l'encours brut des crédits atteignait 11,2% du secteur bancaire.

<sup>8</sup> Au Cameroun, les EMF enregistrés doivent obligatoirement faire partie de l'ANEMCam.

<sup>9</sup> Les chiffres entre parenthèses donnent le nombre total de guichets, de dépôts et de l'encours de crédits au niveau national.

d'Afrique », « Express Union », etc. sont également présents dans la région mais opèrent essentiellement en zone urbaine. Un EMF de troisième catégorie dénommé « Fonds Provincial de Refinancement » est installé à Maroua<sup>10</sup>. Les CEC sont pratiquement les seules institutions financières présentes dans les zones rurales du diocèse de Maroua-Mokolo.

Au niveau national, parmi les EMF de première catégorie les CEC se situent en quatrième position au niveau du nombre de guichets, des dépôts et des encours de crédit. Les trois premiers EMF sont les suivants : « Cameroon Cooperative Credit Union League » (CamCCUL), les « Mutuelles Communautaires de Croissance » (MC<sup>2</sup>) et les « Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées » (CVECA).

## **4.2 Le réseau des CEC**

Après avoir présenté le contexte socioéconomique et les axes prioritaires de développement au Cameroun et dans la région de l'Extrême-Nord, il sera question dans ce chapitre de l'analyse du réseau des CEC. Avec, dans une première partie, la création du réseau CEC, notamment sa mission, son cadre juridique et ses conditions d'adhésion. Dans une deuxième partie, le réseau des CEC avec sa structure organisationnelle et le soutien de MISEREOR envers le CDD ainsi que le rôle du CDD et de l'église catholique pour les CEC. Cette description servira de base pour faire l'analyse organisationnelle du réseau. Dans celle-ci, l'équipe a mis l'accent sur certains aspects primordiaux en vue du développement et de l'autonomisation du réseau des CEC.

### **4.2.1 Généralités**

#### **Historique**

Les CEC ont été créés par le CDD en 1995 dans la région du diocèse de Maroua-Mokolo. Il avait été constaté que la gestion de l'argent posait de réelles difficultés aux populations rurales souvent mises à l'écart du système bancaire formel. Faute de lieu sûr pour garder leurs petits revenus, les paysans n'avaient d'autre choix que de garder l'argent à la maison (dans les trous, au grenier, sous les matelas, etc.), exposant ainsi leurs revenus aux vols, aux incendies, aux attaques des rongeurs (rats et souris) et aux diverses intempéries. Pour répondre à ces besoins, le CDD a

---

<sup>10</sup> Il convient de signaler que dans la zone cotonnière qui englobe une bonne partie du diocèse de Maroua-Mokolo, la « Société de Développement du Coton » (SODECOTON) offre à crédit des intrants et de petits équipements agricoles aux producteurs de coton. Le volume de crédits en nature octroyés en 2010 était de 16,7 milliards de FCFA. L'objectif principal de cette action est d'encourager les paysans à cultiver le coton et à fournir à l'entreprise suffisamment de coton de bonne qualité. Ainsi, elle ne peut pas être considérée comme un établissement de microfinance.

appuyé l'instauration des CEC dans « le but de renforcer significativement la base économique des populations pauvres [...] » (CDD 2009 : 82-83). Par conséquent, les trois premiers CEC (Salak, Douvanger et Douroum) ont été fondés sur le modèle de celui du diocèse de Pala au Tchad (Bédard 1997).

### **Vision et mission**

L'objectif général des CEC est de promouvoir l'épargne monétaire locale et d'assurer un service de crédits à faibles coûts adaptés aux besoins des populations paysannes. Cette approche doit permettre à ces derniers de mieux gérer leur argent en les initiant à l'épargne monétaire et à la gestion de crédits en vue d'améliorer leurs conditions de vie. Par ailleurs, les CEC présentent la particularité d'être créés et gérés par les paysans membres. L'autogestion, l'adaptation au milieu et la proximité sont donc des valeurs qui constituent la pierre angulaire des CEC. La mission consiste également à fournir des services financiers de manière à permettre au réseau de se pérenniser et de devenir autonome.

### **Forme et cadre juridique**

Les CEC jouissent du statut juridique de coopératives d'épargne et de crédit<sup>11</sup> et la structure faîtière, l'UCEC, est une association. En accord avec les règles propres à ces deux formes juridiques, chaque membre a une voix pour participer à la prise de décision lors des Assemblées Générales. Selon le classement de la COBAC, les CEC se trouvent dans la première catégorie des EMF. Il faut signaler que pour exercer l'activité de microfinance dans la zone CEMAC en qualité d'EMF il faut obligatoirement obtenir un agrément de l'autorité monétaire. Le réseau des CEC ne l'a pas encore obtenu, malgré l'envoi de plusieurs demandes depuis 2006. La dernière lettre de rejet du Ministère des Finances, datant d'avril 2011, évoque comme motif l'absence des documents comptables pour les 25 CEC affiliés, ainsi que celle des dossiers dirigeants, des procès verbaux des assemblées générales, de l'attestation de solde, de la liste des membres fondateurs, de la liste des membres du conseil d'administration (CA), des statuts et du plan de développement. Dès que les CEC auront obtenu l'agrément de l'autorité monétaire, ils doivent devenir membre de l'ANEMCam.

### **Adhésion au CEC**

L'adhésion au CEC est ouverte à toute personne physique ou morale quelle que soit sa confession religieuse, à condition d'avoir au moins 18 ans, d'être de bonne moralité, de payer son droit d'inscription, de s'acquitter des parts sociales, de

---

<sup>11</sup> Tous les CEC sont inscrits au registre de Coopératives et Groupes d'Initiative Commune (COOP/GIC) du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER).

contribuer au fonds de solidarité et que la demande soit agréée par l'Assemblée Générale (AG) du CEC. Chaque adhérent du CEC a entre autres, « l'obligation de participer aux réunions et à la prise des décisions, respecter les lois sur les sociétés coopératives et les statuts et règlements intérieurs du CEC, ne pas adhérer à une autre coopérative d'épargne et de crédit ayant les mêmes activités dans le ressort territorial du CEC, participer effectivement aux prises des décisions, aux contributions financières et aux travaux collectifs<sup>12</sup>, participer aux Assemblées Générales et participer aux sessions de formation prévues par le CEC » (CDD 2006). A ce jour, le réseau des CEC compte environ 20 000 membres dont 2112 femmes, 3384 hommes et 746 groupes (en estimant à 20 le nombre de personnes par groupe). Il y a une grande majorité d'agriculteurs et/ou éleveurs et de personnes de confession catholique. La plupart des membres a entre 30 et 55 ans. Depuis sa création en 1995, l'effectif a continuellement augmenté. Pour faciliter l'adhésion des femmes, des tarifs préférentiels ont été établis. A ce jour, près de 37% des membres (individus et groupes confondus) sont des femmes.

Pour l'adhésion, un membre doit payer les frais ci-après en FCFA :

**Tableau 3 : Frais d'adhésion au CEC**

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Groupes</b>
Frais d'inscription	1000	1000	1000
Parts sociales	4000	2000	4500
Fonds de solidarité	1600	800	3000
Cotisation annuelle	1000	1000	1000
Dépôt minimum	1000	1000	1000
Contribution pour la construction du siège	1000	1000	1000
<b>Total</b>	<b>9600</b>	<b>6800</b>	<b>11 500</b>

Source : Données collectées

#### **4.2.2 Structure du réseau des CEC**

Le réseau des CEC est composé de deux structures : les CEC et l'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit (UCEC). Chaque CEC est constitué à son tour de plusieurs sous-structures, les Comités Locaux d'Epargne et de Crédit.

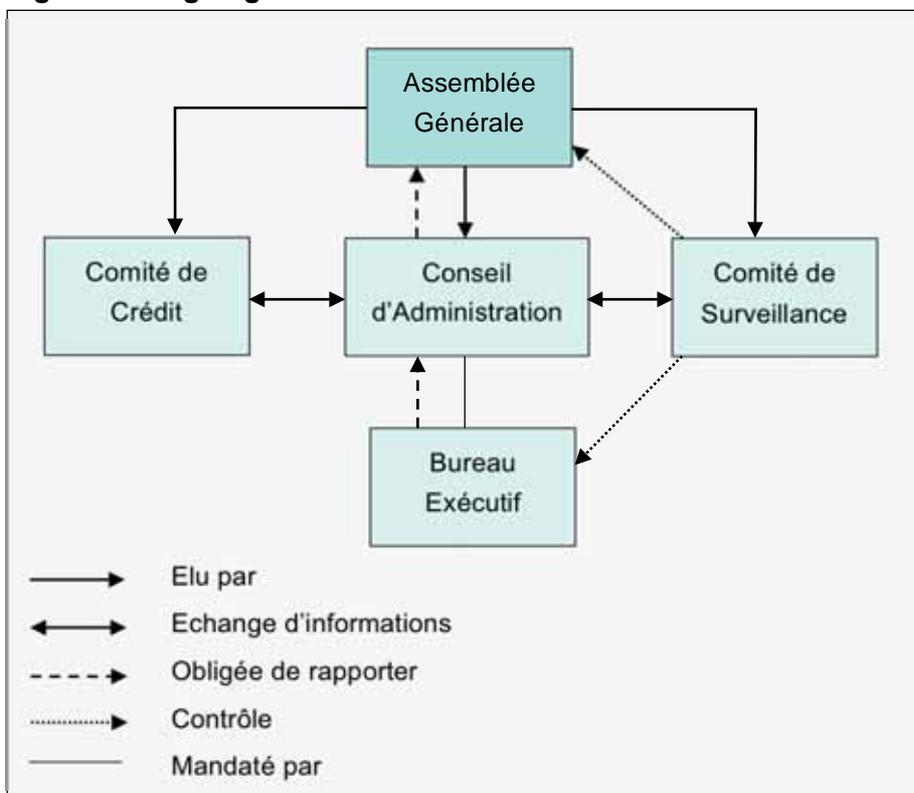
<sup>12</sup> Chaque membre est théoriquement obligé de donner une contribution pour la construction d'un bâtiment qui servira de siège au CEC et devrait aider à sa construction.

## Les Clubs d'Épargne et de Crédit

Le nombre de CEC a progressivement augmenté depuis leur création. En 1996, le réseau comptait trois CEC, en 2001 il y en avait onze et en 2006, 25. A ce jour, le réseau compte 28 CEC dont 25 d'opérationnels (deux ont été dissous et un n'est pas fonctionnel car ils ont subi des détournements). Les CEC se trouvent dans trois zones agro-écologiques (cf. chapitre 4.1) et sont dispersés jusque dans les endroits les plus reculés du diocèse. Le nord du diocèse constitue une exception car il n'y a aucun CEC. Géographiquement, les CEC sont organisés autour des 41 paroisses du diocèse. Chaque paroisse comprend entre 10 et 15 villages et chaque CEC a son siège dans un village (souvent au siège de la paroisse). Sa zone attenante comprend toujours plusieurs villages autour du siège. Il y a de grandes différences de taille entre les CEC. Les CEC les plus petits tels que Hina ou Mozogo ont moins de 100 membres (individus et groupes confondus) tandis que les plus grands peuvent compter jusqu'à 800 membres comme par exemple le CEC de Tada (Pour une vue d'ensemble de tous les CEC, voir Annexe IV).

Selon les statuts, chaque CEC est constitué de cinq organes : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Surveillance (CS), le Comité de Crédit (CC) et le Bureau Exécutif. Cette structure est conforme à la loi sur les coopératives.

**Figure 2 : Organigramme d'un CEC**



Source : Equipe SLE

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de délibération et de décision du CEC. Elle comprend l'ensemble des membres. Les décisions sont prises par tous les membres selon le principe « un membre, une voix ».

La tâche principale du Conseil d'Administration est la gestion du CEC. Il est composé de quatre membres élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de trois ans renouvelable. Ils ne peuvent assumer plus de deux mandats successifs. Ces quatre membres occupent les postes suivants : président, secrétaire, trésorier et conseiller. Ils travaillent bénévolement.

Le Comité de Surveillance est chargé du contrôle de la gestion et de l'évaluation du fonctionnement des activités du CEC. Ce Comité comprend trois membres élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Leur travail est bénévole. En zone CEMAC, l'existence d'un CS opérationnel est une exigence réglementaire pour les établissements de microfinance de la COBAC.

Le Comité de Crédit est chargé de l'octroi des crédits aux membres du CEC conformément aux dispositions des statuts adoptés par le Conseil d'Administration. Il est composé de trois membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres du Conseil d'Administration pour un mandat d'un an renouvelable. Ils travaillent bénévolement.

Le Bureau Exécutif est l'organe de gestion courante du CEC. A cet effet il oriente, par exemple, les bénéficiaires de crédit suivant leurs branches d'activités, conseille les emprunteurs sur le choix de leurs projets en fonction des crédits déjà octroyés dans chaque secteur de production, examine tous les projets de financement et contrôle l'utilisation des crédits. Le Bureau Exécutif est composé d'un gérant, d'un comptable, d'un caissier et d'un gardien qui peuvent ou pas être membre du CEC. Contrairement aux autres fonctions, le personnel du Bureau Exécutif peut être indemnisé ce qui semble être le cas dans tous les CEC. Mais, de nos jours, le poste de gérant n'est occupé dans aucun CEC.

### **Les Comités Locaux d'Épargne et de Crédit**

Les Comités Locaux d'Épargne et de Crédit sont considérés comme des branches du CEC dans les villages. Chaque CEC a au moins trois CLEC mais les CEC les plus grands en ont jusqu'à 14. La distance d'un CLEC au siège du CEC peut être longue, environ 15km, ce qui constitue une distance considérable surtout quand le trajet doit être fait à pied (p. ex. lors des Assemblées Générales).

Les CLEC ne sont pas régis par des statuts. Ils sont composés d'un bureau qui comprend trois membres : un président (ou responsable), un comptable et un conseiller. Les présidents des CLEC sont membres du Conseil d'Administration du CEC, ils travaillent bénévolement.

Auparavant, les CLEC étaient sollicités pour apprécier les demandes de crédits et étaient impliqués dans les opérations de recouvrement de créances. L'idée qui sous-tend leur création était d'offrir des services de proximité aux membres (surtout concernant les opérations de crédits), de réduire les risques de non-remboursement des crédits par un meilleur suivi ainsi que les coûts de transaction pour les CEC. A la suite de cas de corruption et de détournements dans certaines localités, la Direction Générale (DG) de l'UCEC a décidé de suspendre leur implication dans les opérations de crédit et de confier cette tâche directement aux comptables des CEC et aux animateurs de l'Equipe Technique du CDD (voir ci-dessous). Aujourd'hui, les CLEC sont censés collecter les demandes de crédit, donner une première appréciation sur ces derniers (surtout au sujet de la moralité des personnes) et s'occuper de la sensibilisation des membres.

### **L'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit**

Depuis 2007, les CEC sont regroupés au sein de l'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit (UCEC) qui joue le rôle d'organe faîtière de ce réseau. Au moment de l'adhésion à l'Union, chaque CEC lui verse une cotisation obligatoire de 50 000 FCFA. Dans la zone CEMAC la création d'un organe faîtière est obligatoire pour les établissements de microfinance organisés en réseau (COBAC 2002). Selon le règlement de la COBAC, l'organe faîtière doit exercer, entre autres, des fonctions suivantes (COBAC 2002 : Titre III, article 14) :

- « la représentation du réseau auprès des tiers;
- la fixation des conditions d'adhésion, d'exclusion ou de retrait des affiliés ;
- la définition et la mise en place de mesures nécessaires à assurer la cohésion du réseau et à garantir son équilibre financier, notamment le respect des normes prudentielles par les établissements affiliés ;
- l'exercice du pouvoir disciplinaire et la mise en application des mesures de redressement arrêtées et des sanctions pécuniaires ;
- la mise en place d'un système de contrôle interne du réseau ».

Les organes d'administration et de gestion de l'UCEC sont : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Surveillance, le Comité de Crédit et la Direction Générale. La structure organisationnelle est la même que celle des CEC, avec la différence que la Direction Générale est remplacée par le Bureau Exécutif. Compte tenu de ces ressemblances, seules les particularités les plus importantes de ces organes seront décrites ici.

L'Union prend les décisions majeures concernant le fonctionnement des CEC à travers l'Assemblée Générale. Elle se tient tous les six mois et comprend l'ensemble

des représentants/présidents des CEC affiliés. Ses décisions s'imposent à tous les CEC affiliés.

Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion de l'UCEC. Il dispose à cet effet des pouvoirs les plus étendus pour agir et administrer les affaires courantes et défendre les intérêts de l'UCEC. Il est composé de huit membres dont l'Evêque du diocèse qui est membre d'office et entérine toutes les grandes décisions du conseil. Les autres membres comprennent le président, le vice-président et cinq administrateurs qui sont élus par l'Assemblée Générale.

La Direction Générale est l'organe de gestion courante de l'Union des Clubs d'Epargne et de Crédit. A cet effet, le Conseil d'Administration lui délègue ses pouvoirs pour lui permettre d'assurer le fonctionnement et la réalisation quotidienne des activités de l'UCEC. La DG est assurée par un Directeur Général. A part le Directeur Général, six membres composent actuellement cet organe dont deux contrôleurs qui vérifient une fois par mois les finances de tous les CEC, un comptable et trois animateurs qui visitent les CEC régulièrement pour les questions techniques et opérationnelles. Tous les membres de la DG de l'UCEC sont des employés du CDD. C'est la raison pour laquelle, la DG de l'UCEC est souvent appelée Equipe Technique du CDD.

#### **4.2.3 Le rôle du Comité Diocésain de Développement et de MISEREOR**

Le CDD est un acteur important dans la région Extrême-Nord, il est en général apprécié et il a une grande influence sur le développement dans les villages du diocèse. Afin de remplir sa mission, soit de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales, le CDD a lancé plusieurs volets qui réalisent des projets. Plus précisément, il intervient par l'intermédiaire de six projets (volets) pilotés par la Coordination Générale. Cette dernière assure l'unité et la cohérence des projets de promotion humaine dans le diocèse à travers la coordination et la gestion à savoir :

- le volet du Développement Economique qui englobe l'encadrement des CEC, l'aide à la création de microentreprises et le soutien des centres de formation professionnelle ;
- le volet relatif à la Santé pour contribuer à l'amélioration de l'état sanitaire des populations entre autres par la mise à disposition d'un hôpital et de 14 centres de santé dans le diocèse ;
- le volet Ecole Promotion Collective pour améliorer l'éducation des jeunes grâce à une école maternelle, 45 écoles primaires et trois collèges ;

- le volet Développement Rural, qui aide les populations à améliorer leur sécurité et leur autosuffisance alimentaire avec la création de greniers communautaires, la construction des biefs et de puits et en proposant des formations agricoles et l'alphabétisation des paysans ;
- le volet Promotion de la Femme vise l'amélioration de la condition féminine. Pour leur donner une meilleure place dans la société, il encourage les activités génératrices de revenus, la scolarisation et la formation des jeunes filles, l'alphabétisation des femmes, et le plaidoyer auprès de plusieurs instances pour renforcer la participation des femmes à la prise de décisions;
- le volet Développement des Organisations de Base soutient l'autopromotion entre autres par l'aide à la création de groupes d'entraide comme des Groupes d'Initiative Commune (GIC) et des Comités de Promotion Humaine (CPH)<sup>13</sup>. Les CPH assurent le rôle de mobilisation et de coordination locale des activités de développement dans les paroisses. Pour cela ils mobilisent les populations dans les villages pour identifier leurs besoins de développement les plus importants. Ils sont considérés comme les moteurs du développement au sein des villages (Holthusen et al. 2011).

Le CDD cherche à créer des synergies entre les différents volets afin qu'ils soient plus efficaces (CDD 2009 : 27). Par exemple, il a instauré un système solidaire entre les CEC et les greniers communautaires, dans le but de soutenir les populations dans la gestion de leurs petits revenus. Ensemble ces deux projets sont censés contribuer à l'amélioration du comportement d'épargne des populations rurales et diminuer le gaspillage. De plus, le volet Promotion de la Femme peut être cité pour ses efforts pour créer une synergie entre les différents volets du CDD : on y fait une intense sensibilisation pour adhérer aux CEC. Enfin, il existe une coopération entre deux centres de santé et les CEC, mais seulement de leur propre initiative, cette coopération n'est donc pas encore institutionnalisée. Mis à part ces trois exemples, nos recherches ont montré qu'il n'y avait pratiquement pas de coopération entre les volets. L'interaction à l'intérieur même des volets est également inexistante. Par exemple, dans le volet Développement Economique, les CEC n'interagissent pas avec le projet Microentreprise et les centres des formations. Nous pouvons donc conclure que chaque volet travaille de manière isolée et qu'il y a très peu d'échange d'informations entre eux. Actuellement, le CDD est dans une phase de restructuration profonde au niveau de sa stratégie et de ses interventions dans les zones rurales.

---

<sup>13</sup> Depuis peu les CPH s'appellent Comité Paroissial de la Promotion Humaine.

Le CDD est l'initiateur des CEC dans le diocèse de Maroua-Mokolo. En tant que principale structure de pilotage, il supervise le fonctionnement et le contrôle des CEC et subventionne, à hauteur de 14,07% de son budget total, le volet du Développement Economique. De ce fait, le CDD soutient les CEC par le financement des sept membres de l'Equipe Technique, des bureaux et équipements, des moyens de transports, des subventions pour la construction d'un bâtiment pour le siège des CEC ainsi que par les frais de formations.

Le budget total du CDD est soutenu majoritairement par MISEREOR. Cette ONG ne réalise pas ses propres projets de développement, mais s'appuie sur des partenaires qu'elle considère comme des experts locaux. Pour la mise en œuvre de son approche qui conçoit le développement comme un changement social, c'est-à-dire la transformation positive des conditions sociales, économiques, culturelles, et politiques dans une région ou un pays, MISEREOR initie la coopération à long terme avec les organisations partenaires. A titre d'exemple, on peut nommer la coopération avec le diocèse de Maroua-Mokolo (depuis les années 1980) par la voie du CDD. Pour la période allant de 2009 à 2012, MISEREOR a accordé une subvention d'environ 915.000 € soit 55,5% du budget total du CDD (CDD : 2009). Dans le cadre de cette coopération, MISEREOR prodigue également des conseils et apporte son appui stratégique.

Comme le CDD est une structure de l'Eglise catholique dans l'Extrême-Nord, cette dernière joue un rôle primordial pour le réseau des CEC. Non seulement l'Eglise agit comme garant moral pour les membres car elle jouit d'une grande crédibilité, mais elle apporte également d'un point de vue pratique. En effet, en l'absence de coffre-fort, ce sont les curés qui gardent l'argent. De plus, ils font passer les informations entre le siège principal de l'UCEC à Maroua et les CEC dans les villages. La confiance des membres en l'Eglise catholique contribue à ce qu'ils soient disposés à épargner aux CEC. D'un autre côté, l'étude a révélé que les non-membres sont persuadés qu'il faut se convertir au catholicisme pour adhérer au CEC.

Nos recherches ont montré que, dans les villages, l'Eglise catholique, et principalement les curés, ne représente pas forcément un soutien pour le réseau. Nous avons constaté que l'attitude des paroisses a des conséquences sur les CEC. Dans certains cas, à la suite de non-remboursements, les curés ont bloqué l'octroi de tous les crédits. Le lien étroit entre la majorité des CEC et les paroisses met donc les CEC dans une position de dépendance par rapport aux curés en ce qui concerne, entre autres, le soutien sous forme de ressources et de travail de sensibilisation. L'évolution des CEC est donc fortement dépendante de la bienveillance des curés et de leurs sympathies vis-à-vis des CEC.

## 4.2.4 Analyse organisationnelle du réseau des CEC

### Organisation et gouvernance

En ce qui concerne l'organisation du réseau, les recherches ont montré qu'il existe souvent de grandes divergences entre les statuts et les pratiques. Cela est particulièrement vrai pour les CEC et pour l'UCEC. Les exemples les plus significatifs sont :

- la rotation à la présidence des Conseils d'Administration au niveau des CEC n'est pas régulière (selon les informations reçues au CDD, il y a eu seulement 48% de changement au cours des sept dernières années) ;
- les Comités de Surveillance ne sont opérationnels ni dans les CEC ni à l'UCEC (l'existence de cet organe est une exigence de la COBAC) ;
- pour l'instant, aucun CEC ne dispose de gérant et ainsi, les principales tâches dévolues au Bureau Exécutif sont aujourd'hui essentiellement exécutées par le Conseil d'Administration et les animateurs de l'Equipe Technique du CDD.

Ces différences ne freinent pas seulement le développement des CEC, elles représentent également de grands risques pour leur survie, particulièrement en ce qui concerne l'absence de Comités de Surveillance, le principal organe de contrôle interne prévu dans les statuts. Cette situation est d'autant plus surprenante si l'on considère que le réseau des CEC a déjà connu plusieurs cas de détournement sérieux qui ont mené à la clôture de deux CEC. Les raisons pour lesquelles cet organe ne fonctionne pas ne sont pas claires. Il semble qu'il n'y ait pas de membres élus pour occuper les postes dans les Comités de Surveillance ou que les responsables ne connaissent pas les tâches qui leur sont assignées.

Quant à l'UCEC, l'analyse a montré que les tâches dévolues à cette institution sont assurées en grande partie par l'Equipe Technique du CDD. En outre, il a été révélé dans quelques entretiens que, dans certaines situations exceptionnelles, le CDD influence les règlements ou, plus précisément, les décisions prises à l'Assemblée Générale de l'Union. C'est le cas par exemple de la proposition d'introduire les intérêts constants sur les crédits au lieu de conserver les intérêts dégressifs (cf. chapitre 4.3.3 pour les conditions des crédits). Les membres de l'Assemblée Générale étaient contre, mais la décision finale a été prise en faveur de ce changement. Indépendamment de savoir si la décision d'introduire des intérêts constants était bonne ou mauvaise, l'exemple illustre l'influence que le CDD peut avoir sur l'UCEC.

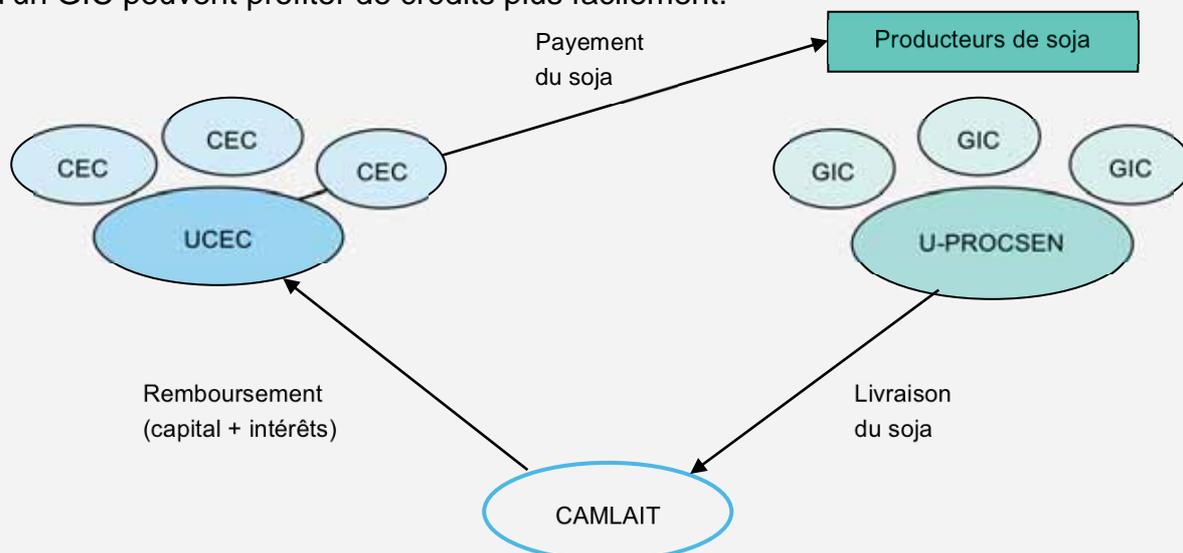
L'UCEC a été créée en 2007, ce qui peut expliquer qu'elle dépende encore fortement du CDD. Elle n'assume quasiment pas le rôle dévolu aux organes faïtiers de réseau (tel que défini dans le règlement CEMAC relatif à l'exercice de l'activité de microfinance). Ainsi, la majorité des responsables des CEC interviewés ne

### Une coopération réussie :

#### L'exemple des échanges entre l'UCEC, CAMLAIT et U-PROCSEN

Depuis 2009, il existe un mécanisme d'agriculture contractuel entre l'UCEC, la Société Camerounaise de Produits Laitiers (CAMLAIT) et l'Union des GIC de Production et de Commercialisation du Soja de l'Extrême Nord (U-PROCSEN). Cette coopération facilite le paiement et profite à toutes les parties impliquées.

Dans le passé, les producteurs étaient mécontents des retards de paiement de CAMLAIT. Pour pallier ce problème, l'UCEC s'est intercalée et paye directement les producteurs de soja à travers les six CEC des régions dans lesquelles la culture de soja est abondante. En d'autres termes, cela signifie que chaque producteur reçoit son dû tiré de la vente du soja par l'U-PROCSEN à CAMLAIT, même s'il n'est pas membre du CEC. Ensuite l'UCEC est remboursée par CAMLAIT avec un taux d'intérêt de 1,5%. Par ce mode d'action, les CEC attirent de nouveaux membres, profitent d'une augmentation de l'épargne et d'un meilleur remboursement de crédits. Cette coopération est également avantageuse pour l'U-PROCSEN car l'effectif de ses membres augmente et les paysans participants en sont fiers. De même, CAMLAIT profite de livraisons consistantes (1100t de soja) à des prix stables (220 FCFA/kg), et les reçoit en temps utile. En outre, les producteurs tirent parti de ce système car ils sont payés sur place et ceux parmi eux qui sont membres du CEC et d'un GIC peuvent profiter de crédits plus facilement.



Néanmoins, cette coopération suscite quelques problèmes. Les paysans sont parfois déconcertés par l'implication de divers acteurs et par le rôle de chacun. Pour preuve, si les membres sont mécontents avec leur GIC, ils vont au CEC pour faire des réclamations. Toutefois, avec une meilleure information, ce problème peut être résolu dans l'avenir. Malgré tout, une amélioration de la réputation des CEC est constatée.

En résumé, les conditions pour une coopération prospère entre l'UCEC et l'agriculture sont les suivantes: un marché fiable, l'appartenance des paysans à un GIC ainsi qu'une bonne organisation des GIC au sein d'une union légalisée.

comprennent pas encore bien les enjeux de la mise en place de cette Union et n'en ressentent pas les effets, ce qui réduit également le sentiment d'appartenance à l'Union. Une exception constitue l'engagement de l'UCEC dans le cadre de l'opération de production et de commercialisation du soja (voir encadré ci-dessous). Dans ce cadre-là, les membres comprennent davantage l'importance d'une structure comme l'UCEC.

### **Management et ressources humaines**

L'analyse a montré que les CEC et l'UCEC n'ont pas de plan de développement et de plans d'affaires qui précisent leur stratégie et qui leur permettent de transformer leur vision et leur mission en actions concrètes (et qui auraient pu, au travers de projections financières précises, montrer comment ces institutions évoluent vers l'autonomie opérationnelle ou financière). Cela peut être expliqué en partie par le manque de compétences des responsables, notamment ceux des organes de gestion comme le Bureau Exécutif et le Conseil d'Administration. Bien que l'équipe du CDD estime que près de 60% des agents du Bureau Exécutif remplissent leurs tâches convenablement, la plupart du personnel ne dispose pas de capacités suffisantes (p. ex. les comptables ne maîtrisent pas toutes les opérations nécessaires), ni de la vision et du leadership nécessaires pour mener les CEC à la réalisation efficace de leur mission. De plus, ils ne savent pas les représenter à l'extérieur. De même, l'équipe de recherche a pu constater un manque de compétences parmi les membres des Conseils d'Administration. Comme pour les autres organes il n'existe pas de profil bien défini quant aux compétences requises pour la sélection des membres en dehors des critères de moralité clairement exprimés. Il faut relever aussi que le taux de membres de cet organe sachant lire et écrire se situe en moyenne entre 30% et 40%.

On peut donc noter que les compétences insuffisantes des responsables et le manque de plan de développement et de plans d'affaires pourraient constituer une entrave pour le développement et l'autonomisation du réseau des CEC. En effet, si le volume et la complexité des opérations augmentent, il en va de même pour les risques.

Concernant la motivation des responsables du réseau, la plupart des personnes enquêtées, y compris des membres des CEC, ont indiqué que les responsables sont bien impliqués dans la direction de leurs CEC. Par exemple, les interviewés ont jugé de manière très positive la gestion des conflits au sein des CEC. C'est d'autant plus remarquable que les membres du Conseil d'Administration des CEC et que les membres des CLEC sont bénévoles. De même, les agents du Bureau Exécutif ne perçoivent pas de salaires, mais des indemnités. Bien que la majorité des responsables actuels soit engagée sous ces conditions, ils ont également constaté

qu'il était très difficile de trouver des personnes prêtes à les remplacer comme il est exigé dans les statuts. La raison la plus importante est sans doute le système d'incitation qui a été considéré comme largement insuffisant. De nombreuses plaintes dans ce sens ont été enregistrées dans tous les CEC visités (tant au niveau des Conseils d'Administration, des CLEC que des agents du Bureau Exécutif). Les indemnités mensuelles des agents du Bureau Exécutif sont décidées individuellement au niveau des CEC. En moyenne, les agents reçoivent 1166 FCFA par jour de travail pour les comptables et 914 FCFA pour les caissiers. Comptant 20 jours de travail par mois, ces indemnités seraient ainsi inférieures au salaire minimum interprofessionnel garanti qui est de 28 216 FCFA par mois (République du Cameroun 2008a).

Le bénévolat représente donc une force énorme pour le réseau mais également un risque pour son développement. D'une part, le bénévolat permet aux CEC d'offrir des services de proximité à leurs membres et de réduire les coûts opérationnels, d'autre part, les CEC semblent avoir de plus en plus de difficultés à trouver et à remplacer leur personnel (p. ex. faible rotation des présidents dans les CA).

Un dernier point quant au management et aux ressources humaines du réseau des CEC concerne l'importance de l'Equipe Technique du CDD. La grande majorité des membres interviewés a affirmé que l'appui de l'Equipe Technique, notamment des animateurs et des contrôleurs, joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement des CEC. Ils convoquent souvent les réunions du Conseil d'Administration, font de la sensibilisation et suivent les crédits.<sup>14</sup> Malgré l'importance de l'Equipe Technique pour les CEC, il ressort des entretiens que sa gestion pose des problèmes. Ces derniers sont dus principalement à son statut ambigu. L'Equipe Technique est-elle une structure de l'UCEC ou du CDD ? Son personnel travaille-t-il d'abord pour l'UCEC ou pour le CDD qui le paye ? Dans cette situation la double fonction du Directeur Général de l'UCEC, qui occupe en même temps le poste de responsable du volet Développement Economique, ne permet pas de remplir correctement les deux fonctions. L'équipe de recherche est convaincue que les doubles fonctions du personnel de l'Equipe Technique causent des conflits d'intérêts et des confusions de compétences.

Force est de constater que le CDD offre un appui primordial pour l'orientation stratégique et l'animation globale du réseau des CEC (tâches majeures normalement exercées par l'organe faîtière) sans lequel les CEC ne pourraient probablement pas exister. En même temps, son implication dans la gestion de la Direction Générale de l'UCEC réduit les compétences propres de l'UCEC et freine son appropriation par les membres.

---

<sup>14</sup> Un animateur peut suivre jusqu'à 1000 crédits ; une tâche difficile pour une seule personne.

## Ressources matérielles

Le siège de la majorité des CEC (22 sur 25) se trouve sur les terrains des paroisses. Celles-ci mettent à la disposition des CEC une salle ou un bâtiment dans lequel ils peuvent installer leur bureau sans payer de loyer ni avoir de contrat de bail. Les équipements comme les tables, les chaises et les étagères sont quelquefois mis à leur disposition par les paroisses. Le matériel de bureau (cahiers, stylos, etc.) est vendu par l'UCEC aux CEC.

A ce jour, 8 clubs disposent de leur propre bâtiment tandis que l'UCEC n'en dispose pas. Son bureau est installé dans les locaux de l'aumônerie catholique universitaire de Maroua. Au niveau de l'électricité, 13 CEC en disposent et sont généralement couverts par le réseau téléphonique. Sur les 25 clubs, huit ne bénéficient pas d'une connexion fiable et sont souvent injoignables. Seuls 13 CEC sur 25 disposent d'un coffre-fort, les autres gardent l'argent dans les paroisses. Cette pratique met fortement en danger l'épargne des membres à cause des risques de cambriolage. L'enregistrement des mouvements de comptes se fait manuellement, sans ordinateur, dans des cahiers de comptes. L'UCEC est la seule à travailler avec des ordinateurs, mais le logiciel n'est pas approprié pour le traitement et l'exploitation des données et ne convient pas pour la gestion bancaire.

En ce qui concerne les moyens de déplacement, les présidents des CEC se déplacent avec leurs motos personnelles pour aller régulièrement dans les CLEC et chez les membres afin de diffuser les informations. Ils ne sont pas indemnisés à part pour les réunions auxquelles ils doivent assister à Maroua. Les efforts considérables fournis par des présidents en dépit du peu de moyens mis à leur disposition témoignent de leur engagement et leur bonne volonté. Les animateurs de l'Equipe Technique du CDD, qui se rendent dans les CEC régulièrement disposent de motos mises à leur disposition par le CDD.

Les CEC ne disposent pas toujours d'équipements nécessaires. La majorité des personnes interrogées nous a dit qu'il manquait certaines ressources de base à l'instar des chaises, des tables et surtout de l'eau. C'est souvent le cas dans les CEC sans siège propre, ceux qui n'ont pas de bureau. En effet, de nombreux membres habitent très loin des CEC, doivent marcher plusieurs heures pour s'y rendre, il faudrait donc au moins qu'ils puissent se désaltérer. L'insuffisance des ressources de base les empêche souvent de participer aux réunions alors qu'il s'agit d'une obligation pour chaque membre du CEC. Pour finir, il faut noter que la participation aux réunions implique la perte d'une journée de travail. Toutes les analyses ont montré que l'équipement matériel et financier des CEC reste encore à améliorer pour garantir le bon fonctionnement et développement du réseau des CEC à l'avenir.

## **Information et communication interne**

En ce qui concerne la communication interne, l'équipe a remarqué à travers des différentes analyses qu'il existe des difficultés par rapport au passage et à l'échange des informations, notamment entre les différentes structures du réseau (UCEC-CEC-CLEC) mais aussi à l'intérieur d'une même structure. De nombreux exemples peuvent être cités :

- La circulation des informations au sein du réseau n'est pas systématisée et les responsabilités pour le passage des informations ne sont définies nulle part. La communication entre l'UCEC et le CDD avec les CEC se passe premièrement par les curés qui voyagent de temps en temps à Maroua et collectent les courriers pour les CEC. Par conséquent, quand les curés ne vont pas à Maroua les CEC n'obtiennent pas les informations.
- Plusieurs responsables des CEC ont constaté qu'ils ne reçoivent pas les invitations aux Assemblées Générales de l'UCEC à temps (selon les statuts 15 jours avant la date de sa tenue) ou même pas du tout. Le même problème semble exister pour les Assemblées Générales au niveau CEC.
- Les procès verbaux des Assemblées Générales au niveau de l'UCEC ne sont pas distribués aux CEC.
- Les changements des dates de visite pour les contrôles mensuels par les contrôleurs de la Direction Générale de l'UCEC ne sont souvent pas communiqués aux CEC et ainsi les comptables et caissiers ne sont pas sur place au moment du contrôle.
- Les membres ne sont pas toujours informés par rapport aux changements des heures d'ouverture de leurs CEC ou des frais d'adhésion. De même, les emprunteurs ne sont pas toujours prévenus avant le délai de remboursement si bien qu'ils doivent payer des pénalités.

Par ces constats nous pouvons noter qu'actuellement le manque d'échange d'informations limite le développement du réseau dans la mesure où ce dernier ne peut pas fonctionner efficacement. Cela est surtout visible lors des réunions des Assemblées Générales, quand les membres ne peuvent pas y participer à cause des invitations retardées.

## **Notoriété du réseau des CEC et relations publiques**

Selon les personnes interrogées, la majorité des catholiques dans les villages connaissent les CEC, mais nos recherches montrent que beaucoup de croyants d'autres religions ne les connaissent pas. Les non-membres interrogés ont confirmé ce constat en soulignant qu'ils ne connaissent peu ou pas les CEC. De plus,

l'analyse a montré que les CEC disposant de leur bâtiment propre sont plus visibles et ainsi plus connus dans les villages.

C'est principalement au sein des structures de l'église catholique que les populations sont informées et sensibilisées à propos des CEC. Pendant la messe, les curés expliquent aux populations la pertinence de l'épargne, informent de l'existence des CEC et présentent leurs produits. En outre, les CLEC et les membres sont invités à informer leurs voisins de l'existence, des avantages et des modalités d'adhésion au CEC par le bouche à oreille.

Il ressort des entretiens avec l'UCEC qu'il n'existe pas de stratégie commune de sensibilisation aux CEC. De même, il n'existe pas de prospectus qui présente les CEC, leurs produits ainsi que leurs modalités d'accès, ni en français et encore moins en langues locales. Une intervention dans les médias, comme la radio communautaire, est prévue dans le Plan Cadre actuel (CDD 2009 : 86), mais elle n'a été réalisée qu'une seule fois. De plus, les plaques indicatrices dans les rues pour indiquer la présence d'un CEC sont quasiment inexistantes.

Comme la sensibilisation est principalement faite par les paroisses, les croyants d'autres religions ne sont pas atteints. Nous pouvons noter également que, ni les imams, ni les autres autorités locales (les chefs traditionnels : Lamido, Lawan<sup>15</sup> et les maires ou sous-préfets) ne sont généralement informés de l'existence des CEC. Même si les CEC sont la seule institution de microfinance dans les zones rurales dans la région de l'Extrême-Nord, les responsables de la préfecture du département du Mayo-Tsanaga qui compte 19 CEC, ne les connaissent pas. Par ailleurs, nous avons pu constater qu'à l'exception des deux centres de santé, il n'existe aucune coopération avec d'autres acteurs, ni entre les volets du CDD, ni avec des structures étatiques, les comités villageois de développement, les ONG ou autres EMF. Cependant, il faut noter qu'une coopération avec le PADMIR est envisagée pour faciliter l'obtention de l'agrément de l'autorité monétaire.

L'absence de stratégie d'information et de communication, de matériel publicitaire et l'inexistence d'un siège propre ou au moins d'une plaque rend difficile la visibilité des Clubs d'Epargne et de Crédit et freine l'adhésion de nouveaux membres. De même, cette invisibilité affecte l'appropriation collective du CEC par les membres. Et pour finir, le manque de coopération entre les acteurs du développement ne favorise pas l'échange d'expérience.

---

<sup>15</sup> Lamido et Lawan sont des titres dans le système d'organisation du pouvoir traditionnel. Le Lamido est le chef traditionnel de 1<sup>ier</sup> ou de 2<sup>ième</sup> degré tandis que le Lawan est chef traditionnel de 3<sup>ième</sup> degré.

## 4.2.5 Analyse financière

### Compte de résultat des CEC et de l'UCEC

Le compte de résultat des CEC au 31/12/2010 montre un total de produits de 28,8 millions FCFA et le total des charges à la même date est de 24 millions FCFA. Les produits se composent de la manière suivante :

**Tableau 4 : Les produits des CEC**

Intitulé	Spécification	Somme (FCFA)	%
Produits d'exploitation financiers	Intérêts, commissions	16 millions	55%
Reprises de provisions	p. ex. sur créances clientèle	8,7 millions	30%
Autres produits	Droits d'adhésion, subventions	2,5 millions	9%
Produits exceptionnels		1,7 millions	6%
Produit sur opérations accessoires		17 000	0,1%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>28,8 millions</b>	<b>100%</b>

Source : Données collectées (cf. Bomda 2011)

Le tableau ci-après donne un aperçu de charges consolidées des CEC.

**Tableau 5 : Les charges des CEC**

Intitulé	Spécification	Somme (FCFA)	%
Amortissements et provisions		10 millions	43%
Charges générales d'exploitation	Fourniture, transport, communication, etc.	7,6 millions	32%
Charges personnel		4,5 millions	19%
Charges financières d'exploitation	Intérêts sur les emprunts	1,5 millions	6%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>24 millions</b>	<b>100%</b>

Source : Données collectées (cf. Bomda 2011)

De manière générale, les CEC dégagent un résultat consolidé positif, avec un résultat net de 4,8 millions FCFA en 2010. Tout de même, il faut signaler que le compte de charge n'inclut pas les dépenses prises en charge par le CDD, soient les salaires de l'Equipe Technique, une partie des frais de déplacement et de fonctionnement et les charges pour des formations. Selon le CDD (2010), le soutien se totalise à un montant de 46,6 millions FCFA pour l'année 2010.

Au niveau de l'UCEC un résultat net de 1,97 millions FCFA a été réalisé. Le total des charges s'élève à 0,5 millions FCFA et se compose des coûts des formations, de la restauration et de la location. Le total des produits arrive à une somme de 2,5 millions FCFA, constitué essentiellement des crédits accordés aux CEC.

### **Situation bilancielle du réseau des CEC et de l'UCEC**

Le réseau des CEC présente un total de bilan de 320,4 millions FCFA à la fin de 2010. Le compte d'actif consolidé des CEC est constitué essentiellement des comptes de trésorerie (63%), une somme avec une bonne partie oisive, qu'il faudrait transformer en crédits au profit des membres ou faire des placements rémunérés. L'encours de crédits aux membres représente seulement 33% du total des actifs, ainsi le taux de transformation reste inférieur au plafond de 70% fixé par la réglementation. Les intérêts pour les crédits étant, dans le cas des CEC, la principale source de revenus, il faudrait voir dans quelle mesure il est possible d'améliorer ce taux de transformation de l'épargne en crédit, tout en maintenant le portefeuille à risque à des niveaux bas. En outre, l'actif comporte l'immobilisation avec 5% du total. Le compte de passif consolidé des CEC est composé avant tout des dépôts de membres (78%) et des fonds propres, y compris les parts sociales, les réserves obligatoires et les fonds de solidarité (14%). Les autres éléments du passif sont le compte de trésorerie (4%), les dettes à court terme (2%), l'excédent des produits sur les charges (1,5%) et les emprunts hors du réseau (0,5%).

Les comptes de bilan de l'UCEC présentent un total de 189 millions FCFA en 2010. Les éléments d'actif les plus importants sont les placements de l'UCEC (67%), puis des comptes de tiers (26%) et des crédits aux CEC (7%). Le passif est constitué essentiellement des dépôts des CEC (74%), des emprunts auprès du CDD (12,5%) et des dettes à court terme (9%). Les fonds propres constituent 3,5% du passif, y compris le capital (= parts sociales) de 900 000 FCFA, qui représente un montant inférieur à la norme fixée par la réglementation CEMAC/COBAC. En effet, le capital de l'UCEC devrait représenter au moins 20% du total du capital (18 millions FCFA) de tous les CEC affiliés, soit 3,74 millions de FCFA.

### **La rentabilité, la qualité du portefeuille et les normes prudentielles**

L'analyse des résultats montre que de manière générale les CEC ont pu couvrir leurs charges (120%) en 2010 et dégagent un résultat positif de 4,8 millions FCFA. Toutefois il est important de prendre en considération que toutes les déclarations faites comprennent le réseau entier et les variations entre les CEC peuvent être énormes. La rentabilité des fonds propres, qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses capitaux propres nets, représente 10,7%. Elle reste donc inférieure aux 15-20% souhaitables. La rentabilité des actifs donne des

indications quant à l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer de la rentabilité et s'élève à un faible 1,5%. Le coefficient net d'exploitation (charges d'exploitation divisé par le produit net) mesure l'efficacité de l'exploitation du réseau des CEC et est de 84%, niveau supérieur à la norme maximum de 60% requise dans le secteur de la microfinance. Cette affirmation est à prendre avec précaution car les salaires sont minimisés, dû au bénévolat et à l'apport du CDD.

La qualité du portefeuille dans le réseau reste déficitaire. En septembre 2010, le taux des impayés était de 19,3% de l'encours brut de crédit de 126 millions FCFA. Par ailleurs, il faut noter que 50% du total des impayés étaient échus depuis plus de neuf mois et pouvaient être considérés comme des créances douteuses. De plus, il faut signaler que la plupart des crédits n'est pas couverte par des garanties tangibles. Dans ces cas-là, la réglementation de la politique de provisionnement de la COBAC exige de constituer des provisions de 100% dès la survenue de l'impayé, or le niveau de provision pour les impayés n'est que de 59%. La dotation aux provisions doit être constituée tous les ans sur la base des produits générés par les CEC. Si les produits ne sont pas suffisants, ce sont les ressources provenant des fonds propres de l'institution qui devraient permettre de constituer les provisions. En outre il est nécessaire d'examiner les causes des impayés et trouver des mesures pour les éviter.

Les normes prudentielles ont généralement pour but principal de s'assurer que l'épargne du public est en sécurité. De manière générale, l'analyse des ratios prudentiels montre que les CEC respectent pratiquement tous les règlements COBAC. Par rapport à la limitation des opérations autorisées à titre accessoire il y a une marge d'expansion énorme (de 0,1% jusqu'à 20%). Cela signifie que le règlement permet une expansion de la gamme des produits offerts. A ce sujet, il est important de faire une analyse des coûts et des avantages. En effet, globalement le réseau a des fonds propres positifs de 45 millions FCFA. Toutefois, au niveau individuel il est noté qu'il y a aussi des CEC qui présentent des fonds propres négatifs et qui ne respectent pas toutes les normes prudentielles. Même si dans l'ensemble le réseau est solvable, liquide et présente une bonne situation financière, il est important de constater que ces affirmations ne s'appliquent pas pour chaque CEC.

#### **4.2.6 Conclusion**

L'analyse organisationnelle a révélé que le réseau des CEC remplit sa mission d'aider les populations rurales et pauvres à mieux gérer leurs petits revenus et de leur offrir un service financier adapté à leurs besoins. Depuis sa fondation, le réseau a grandi continuellement et atteint de plus en plus de bénéficiaires. La proximité est une force indéniable du réseau des CEC, elle constitue son avantage comparatif par

rapport aux autres établissements de microfinance de la région. Par conséquent, les CEC contribuent à combler les déficits de couverture du secteur bancaire formel. Cette proximité est possible grâce au fort engagement bénévole des responsables des CEC et des CLEC. De même, le soutien de l'église catholique, à travers le CDD et les paroisses, constitue un avantage énorme pour les CEC. L'Eglise jouit généralement d'une bonne réputation auprès des villageois y compris des membres d'autres confessions religieuses. Pour les membres des CEC elle représente l'autorité morale. Ainsi, elle peut jouer un rôle important pour le développement des CEC tant qu'elle ne décourage pas les croyants d'autres confessions de devenir membres des CEC.

Cependant, le réseau des CEC doit surmonter certains obstacles importants pour son évolution. Premièrement, il faut remédier au manque de ressources financières et matériels nécessaires pour le bon fonctionnement des CEC, tout d'abord des coffres-forts et des ressources pour le déplacement des responsables. L'absence d'agrément de l'autorité monétaire et le faible rôle de l'UCEC posent également problème pour le développement du réseau. Le fait que l'UCEC ne dispose pas de personnel propre et seulement de très peu de ressources financières limite ses pouvoirs de direction. Selon l'opinion de l'équipe de recherche, cette situation ne représente pas seulement un blocage pour l'autonomisation du réseau mais aussi pour son appropriation collective par les membres.

L'inexistence des Comités de Surveillance ainsi que des faibles compétences des responsables en matière de microfinance présentent de véritables menaces pour le développement du réseau des CEC. De plus, l'absence d'un système d'incitation pour les responsables, de plans de développement et de plans d'affaires, de stratégie de sensibilisation ainsi que de système efficace de passage d'information au sein du réseau freinent l'évolution des CEC. Finalement, l'analyse financière a montré que les CEC sont à même de réussir à couvrir leurs coûts courants mais aussi qu'ils sont actuellement loin d'être capables de couvrir tous les coûts (p. ex. l'appui technique par l'Equipe Technique ou l'audit externe). Une autonomie financière ne va donc pas être atteinte dans l'avenir proche. Par conséquent, l'appui de MISEREOR, qui a été jusqu'alors le plus important bailleur de fonds des CEC (à travers le CDD) est bien justifié.

En bref, le réseau des CEC a un très grand potentiel encore inexploité qui peut lui permettre de conserver son rôle de leader en Extrême-Nord et d'offrir ses services à un nombre de personnes plus important. Toutefois, de nombreux facteurs bloquent son développement ou constituent même des risques existentiels pour sa pérennité. C'est la raison pour laquelle il faut conclure que les CEC sont toujours une institution fragile, dépendante du soutien externe. Il est donc nécessaire de rectifier ces facteurs rapidement afin de transformer les CEC en des institutions solides.

## 4.3 Les produits financiers et non-financiers

### 4.3.1 La gamme des produits

Le réseau des CEC offre trois produits de microfinance à leurs membres. Au niveau financier il s'agit de l'épargne, sous forme de Dépôt à Vue (DAV), et du crédit. Au niveau non-financier il s'agit des conseils et de la formation. Ces produits seront brièvement décrits ci-après.

Le Dépôt à Vue a pour but principal de sécuriser l'argent, qui reste néanmoins disponible et accessible à tout moment. Comme il est décrit dans une brochure sur l'épargne, à travers le DAV, le CEC devient une « caisse personnelle » (UCEC sans date a). La seule condition pour ouvrir un DAV est d'être membre d'un CEC et de disposer d'une épargne de départ fixée à 1000 FCFA. Conformément au principe de la sécurisation de l'argent aux CEC, il n'existe pas de taux d'intérêt fixé à l'avance, ni de garantie. Le système de calcul des intérêts est compliqué, méconnu par des membres et seuls ceux qui ont le plus épargné bénéficient d'une faible rémunération.<sup>16</sup> Une autre formule d'épargne est le Dépôt à Terme (DAT) mais il a été suspendu au début des années 2000. Les membres déposaient leur argent pour un délai fixe et recevaient des intérêts. Selon les observations d'une étude menée en 2002, il est noté que « dans beaucoup de CEC, les gens se refusent à immobiliser leur argent en DAT » (Darpeix 2002 : 30). On peut en déduire que le manque de demande est l'une des raisons de l'arrêt de ce type de dépôt. Un des responsables de l'UCEC a ajouté deux raisons, d'une part l'incapacité des comptables à distinguer le Dépôt à Vue du Dépôt à Terme et d'autre part que les CEC n'avaient pas les moyens de payer les intérêts sur l'épargne.

La seule forme de prêt est le crédit pour une activité productive ou sociale<sup>17</sup>. Ce crédit exige d'être membre sociétaire du CEC, de disposer d'une caution morale, solidaire et financière et de verser les frais de dossier<sup>18</sup> au moment de son montage. Le montant du crédit varie en fonction des besoins du membre demandeur et de la disponibilité des ressources. Il est plafonné à 200 000 FCFA, mais un crédit de 500 000 FCFA peut être accordé dans les cas exceptionnels. Le taux d'intérêt est de 2% par mois à taux constant et le délai est fixé à dix mois (UCEC sans date b). Le crédit peut être décaissé en une tranche, mais il est possible d'effectuer le remboursement en une ou plusieurs fois. L'étude des dossiers de crédit se fait au niveau du CEC à

---

<sup>16</sup> Une description exacte de la formule de calcul des intérêts se trouve dans Bomda (2011 : 17).

<sup>17</sup> La distinction entre un crédit à but productif et à but social fait partie d'une discussion académique qui n'est pas incluse dans cette étude.

<sup>18</sup> Les frais s'élèvent à 1000 FCFA pour les prêts inférieurs à 50 000 FCFA, 1500 FCFA pour les prêts entre 50 001 et 100 000 FCFA et 2000 FCFA pour les prêts entre 10 001 et 200 000 FCFA. Pour les prêts supérieurs à 200 000 FCFA les frais sont fixés à 2% du montant.

l'exception des crédits d'un montant supérieur à 200 000 FCFA pour lesquels c'est le CDD qui décide.

Le crédit coup de pouce était une forme spéciale qui devait faciliter l'accès au crédit des jeunes<sup>19</sup> et des femmes, deux groupes perçus comme vulnérables. Cette forme de crédit était caractérisée par le fait que le bénéficiaire ne devait ni être membre du CEC ni disposer de l'épargne au moment de la réception du crédit. En revanche, il devait devenir membre au maximum deux ans après l'octroi du crédit. (Darpeix 2002 : 64). Il a été arrêté suite à l'entrée en vigueur du règlement n°01/02/cemac/umac/cobac le 14 avril 2005. Les CEC ne pouvaient plus accorder ces crédits aux couches défavorisées au risque de violer le règlement CEMAC qui exige que les EMF de première catégorie ne traitent qu'avec leurs membres (cf. chapitre 2.2.3). Le bilan du crédit coup de pouce est mitigé. Les femmes adultes bénéficiaient bien de ce crédit, d'après un responsable de l'UCEC, mais ce n'est pas clair si des jeunes filles en profitaient également. Selon Pomerleau (2006 : 44), le taux de remboursement des femmes était de 100%. En revanche, les jeunes – et ici, il semble raisonnable d'assumer qu'il s'agit surtout de jeunes hommes – ne remboursaient souvent pas leur prêt, selon les responsables des CEC et de l'Equipe Technique. C'est surtout le CEC de Salak, qui a été affecté. Les responsables attribuent l'échec du projet chez les jeunes d'un côté à leur irresponsabilité, leur mauvaise gestion et leur instabilité, mais aussi au fait qu'ils n'étaient pas bien préparés.

Au niveau de la formation, les membres ont la possibilité de se former sur la gestion des projets. La formation est répartie en plusieurs phases au cours de l'année et exécutée par un responsable de l'UCEC assisté par un animateur de l'Equipe Technique. La formation est ouverte à tous, membres ou non-membres et actuellement, elle n'est pas obligatoire pour ceux qui prennent un crédit. De plus, il y a des formations et conseils au niveau des CLEC et pendant les Assemblées Générales des CEC. Dans ce cas, ce sont les animateurs de l'Equipe Technique qui expliquent aux membres divers aspects des CEC comme le règlement interne et la mission. Ce type de formation et de conseil touche plutôt à la communication interne et n'est pas considéré comme un service non-financier.

---

<sup>19</sup> La catégorie « jeunes » n'étant pas définie, il est difficile de savoir qui exactement était ciblé.

### **Comparaison du réseau des CEC avec d'autres EMF**

Pour situer les CEC par rapport à d'autres EMF présents dans la région de l'Extrême-Nord, une comparaison avec deux EMF, les « Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées » (CVECA) et les « Mutuelles communautaires de croissance » (MC<sup>2</sup>) est présentée. Il est à noter, que les CVECA ont été initiées par le Projet de Crédit Rural Décentralisé du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et sont appuyées par l'ONG « Microfinance et Développement ». Les MC<sup>2</sup> ont été fondées avec l'appui technique de l'ONG « Appropriate Development for Africa Foundation » (ADAF) et sont parrainées par la banque privée « Afriland First Bank ».

Les trois EMF comparés jouent un rôle important dans le secteur de la microfinance au Cameroun et ils sont tous classifiés comme EMF de première catégorie par la CEMAC (cf. chapitre 4.1.2). Ils ont tous été fondés il y a presque 20 ans et ciblent la population pauvre, exclue du système bancaire formel, mais selon nos interviews, les clients des MC<sup>2</sup> sont plus aisés que ceux des autres. Aucune de ces institutions ne distingue ses clients selon leur sexe, leur ethnie ou leur religion. Ils ont tous comme objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté au Cameroun, mais tandis que les MC<sup>2</sup> se trouvent plutôt en zones urbaines, les CEC et les CVECA s'engagent majoritairement dans les zones rurales. Il faut noter que les CEC se trouvent uniquement dans la région de l'Extrême-Nord alors que les deux autres ont des caisses dans tout le Cameroun.

Il y a une différence importante concernant l'organisation de ces institutions. Tandis que les MC<sup>2</sup> travaillent sous le parrainage d'Afriland First Bank, une banque privée, le réseau de CEC et les CVECA n'ont pas de partenariat avec un acteur du secteur privé. Ce qui est une des raisons pour lesquelles le personnel des CEC et des CVECA travaille majoritairement de manière bénévole (et qu'ils sont confrontés au même problème, à savoir, de trouver des membres prêts à travailler pour eux) alors que le personnel des MC<sup>2</sup> est payé. Bien que les CEC et les CVECA envisagent l'autonomie, ils reçoivent des subventions pour l'appui technique (p. ex. les formations pour les membres et responsables) et pour l'équipement par le CDD ou bien, dans le cas des CVECA, par l'ONG « Microfinance et Développement ».

Si l'on compare les services offerts par les CEC avec ceux des autres institutions, on peut constater de nombreuses différences. Concernant l'épargne, les deux autres institutions offrent différents produits, qui permettent en partie de recevoir des intérêts et offrent aux clients un choix de services plus adapté à leurs besoins. Mais il faut noter que l'utilisation de ces services n'est pas toujours gratuite et que chaque transaction entraîne une commission dans les CVECA.

Concernant les crédits, les MC<sup>2</sup> octroient des crédits d'un plafond beaucoup plus élevé que les autres, mais ils sont les seuls qui demandent un nantissement pour les crédits. En dehors de cela, ils assurent le remboursement des crédits par un système des garanties différentes que les autres EMF. Nous pouvons constater que les

	<b>CEC</b>	<b>CVECA</b>	<b>MC<sup>2</sup></b>
<b>Année de création</b>	1995	1994	1992
<b>Nombre de clients</b>	env. 20 000	env. 30 000	env. 120 000
<b>Epargne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt à vue : pas d'intérêts, pas de frais à payer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt à vue : pas d'intérêts</li> <li>• Dépôt à terme : intérêts de 8% p.a.</li> <li>• Plan d'épargne : intérêts de 4% p.a.</li> </ul> <p>Une commission de 1% du montant est à payer pour chaque retrait</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epargne classique: intérêts de 2,25% p.a.</li> <li>• Epargne quotidienne : pas d'intérêts</li> </ul>
<b>Crédit</b>	<p>Utilisation à des fins productives dans différents domaines</p> <p><b>Conditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts de 2% p.m.</li> <li>• Plafond de 200 000 FCFA</li> </ul> <p><b>Garanties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financière : 20% du crédit comme épargne</li> <li>• Morale : appréciation de l'emprunteur</li> <li>• Solidaire : il faut nommer deux garants</li> </ul>	<p>Utilisation à des fins productives (agriculture et petit commerce) et sociales</p> <p><b>Conditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts de 2,5% p.m. (5% pour les mois pendant lesquelles le crédit est en retard)</li> <li>• Plafond de 500 000 FCFA</li> </ul> <p><b>Garanties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financière : 30% du crédit comme épargne</li> <li>• Morale : appréciation de l'emprunteur</li> <li>• Matérielle : déclaration des objets de valeur</li> </ul>	<p>Utilisation à des fins sociales et productives dans différents domaines</p> <p><b>Conditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts de 1% p.m. pour des cultivateurs et éleveurs, 1,5% p.m. pour les petits commerçants</li> <li>• Plafond de 3 500 000 FCFA</li> </ul> <p><b>Garanties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matérielle : des formes différentes de nantissement</li> <li>• Solidaire: il faut nommer des garants</li> <li>• Morale : appréciation de l'emprunteur</li> </ul>
<b>Autres services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation : sur la gestion de l'argent et des projets, gratuite pour les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation : pour les membres, sur différents sujets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virements des salaires</li> <li>• Vente des produits agricoles et d'élevage</li> <li>• Vente des matériaux de construction</li> </ul>

produits des CEC et des CVECA sont similaires quant aux plafonds et aux taux d'intérêts. En revanche les CEC sont le seul EMF qui n'octroie pas de crédits pour des besoins sociaux (éducation, santé etc.). En outre, l'offre des MC<sup>2</sup> est la plus diversifiée, elle propose, par exemple, des taux d'intérêts différents selon la profession.

Nous pouvons tirer des résultats similaires en faisant l'analyse d'autres services. Les MC<sup>2</sup> sont les seuls qui offrent une variété de services aux clients, y compris des services bancaires comme le virement des salaires, tandis que les CEC et les CVECA se limitent à la formation de leurs membres.<sup>20</sup>

### 4.3.2 L'épargne

L'épargne est un service qui s'est bien développé ces dernières années. Au niveau du réseau des CEC, le montant du Dépôt à Vue a presque doublé entre janvier 2008 et janvier 2010 en passant de 104 643 007 FCFA à 207 228 339 FCFA.<sup>21</sup> Dans les six CEC étudiés, le même essor a été constaté, à l'exception du CEC de Souledé où le montant du dépôt était passé de 737 055 FCFA en janvier 2008 à 246 605 FCFA un an plus tard pour des raisons inconnues. Il s'est progressivement rétabli par la suite. Il est important de signaler que l'augmentation du montant du dépôt ne peut pas être attribuée à une augmentation des membres des CEC. Elle s'explique par le fait que le dépôt moyen par membre a également évolué de 28 148 FCFA (janvier 2008) à 39 366 FCFA (janvier 2010). La recherche n'a pas permis de comprendre les raisons de cette augmentation, mais elle indique entre autres que les membres ont confiance en les CEC.

Ce sont des individus (hommes et femmes) et des groupes comme des associations, des GIC, une tontine ou même un centre de santé qui déposent leur argent aux CEC. Concernant le genre, hommes et femmes épargnent aux CEC. Le dépôt minimum de départ qui est fixé à 1000 FCFA ne semble pas constituer un obstacle à l'adhésion des femmes. Au contraire, il est frappant de constater qu'en 2008 il y avait même plus de femmes que d'hommes dans les CEC de Djappaï (71 femmes contre 49 hommes), de Tada (339 femmes contre 294 hommes) et de Zamay (57 femmes contre 53 hommes) et qu'elles y ont probablement épargné<sup>22</sup>. Cependant, l'effectif des femmes a considérablement diminué par rapport à celui des hommes au cours

---

<sup>20</sup> Les informations sur les MC<sup>2</sup> et les CVECA de cette comparaison viennent des interviews avec des responsables de ces institutions.

<sup>21</sup> Toutes les statistiques sur le Dépôt à Vue et le crédit dans le chapitre, sont extraites des documents internes de l'UCEC. Il s'agit de (UCEC sans date c-i).

<sup>22</sup> Il n'existe pas de statistiques sur le nombre de membres qui a effectivement épargné dans le réseau des CEC. Le taux d'adhésion est pris comme un indicateur pour cela, parce qu'il est très probable que chaque membre du CEC dispose d'un Dépôt à Vue.

de deux dernières années au point où, en janvier 2010, Djappai est le seul CEC où le nombre de femmes dépasse celui des hommes. Dans l'ensemble du réseau des CEC, le pourcentage de femmes et de groupes de femmes avait augmenté à 37% entre janvier 2009 et janvier 2010. Le pourcentage de femmes aux CEC est au-dessus de la moyenne de celui dans le secteur de microfinance au Cameroun (Bomba 2011 : 12), mais reste néanmoins faible au niveau mondial avec un taux de femmes de plus de 70% (Reed 2011 : 10). Comparaison faite, il s'agit d'un bilan plutôt positif. Tout de même, il reste encore un grand potentiel pour mieux intégrer les femmes dans le réseau des CEC. Comme les résultats dans le chapitre 4.4.5 l'indiquent, une meilleure intégration des femmes peut avoir des effets positifs sur la situation sociale des familles et peut-être même dans les villages. Il ressort des entretiens que les femmes déposent des sommes plus modestes que les hommes et qu'elles le font plus régulièrement. Comme il y a plus de membres masculins, l'épargne<sup>23</sup> des hommes est plus élevée que celle des femmes<sup>24</sup>: Au niveau du réseau CEC, ils ont déposé 226 570 885 FCFA et retiré 209 344 280 FCFA au cours de l'année 2010. Au total, leur épargne était de 17 226 605 FCFA. Les femmes quant à elles ont déposé 76 984 055 FCFA et retiré 61 871 580 FCFA dans la même période. Donc, leur épargne s'élève à 15 112 475 FCFA. Nous pouvons constater au niveau individuel, que les femmes ont réalisé une plus grande épargne que les hommes. En effet, l'épargne moyenne des femmes en 2010 était de 7361 FCFA tandis que celle des hommes était de 5362 FCFA. De plus, l'analyse montre que les membres des CEC déposent leur argent pour une période limitée en déposant et retirant leur argent fréquemment. En revanche les enquêtés n'ont relevé aucune différence dans la manière d'épargner imputable à la religion des adhérents. En outre, la faible représentation des jeunes dans les CEC, ne permet pas de comparer la façon d'épargner entre les jeunes et les plus âgés. L'adhésion des jeunes est un défi pour l'avenir, car la majorité de la population au diocèse est considérée comme jeune et qu'ils sont particulièrement affectés par le chômage (cf. chapitre 4.1.1).

Le moment du dépôt est tributaire des activités qui permettent aux membres de gagner de l'argent. Comme la plupart des membres sont des agriculteurs et/ou éleveurs, les dépôts dépendent en général du calendrier agricole (cf. annexe III) et de la vente des produits (Darpeix 2002 : 24). Les commerçants n'ont pas de période spécifique, selon les enquêtés, ils peuvent épargner à tout moment, mais surtout autour des fêtes religieuses. Cependant, ceux qui font du commerce avec les produits agricoles dépendent également du calendrier agricole. Par exemple, ceux qui s'occupent du stockage, entreposent les produits agricoles après la récolte et les

---

<sup>23</sup> L'épargne est la différence entre le dépôt et le retrait annuel.

<sup>24</sup> Les chiffres se réfèrent aux membres individuels et ne prennent pas en compte les groupes.

vendent lorsque les prix sont hauts. Les salariés (p. ex. les enseignants) déposent leur argent quand ils reçoivent leur salaire.

Selon les résultats de cette recherche, la plupart des membres utilise l'épargne pour les besoins orientés vers deux aspects principaux : l'aspect social (santé, frais scolaires, habitat, fêtes, vêtements, vélo, nourriture) et l'aspect lié aux activités économiques comme l'agriculture (achat ou location des champs, achat de semence, d'herbicides, de la charrue, des engrais, paiement de la main d'œuvre), l'élevage (engraissement) ou le petit commerce. Ce constat va à l'encontre des observations de Camille Vatelot stipulant que l'épargne n'est utilisée pour les investissements productifs uniquement dans les villages les plus riches (Vatelot et al. 2005 : 28).

Le Dépôt à Vue semble être adapté dans le sens où premièrement, les membres peuvent retirer leur argent quand ils en ont besoin et deuxièmement, il n'y a pas de différence entre les sexes pour avoir accès à l'épargne. Quelques membres ont exprimé le souhait d'avoir une épargne scolaire et une épargne santé qui leur permettraient de garder l'argent pour ces buts spécifiques. Les deux formules sont déjà envisagées par l'UCEC, mais n'ont pas encore été mises en place (CDD 2009 : 40). Même si le faible taux d'épargne et son utilisation pour des frais de la vie quotidienne indiquent que la plupart des membres des CEC n'épargnent pas pour un but spéculatif, la question des intérêts a néanmoins une grande importance. Sur le terrain, l'équipe a pu constater un certain mécontentement parmi les membres des CEC à cause des intérêts très bas ; et lors de l'atelier de réflexion, un groupe de responsables est intervenu pour demander la remise en service du Dépôt à Terme qui est généralement rémunéré. Le taux d'inflation mérite également d'être pris en compte, au Cameroun il était de 3% pour les 9 premiers mois de l'année 2011 (Institut National de la Statistique du Cameroun : 2011). Toutefois, il faut retenir que l'une des raisons principales de l'adhésion aux CEC est toujours la mise en sécurité de l'argent. De plus la mission des CEC consiste à lutter contre la pauvreté, ce qui se reflète entre autres dans le fait que les membres ne paient pas de commissions pour leurs transactions. L'exemple d'autres caisses autogérées comme les CVECA montre que les intérêts sur l'épargne se financent souvent par les frais supportés par les membres (cf. ci-dessus). Donc, la question concernant la rémunération de l'épargne est importante, mais ne doit pas être réglée immédiatement. Ce qui apparaît comme plus urgent est le sentiment négatif quant à la sécurité de l'argent. Il est d'autant plus fort dans les CEC qui ne disposent pas d'un coffre-fort ou de leur propre bâtiment (cf. chapitre 4.2.4). À l'avenir, la faiblesse des intérêts et le sentiment d'insécurité pourraient amener les membres à s'orienter vers d'autres EMF, s'il y en a.

### 4.3.3 Le crédit

Le volume des crédits dans les CEC est passé de 98 247 800 FCFA en 2008 à 135 680 500 FCFA en 2010, après avoir enregistré une baisse de 87 271 680 FCFA en 2009. Cette situation s'explique par le nombre réduit de membres ayant profité d'un crédit pendant cette année-là. Seuls 856 membres avaient pris un crédit, ce qui est inférieur au nombre de personnes qui en ont bénéficié en 2008 (1135 membres) et en 2010 (1236 membres). Toutefois, le crédit moyen par membre a augmenté continuellement de 86 536 FCFA en 2008 à 101 953 FCFA en 2009, pour arriver à 109 774 FCFA en 2010. Cette croissance se retrouve aussi bien au niveau des femmes que des hommes. Durant la période 2008-2010, les hommes ont profité davantage de crédits que les femmes. En 2010 presque 30% du nombre des crédits étaient octroyés aux femmes ou aux groupes de femmes. La faible représentation des jeunes semble se faire ressentir davantage au niveau du crédit qu'à celui de l'épargne. Les responsables des CEC et de l'Equipe Technique ont identifié comme principal obstacle la condition selon laquelle il faut déposer 20% du montant sollicité sur un dépôt. Cela représente un véritable handicap pour les jeunes et c'est pour cette raison que ce n'était pas une condition obligatoire pour solliciter un crédit coup de pouce. En ce qui concerne les filles, il faut ajouter le fait qu'elles ne seraient pas assez sensibilisées sur les possibilités de crédit. De plus, il faut retenir concernant les jeunes en général que le manque d'accès à la terre et le manque de savoir-faire pourraient contribuer à ne pas demander de crédits.

Concernant l'accès au crédit des croyants des diverses religions, nous n'avons pas pu discerner de tendance précise : quelques enquêtés, et parmi eux un Imam, ont affirmé que les musulmans refusent d'adhérer au CEC à cause des intérêts. Mais, cela ne pose pas de problème à d'autres musulmans. Au regard de la forte population musulmane du diocèse de Maroua-Mokolo, il faut porter une attention particulière pour que les produits soient attractifs, d'autant plus si l'on veut attirer cette clientèle.

Les emprunts pour des activités sociales sont peu courants. Il ressort des entretiens que peu de membres les connaissent. Cependant, pour pallier ce manque, les membres prennent un crédit productif et l'utilisent à des fins sociales. Cette information ressort d'un entretien avec un responsable du CDD, toutefois, l'équipe n'a pas pu identifier la dimension de cette pratique sur le terrain. La plupart des crédits contractés est investie dans les projets comme l'élevage, l'agriculture, le commerce et la transformation des produits agricoles, et le stockage. Cependant, il faut souligner que les projets économiques des enquêtés sont tous très semblables. Les détails supplémentaires concernant l'utilisation des crédits se trouvent dans le chapitre 4.4.1.

Un autre défi remarqué dans tous les CEC examinés est le non-remboursement<sup>25</sup> des crédits. Dans quatre de ces CEC, le taux de non-remboursement varie entre 11,5 et 22,4% (fin décembre 2010). Les cas de Soulédé et de Djappaï sont assez graves pour être mentionnés. En effet, le taux de non-remboursement s'élève à 40% à Soulédé et il est de 100% à Djappaï. Les animateurs concernés ont attribué le non-remboursement des crédits à Djappaï à un suivi déficitaire et à Soulédé à la mauvaise sensibilisation des emprunteurs qui prendraient les crédits pour un cadeau. Les crédits impayés n'ont pas seulement des effets négatifs sur l'emprunteur qui doit payer une pénalité et peut être assigné en justice (traditionnelle ou moderne), mais aussi sur tout un CEC avec le blocage de l'octroi des crédits. C'est le cas à Djappaï où aucun crédit n'a été octroyé en 2008 et 2010 et où, en 2009, un seul membre en a été bénéficiaire. De l'avis des enquêtés, ce blocage des crédits freine énormément les activités économiques.

Sur le terrain, les membres et responsables des CEC et de l'Equipe Technique ont identifié les raisons suivantes à la base du non-remboursement des crédits :

- Les conditions du crédit : le plafond trop bas pour pouvoir réaliser un projet dans son ensemble, l'intérêt fixe ;
- Les aléas : le climat, les maladies qui frappent les bêtes, le vol de bétail ou de la récolte, la chute des prix, l'incendie ;
- La mauvaise foi ;
- Les procédures d'exécution des projets et leur mise en pratique : le manque de suivi par les responsables.

Si les raisons identifiées sont prises au sérieux, il faudra réviser le plafond du crédit qui est actuellement fixé à 200 000 FCFA. Pour un professionnel qui veut créer, ou développer sa microentreprise, le montant disponible est trop bas pour un projet de plus grande taille. Et sur le terrain, plusieurs membres plus aisés ont mentionné, qu'ils seraient prêts à prendre un crédit dans un autre EMF proposant un plafond plus élevé. De plus, l'intérêt fixe n'encourage pas le remboursement rapide du crédit. Même si un membre rembourse le crédit avant la fin du délai, il doit payer les intérêts pour les dix mois. En ce qui concerne les aléas, il faudrait envisager des solutions plus flexibles au niveau des CEC par exemple la possibilité de prolonger le délai. Pour éviter que les membres ne gèrent mal leurs crédits, il faut étudier soigneusement le dossier mais aussi le bénéficiaire avant d'en octroyer un et faire un suivi méticuleux du projet sur le terrain. Le rôle des CLEC dans le processus de l'octroi des crédits a été traité dans le chapitre 4.2.2.

---

<sup>25</sup> Dans les statistiques de l'UCEC un crédit est compté comme non-remboursé si le délai est dépassé d'un jour.

Une grande partie des membres et des responsables enquêtés avaient exprimé le souhait de nouvelles formules de crédit comme le crédit scolaire et le crédit santé. De plus, les membres souhaitent un crédit à long terme pour leur permettre d'investir dans les domaines non-productifs, par exemple dans la construction d'une maison ou la scolarité des enfants.

#### **4.3.4 La formation**

L'Equipe Technique du CDD offre des formations sur la gestion des projets à la population du diocèse. Sur le terrain, l'équipe a constaté que les membres du CEC ne connaissent pas très bien l'offre de formation. De plus, il n'a pas été possible de savoir si les formations avaient lieu régulièrement dans les CEC. Il semble que la fréquence diffère d'un CEC à un autre. L'équipe a également remarqué que les membres ne savent pas qui peut bénéficier d'une formation. Néanmoins, ceux des enquêtés qui y ont participé, les ont trouvées très utiles. Généralement, les membres des CEC se sont montrés très intéressés au sujet de la formation et ont exprimé le souhait d'avoir des formations plus fréquentes et sur des sujets spécifiques. Les sujets sollicités concernent la gestion de l'épargne, l'agriculture, l'élevage, la vente des produits et la création des GIC. Selon l'appréciation de l'équipe des chercheurs, il serait important d'avoir des formations sur le montage d'un bon projet qui prenne en compte les réalités économiques locales. La chute du prix des oignons à Nguétchéwé cette année peut servir d'exemple pour éclairer cette proposition. Selon le sous-préfet concerné, cette situation a été causée en partie par une surproduction. Tout de même, plusieurs cultivateurs ont expliqué à l'équipe qu'ils continueraient à cultiver des oignons car cette culture fait partie de leurs coutumes. Ceci peut également être dû au fait qu'ils ne semblent pas connaître d'alternative.

Actuellement, les formations sont animées par le responsable du volet Développement Économique (qui est aussi directeur général de l'UCEC) et un animateur de l'Equipe Technique. Ces derniers souhaiteraient avoir des formateurs qualifiés. Dans un objectif de durabilité de l'offre des formations, il est effectivement fortement conseillé d'avoir recours à des personnes aptes à prendre en charge les formations. Selon les responsables des CEC et de la Promotion de la Microentreprise du volet Développement Économique, il a été envisagé d'établir une coopération entre ces deux composantes afin d'offrir des formations adaptées aux besoins des membres. Mais cette coopération souhaitable n'a pas eu lieu (cf. chapitre 4.2.3).

### 4.3.5 Autres services

Il existe quelques rares services offerts suite à la coopération d'une institution avec les CEC. Une coopération entre les centres de santé catholiques et les CEC de Guili et de Tada existant depuis trois ans en est un exemple concret. En effet, si un membre de ces CEC est malade, il peut recevoir un traitement au centre de santé sur simple présentation de son carnet d'épargne du CEC. La présentation suffit, indépendamment du montant de l'épargne.<sup>26</sup> Quand le membre dispose de l'argent, il peut s'acquitter de sa dette au centre de santé. Jusqu'à maintenant, 35 membres du CEC de Guili en ont profité, selon le responsable du centre de santé de Guili. Cette coopération permet aux membres de se faire soigner lorsque les maladies se déclarent en dehors des jours ouvrables. Cette coopération paraît donc bien compléter les services offerts par les CEC, et d'après les entretiens, les responsables d'autres CEC veulent imiter cet exemple de coopération. Néanmoins, l'équipe a entendu que la coopération ne marche pas toujours comme prévu. Effectivement, le traitement au centre de santé dépendrait du montant inscrit dans le carnet d'épargne. Au cas où ce montant ne serait pas suffisant pour payer les frais des soins de santé, certains membres auraient falsifié leurs carnets d'épargne. De ce fait, il faut voir dans quelle mesure le modèle pourrait être amélioré et le cas échéant, étendu aux autres CEC.

Les membres et les responsables des CEC souhaitent également que les CEC offrent d'autres produits. Les doléances concernant les formules d'épargne et de crédit ont déjà été mentionnées. En plus de cela, l'équipe a constaté une forte demande en nouveaux produits. Une des propositions serait que les CEC vendent des intrants agricoles aux membres, l'avantage étant que les paysans auraient directement accès à des intrants de bonne qualité même dans les villages les plus reculés. Il a été également proposé que les CEC payent les salaires des employés dans les structures du diocèse, comme les écoles et les centres de santé, et les pensions des retraités. Ces idées doivent être examinées consciencieusement afin de déterminer les produits qui ont le potentiel pour compléter la gamme actuelle des CEC sans en affecter le bon fonctionnement.

### 4.3.6 Conclusion

Le bilan de l'analyse des produits et services financiers et non-financiers s'est révélé assez positif. Le dépôt et le crédit moyens par membre ont bien évolué pendant les trois dernières années. Hommes et femmes y accèdent sans distinction et la

---

<sup>26</sup> Dans les centres étatiques, il faut payer les frais avant de recevoir des soins, les centres de santé catholiques quant à eux traitent leurs patients même s'ils n'ont pas d'argent avec eux. Cela cause des problèmes de financement à ces centres de santé car beaucoup ne remboursent jamais leurs dettes.

formation est également très appréciée par les membres qui la trouvent utile pour la gestion de leurs projets. De plus, la coopération entre les CEC et les centres de santé qui se fait déjà dans deux CEC est louée par les responsables ainsi que par les membres. Bien qu'en général l'offre des produits des CEC soit appréciée, il reste tout de même quelques défis à relever. Tout d'abord, il y a une partie de la population-cible qui n'est pas encore atteinte de manière effective, il s'agit des jeunes et dans un moindre degré, des musulmans. Ici, il faut réfléchir à des manières de motiver pour mieux inclure ces deux groupes, surtout au niveau de l'accès au crédit. Au niveau de l'épargne, il semble urgent de revoir la formule de rémunération. Le manque d'intérêts pourrait amener des membres des CEC à adhérer à d'autres EMF dans le futur. De plus, les membres ont exprimé le souhait d'avoir une épargne scolaire et une épargne de santé, cela mérite d'être pris en compte. Au niveau du crédit, les retards de remboursement posent un problème parce qu'ils sont une menace pour le revenu monétaire de l'emprunteur concerné, mais également pour le bon fonctionnement des CEC. L'augmentation du plafond, la révision de l'intérêt fixe, la flexibilité dans le domaine du remboursement du côté des CEC, l'octroi rationnel des crédits et leur bon suivi, apparaissent comme des mesures adaptées qui devraient être examinées en profondeur. De même, il faut bien étudier si la demande pour un crédit scolaire, un crédit de santé ou un crédit à but social pourrait être satisfaite dans les conditions actuelles. Au niveau de la formation, il y a un grand potentiel d'amélioration en offrant des formations plus fréquentes et sur des sujets spécifiques. Ici, une coopération avec d'autres volets du CDD devrait être envisagée. En ce qui concerne les nouveaux produits, la coopération entre les CEC et d'autres institutions devrait être poursuivie et même multipliée si possible. La possibilité que les CEC vendent des intrants agricoles et assurent le transfert des salaires, devrait également être prise en considération.

#### **4.4 Les effets des CEC**

Après avoir analysé les structures et l'organisation des CEC ainsi que les différents produits offerts, nous allons voir les effets induits par les CEC. Comme il a été démontré au chapitre 2, l'étude applique une approche multidimensionnelle de la pauvreté en se concentrant sur des dimensions socioéconomiques et sociopolitiques. Dans ce chapitre, les résultats pour les six aspects choisis de ces deux dimensions – revenus monétaires, éducation, santé et nutrition, habitat, relations entre les genres et les générations et les relations entre les villageois – seront présentés en détail. Rappelons la nature participative des méthodes appliquées, il convient de signaler encore une fois que les résultats sont basés sur des perceptions de plus de 400 personnes interviewées et ne prétendent pas être des vérités absolues par rapport aux effets de la microfinance en général et des CEC en particulier.

#### **4.4.1 Les revenus monétaires et la gestion de l'argent**

De nombreuses études ont relevé que l'accès aux services de la microfinance a un effet positif sur les revenus monétaires des bénéficiaires (GTZ 2005 ; CGAP 2003). Les CEC ne font pas exception. Selon les résultats de l'enquête, ils contribuent de deux manières à l'augmentation des revenus monétaires de leurs membres. D'un côté, les membres utilisent les produits et services des CEC pour investir dans les projets productifs, de l'autre, ils gèrent mieux l'argent disponible.

##### **Investissements dans des projets productifs**

La grande majorité des personnes interviewées a répondu qu'elle utilisait les services des CEC pour monter de petits projets afin d'augmenter ses revenus. C'est surtout le cas pour les crédits qui servent de coup de pouce financier. L'épargne des membres et les formations offertes par le CEC jouent également un rôle dans la réalisation desdits projets. Trois types de projets peuvent être distingués : les projets agricoles, l'élevage et le petit commerce.

La plupart des projets sont des projets agricoles. Ils se concentrent sur l'utilisation des meilleures techniques culturales (terrasses, charrues, semences sélectionnées à haut rendement), l'achat des intrants agricoles et la location ou l'achat de nouvelles parcelles de terres cultivables. De cette manière beaucoup de membres augmentent leur production ce qui leur permet de produire aussi bien pour la vente que pour leur consommation propre. Par exemple, beaucoup de cultivateurs interrogés ont plus de doublé leur production agricole suite à l'utilisation de fertilisateurs. En outre, ils diversifient leurs cultures en intégrant également les cultures de rente (p. ex. coton ou soja). Si le projet est suffisamment rentable qu'il permet de rembourser les intérêts de crédit, les membres arrivent à augmenter leurs revenus monétaires.

D'autres activités financées par les crédits contractés dans les CEC sont dans le domaine de l'élevage comme le traitement et l'engraissement des animaux afin de les revendre à un prix plus favorable. Il semble que les hommes engrassent surtout les bœufs tandis que les femmes engrassent plutôt les chèvres et les moutons. En effet, selon la division du travail entre les genres, l'élevage du gros bétail relève de la compétence des hommes et l'élevage des petits ruminants de la compétence des femmes.

Par rapport au petit commerce, nos résultats montrent que très peu d'hommes s'y intéressent. Les femmes s'engagent surtout dans la fabrication et la vente de beignets ou de « bilbil ». La production et la vente de « bilbil » est un commerce très répandu et souvent considéré comme une activité facile pour gagner de l'argent.

La plupart des interviewés, y compris les membres et les responsables des CEC mais aussi les autorités locales, ont indiqué que les membres des CEC arrivent à

généraliser des bénéfices avec les trois types de projets montés à l'aide des services des CEC. Les membres des CEC où les crédits ont été arrêtés (p. ex. à Djappaï ou Tchéré) corroborent cet argument. Dans ces localités, il a été observé une baisse considérable des revenus monétaires depuis la suspension des crédits ce qui semble avoir des effets négatifs sur toute l'économie locale (baisse des flux financiers locaux, fermeture des marchés, etc.). En revanche, dans les régions plus riches où les populations ont plus de revenus grâce aux cultures de rente, les membres des CEC ont pu augmenter leurs revenus de manière significative. Evidemment, les CEC ne sont pas les seuls acteurs ayant contribué à l'augmentation des revenus. Il y a, entre autres, les programmes du Ministère d'Agriculture, la Société de Développement du Coton (SODECOTON) ou le volet Développement Rural du CDD.

Il faut également constater qu'une petite partie des membres réalise des bénéfices très modestes ou subit parfois des pertes. Par conséquent, ils ne peuvent pas rembourser leurs crédits et s'endettent. Le cas des cultivateurs d'oignons autour de Nguétchwé mentionné dans le chapitre 4.3.4 est à éviter absolument. Ayant réalisé des bénéfices considérables les années précédentes, les membres du CEC de Nguétchwé (mais aussi des non-membres) ont pris des crédits pour augmenter leur production d'oignons. Suite à une surproduction et une baisse de la demande durant l'année 2011, les producteurs n'ont pas pu vendre les oignons et ont eu de grandes difficultés à rembourser leurs crédits. Cet exemple montre que les membres des CEC investissent dans des projets non-rentables ce qui entraîne leur endettement et leur paupérisation sans que les responsables n'interviennent. De plus, l'exemple illustre clairement qu'il y a un manque de diversification des projets productifs.

### Un investissement réussi



Voilà un exemple illustrant un projet d'engraissement, un membre du CEC de Djappaï a pris un crédit de 130 000 FCFA qu'il a utilisé pour acheter un bœuf pour 120 000 FCFA. Il a dû couvrir les dépenses pour l'alimentation (23 000 FCFA), les frais de vétérinaire (12 000 FCFA), et l'enclos (5000 FCFA).

Après trois mois d'engraissement il a vendu le bœuf pour 245 000 FCFA, donc avec un bénéfice de 85 000 FCFA auquel il faut enlever le 26 000 FCFA des intérêts du crédit.

Finalement, il convient de souligner que quelques projets montés par les membres, bien qu'ils soient rentables, ont des effets non désirés. Par exemple, l'augmentation de l'utilisation d'intrants agricoles est considérée comme néfaste par certains membres parce qu'ils ont le sentiment que les produits chimiques appauvrissent le

sol. En outre, l'achat ou la location des nouvelles parcelles pour l'agriculture contribue à la rareté des terres (surtout pour l'élevage) qui est un problème vécu par beaucoup de personnes au diocèse de Maroua-Mokolo et cause parfois des conflits entre agriculteurs et éleveurs.

### **Gestion de l'argent**

Un des plus grands avantages perçus par presque tous les membres est la possibilité d'épargner et donc, de mettre en sécurité leur argent au CEC. Selon les personnes interviewées, il y a beaucoup de risques à garder l'argent à la maison, notamment les vols, les incendies et les termites. Ces risques peuvent avoir des conséquences fatales. De nombreux exemples nous ont été cités selon lesquels des personnes ou des familles ont perdu toute leur épargne (monétaire ou en nature), souvent directement après la récolte parce que les voleurs savent à quel moment la vente des produits a lieu. De ce fait, les CEC contribuent grandement à la sécurisation de l'épargne ce qui était la raison principale de leur création.

En plus de la sécurité, déposer l'argent au compte apporte d'autres avantages importants. Dans tous les villages visités, l'équipe a rencontré le problème de mauvaise gestion de l'argent qui se traduit par le gaspillage. En d'autres termes, il y a une perception très répandue selon laquelle les personnes ne savent pas gérer leurs revenus, surtout en liquidité gardée à la maison car, « quand l'argent est dans la poche on le dépense plus facilement pour les petits besoins comme le bilbil » (membre d'un CEC). Cela a été confirmé dans les entretiens menés avec les responsables du CDD et de l'UCEC à Maroua et par les autorités locales et régionales.

Concernant ce problème, la grande majorité des membres a constaté qu'ils gaspillent moins d'argent quand ils le gardent au CEC. Deux raisons ont été identifiées pour expliquer ce phénomène. D'une part, les membres ont moins accès à leur propre argent et n'ont ainsi pas la possibilité de le dépenser (surtout les personnes qui habitent loin du CEC), d'autre part, ils réfléchissent mieux à comment investir leur argent. A cet égard, ils reconnaissent l'importance d'épargner en vue d'un investissement futur. Ainsi, la gestion de l'argent et du budget de la famille s'améliore et les dépenses sont mieux canalisées vers des besoins importants comme l'éducation des enfants. Ce changement est également induit et renforcé par les formations et les conseils donnés aux CEC leur proposant de ne plus garder l'argent à la maison et ne pas le gaspiller pour des besoins inutiles (cf. chapitre 4.3.4).

En bref, la réduction des pertes ainsi que du gaspillage contribuent énormément à stabiliser la disponibilité d'argent des membres ce qui leur permet d'équilibrer les fortes fluctuations des revenus et des besoins monétaires (p. ex. pour la rentrée

scolaire, les maladies ou les aléas climatiques) qui représentent souvent de grands risques pour les populations rurales. Par conséquent, les membres des CEC peuvent mieux gérer ces risques et sont ainsi beaucoup moins vulnérables. Les non-membres ont également des stratégies d'adaptation concernant ces fluctuations et pour réduire le gaspillage, notamment le stockage des récoltes dans les greniers, l'épargne sociale (p. ex. tontines) et l'épargne en nature (p. ex. les chèvres). Cependant, ces techniques ne garantissent pas la sécurité effective des biens car, par exemple, les animaux peuvent être décimés par les maladies ou être volés et les récoltes peuvent pourrir.

#### 4.4.2 L'éducation

Selon les résultats de l'enquête, l'exemple classique pour une meilleure canalisation des dépenses est le paiement des frais de scolarité. Dans tous les CEC visités, les membres et les autorités locales ont constaté que les adhérents utilisent l'épargne et les bénéfices générés grâce aux crédits pour payer les frais de scolarité de leurs enfants. Cela a été confirmé par les directeurs de différents établissements scolaires. La sensibilisation des CEC sur l'importance d'épargner pour la rentrée scolaire a été également soulignée par des personnes enquêtées. Deux aspects particuliers méritent d'être soulignés.

Premièrement, dans certains CEC les personnes interviewées ont distingué les écoles publiques des écoles privées en disant que certains membres envoient leurs enfants dans les écoles privées où les frais de scolarité sont élevés. Selon le responsable du volet Education du CDD, les écoles privées ont généralement une meilleure réputation grâce aux conditions d'apprentissage et aux meilleurs résultats atteints par les élèves dans les examens officiels. Même si très peu de membres envoient leurs enfants dans les écoles privées, l'équipe a pu trouver des exemples palpables sur le terrain, notamment à l'école primaire privée catholique de Tada où un quart d'élèves sont des enfants des membres du CEC.<sup>27</sup>

Deuxièmement, beaucoup de membres ont relevé que le nombre de filles scolarisées augmente et que les CEC contribuent à ce changement. Les effets de l'éducation des filles sont connus et ont été confirmés dans de nombreuses études. Par exemple, le fait que les filles fréquentent l'école diminue généralement le taux de mariages précoces (Global Campaign for Education 2011 : 29).

---

<sup>27</sup> En 2010, l'Ecole Primaire Privée Catholique Ouro-Tada comptait 444 élèves au total, dont 212 filles. Les frais d'inscription s'élèvent à 8000 FCFA par enfants et année. De plus, les parents doivent payer des frais pour une association qui se charge de payer les salaires des enseignants. Ces frais sont souvent plus élevés que les frais d'inscription.

Bien que certains membres et d'autres personnes interrogées aient indiqué que les CEC contribuent à une nette augmentation du nombre d'enfants scolarisés au diocèse, il faut se demander si réellement plus d'enfants vont à l'école grâce aux CEC. D'un côté, quelques personnes ont expliqué qu'avant d'être membre au CEC ils n'arrivaient pas à envoyer (tous) leurs enfants à l'école, mais de l'autre, l'équipe a observé que la grande majorité des enfants des non-membres va aussi à l'école.

L'éducation joue un rôle de plus en plus important au Cameroun et beaucoup d'acteurs (p. ex. le gouvernement, les ONG, les volets Education et Promotion Féminine du CDD) travaillent dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle la plupart des parents sont conscients de l'importance de l'éducation et investissent beaucoup pour pouvoir envoyer leurs enfants à l'école. Cela inclut, par exemple, la vente des (dernières) chèvres au moment de la rentrée scolaire où les prix sont souvent très défavorables sur le marché, l'emprunt d'argent aux voisins ou aux usuriers avec des intérêts parfois exorbitants (p. ex. à Guili, un prêt de 10 000 FCFA doit être remboursé par un sac d'arachides qui vaut jusqu'à 50 000 FCFA au marché) ou l'engagement comme main-d'œuvre sur les champs d'autres personnes pour un salaire qui peut être aussi bas que 500 FCFA par jour.

En bref, selon la perception des personnes interviewées, les CEC jouent un rôle important en ce qui concerne l'augmentation de l'effectif des enfants scolarisés mais la contribution réelle des CEC semble être plus modérée. Le véritable avantage des CEC est que les membres des CEC, grâce à l'épargne et des revenus monétaires augmentés, ont beaucoup moins de difficultés à payer les frais de scolarité parce qu'ils ne doivent pas vendre leur bétail ou emprunter de l'argent à des intérêts élevés ce qui réduit leurs risques d'endettement et d'appauvrissement et ainsi, leur vulnérabilité.

#### **4.4.3 La santé et la nutrition**

Un autre exemple qui montre que les CEC contribuent à une meilleure gestion des revenus est l'utilisation des dépenses pour la santé. Comme pour l'éducation, une grande partie des personnes interrogées a relevé qu'elle se sert de son épargne et de ses revenus supplémentaires pour payer les médicaments et les traitements dans les centres de santé. Cela a été confirmé dans les entretiens avec les responsables des centres de santé qui connaissaient les CEC. L'accès des membres aux services de santé est également amélioré par la coopération avec certains CEC, notamment ceux de Guili et de Tada avec les centres de santé catholiques (cf. chapitre 4.3.5). En ce qui concerne la nutrition, quelques membres constatent que grâce à l'augmentation de la production agricole, ils disposent de plus de nourriture et, par conséquent, ne souffrent plus de la faim. D'autres ont ajouté que la variété de la nourriture s'est améliorée parce qu'ils ont diversifié la production agricole.

En s'appuyant sur les résultats de l'étude, l'équipe de recherche confirme que les CEC contribuent à une amélioration de la santé. D'une part, les CEC renforcent la sécurité alimentaire des membres, d'autre part, ils améliorent leur accès aux services de santé. Le dernier aspect est particulièrement important dans les cas d'urgence. Sans l'épargne monétaire, les personnes interrogées ont indiqué qu'ils avaient souvent de grands problèmes pour trouver l'argent afin de pouvoir payer les frais de traitement. Soit ils devaient emprunter, soit ils devaient vendre leur stock ou leur bétail. Ces inconvénients ont déjà été discutés plus haut. Un autre inconvénient est qu'il n'est souvent pas possible de transformer rapidement les stocks ou le bétail en argent. Cette perte de temps peut aller jusqu'à causer la mort dans les situations où un traitement instantané est nécessaire.

Comme pour les contributions à l'éducation, il faut se demander si réellement plus de personnes se soignent dans les établissements de santé grâce aux CEC. Les avantages à aller dans des centres de santé semblent être reconnus par la population,<sup>28</sup> mais les données collectées ne permettent pas de dire si les habitudes de soin ont changé. Par ailleurs, il faut noter que les CEC contribuent de manière involontaire à quelques effets négatifs par rapport à la santé. En effet, dans quelques CEC les crédits sont accordés à des projets de « bilbil ». Ainsi, ils renforcent le problème d'alcoolisme, augmentent l'insécurité alimentaire (car le mil n'est plus disponible pour la nourriture) et contribuent à ce que des maladies se répandent plus facilement (car tous boivent le « bilbil » dans la mêmealebasse).

#### **4.4.4 L'habitat**

Dans tous les villages visités, l'équipe a presque toujours reçu la même réponse à la question des changements observés au niveau de l'habitat : « il y a plus de maisons en dur maintenant ». Les maisons en dur sont des maisons en briques d'adobe (terre crue moulée, séchée au soleil et mélangée avec du ciment) couvertes de tôles par opposition aux maisons avec des toits en paille et en terre battue. Les membres des CEC ont affirmé utiliser l'épargne et les bénéfices des projets réalisés avec des crédits pour construire ou améliorer leur maison. Souvent ils ont spécifié qu'ils investissent peu à peu dans leur maison, c'est-à-dire qu'ils achètent le ciment une année, les tôles l'année suivante, puis les planches, etc. Ainsi, ils développent leur habitat au fur et à mesure.

Un autre aspect qui a été nommé, bien que plus rarement, concerne l'équipement des maisons. Cela inclut surtout l'électricité (pour faciliter les travaux domestiques),

---

<sup>28</sup> Les interviewés ont nommé par exemple qu'on peut faire des examens, qu'il y a de meilleurs soins avec des médicaments et moins d'accouchements difficiles à la maison.

les lits et les matelas ainsi que les appareils électriques comme les téléviseurs (pour l'accès aux informations).

Les effets positifs décrits ci-dessus ne sont pas profitables aux seuls membres des CEC. Pratiquement toutes les personnes enquêtées, notamment les membres, les non-membres et les autorités locales nous ont confirmé que la construction des maisons en dur est une transformation qui s'observe dans tous les villages. Certes, les CEC contribuent à ce développement mais, ils n'en sont pas les seuls instigateurs. Les changements par rapport à l'habitat montrent néanmoins que les membres des CEC arrivent au fur et à mesure à améliorer leurs conditions de vie.

#### **4.4.5 Les relations entre les genres et les générations**

##### **Femmes-hommes**

Une autre dimension des effets concerne la situation des femmes dans la société en général et dans la famille en particulier. Au sein des CEC, 37% des membres sont des femmes. Elles ont leurs propres comptes, ce qui leur donne la possibilité d'épargner en sécurité, monter leur propre projet avec un crédit et participer aux formations et aux réunions du CEC. De nombreuses études (GTZ 2005 ; CGAP 2003) ont relevé que tous ces éléments contribuent à une plus grande indépendance économique et par conséquent renforce leur rôle par rapport aux hommes.

La plupart des interviewées a constaté que les bénéfices des petits projets réalisés avec un crédit (cf. chapitre 4.4.1) et la mise en sécurité de l'argent (qui devient également inaccessible à leurs maris) au CEC, leur permet de décider elles-mêmes de l'utilisation. Beaucoup de femmes assument une plus grande part du budget familial. Elles contribuent souvent aux dépenses de santé, d'éducation et assurent les dépenses quotidiennes. Cependant il a été constaté qu'elles ne reçoivent pas beaucoup de reconnaissance pour cela, parce que leurs dépenses sont moins visibles que les dépenses des hommes. Par exemple, la femme achète régulièrement le sel, le cube Maggi et le savon tandis que l'homme achète des vêtements pour la famille une fois par an. Malgré tout, la contribution au budget familial procure un droit d'intervention dans les décisions familiales, notamment en ce qui concerne l'investissement de l'argent. Il ressort des entretiens que dans une société où la division du travail est plus nette et les rôles très hiérarchisés, il y a davantage de dialogue et de collaboration entre l'homme et la femme.

Selon les membres, outre les changements entraînés par le renforcement du pouvoir économique, la promotion de l'égalité des sexes est assurée par les conseils et formations des animateurs du CDD. Il est important de mentionner également le volet de la Promotion de la Femme du CDD ou les tontines. Par ailleurs, le volet Promotion de la Femme s'investit dans la sensibilisation par l'intermédiaire de 95 animatrices formées

### Jeannette Kouvou – Microentrepreneure grâce au CEC



Mme Jeannette Kouvou (38) n'aime pas penser aux temps avant son adhésion au CEC. Pour envoyer ses enfants à l'école, la mère de neuf enfants était obligée de travailler dans des champs qui ne lui appartenaient pas. Pour une journée de travail, Jeannette gagnait 500 FCFA (0,76€). « Je faisais tout pour que mes enfants puissent aller à l'école. Parfois, ils travaillaient même avec moi aux champs », Jeannette se souvient. De plus, elle et son mari n'avaient pas toujours assez à manger pour toute la famille et devaient demander de l'aide aux voisins. « Aujourd'hui nous mangeons à notre faim. »

Depuis six ans, Jeannette est membre du CEC de Guili, un village dans les montagnes du diocèse. En 2009, elle prenait son deuxième crédit de 100 000 FCFA pour cultiver six quarts de maïs dans les champs de son mari et deux quarts d'arachides dans un des champs de sa mère. La récolte de maïs a donné 27 sacs dont 15 ont été vendus pour rembourser le crédit. Avec les douze autres elle a nourri sa famille jusqu'à la récolte suivante.

La récolte des arachides a également été un succès. Sur les cinq sacs récoltés, elle en a vendu trois pour 47 000 FCFA par sac, suffisamment pour payer les frais de scolarité des enfants et épargner une bonne partie. Avec le reste elle a produit de la sauce d'arachide et en a conservé pour les semences. A part les crédits, Jeannette dépose régulièrement de l'argent au CEC pour l'épargner. « Les crédits m'ont beaucoup aidé mais le plus important c'est que mon argent soit en sécurité ».

Aujourd'hui, Jeannette ne veut plus prendre de crédits mais, puisque son mari a perdu ses champs (il n'avait pas de titre foncier), elle y réfléchit pour acheter de nouvelles terres. D'ailleurs, son mari est très fier du succès de sa femme et est membre du CEC depuis peu. Jeannette confirme aussi, qu'il y a plus d'harmonie entre elle et son mari. « Avant, on n'avait presque rien et il y avait beaucoup de bagarres. Aujourd'hui nous faisons la gestion des récoltes ensemble ». Et les enfants, dit-elle, sont contents de ne plus devoir travailler aux champs.

par le CDD dans le diocèse et de nombreuses associations. Selon la responsable du volet, elle a eu pour effet l'adhésion au CEC de 339 femmes et de 46 groupes des femmes en 2011. En outre, les entretiens ont révélé que les CEC et spécialement les réunions sont perçues comme un lieu de rencontre, où hommes et femmes peuvent participer et se retrouvent. Selon les interviewées, les femmes, et plus particulièrement celles qui occupent des postes à responsabilité au sein du CEC, prennent plus souvent

la parole et sont mieux incluses dans la prise de décision. Mais, il y a encore des obstacles qui empêchent les femmes d'occuper ces postes. Notamment la surcharge de travail, l'analphabétisme, le manque de respect et de considération pour les femmes et le complexe d'infériorité ont été mentionnés durant l'atelier de réflexion (cf. chapitre 3.2). Les effets décrits ont été constatés aussi bien par les femmes que par les hommes. En accord avec les résultats de nombreuses études, il y a une perception répandue que l'accès aux services financiers contribue à un renforcement de l'indépendance et des champs d'actions de la femme. Par rapport à l'indépendance, un effet considéré comme indésirable a été constaté dans quelques familles. Certains hommes se sentent moins respectés et perçoivent la femme comme moins obéissante. Ils affirment qu'avec la liberté, les femmes s'occupent moins des enfants. En fait, l'autorité de l'homme dans une société très patriarcale est mise en cause. Cette divergence dans l'appréciation du changement des rôles conduit parfois à des conflits dans les familles.

Malgré une perception positive par rapport au rôle de la femme, il est important de retenir que la relation entre homme et femme ne change que très lentement. Les femmes ont toujours un faible pouvoir économique parce que leur accès aux ressources et notamment à la terre demeure médiocre. La tradition joue toujours un rôle important et exclue souvent les femmes des sphères de décision.

## **Jeunes**

Comme il a été dit dans le chapitre 4.1, les jeunes représentent plus de la moitié de la population du diocèse et sont un des groupes les plus marginalisés. Dans les entretiens il se dégage que les comportements négatifs de certains jeunes (p. ex. criminalité ou consommation de drogues) n'ont pas de lien avec le CEC.

Il ressort des entretiens que les CEC attirent moins les jeunes, même s'ils sont identifiés comme groupe cible par le CDD (CDD 2009 : 84). Peu de jeunes adhèrent au CEC. L'offre du CEC n'atteint pas ce groupe et ne peut pas contribuer à ralentir l'exode rural causé par le manque d'emplois et de perspectives dans les villages. Ceci est un très grand défi pour toute la société camerounaise et l'avenir de la région.

### **4.4.6 Les relations entre les villageois**

La grande majorité des membres des CEC interviewés admet que les CEC aident à renforcer les relations entre les villageois. Dans quelques endroits, les personnes enquêtées ont constaté que les relations étaient déjà bonnes avant l'existence des CEC. En revanche, dans certains villages elles étaient caractérisées par des conflits et bagarres. Les deux raisons de ce changement les plus mentionnées sont les rencontres au CEC et les projets réalisés grâce aux CEC. Les rencontres se passent

lors des réunions ou des jours d'ouverture des CEC. A cet effet, le CEC constitue un lieu où les personnes des différents villages, de diverses religions et de tous les âges se rencontrent. Ils peuvent échanger des informations, discuter et se concerter (p. ex. dans les assemblées générales ou dans les réunions du conseil d'administration) et faire de nouvelles connaissances. Selon les personnes interrogées, cela peut créer des relations de confiance, de la convivialité et le respect mutuel. Certains ont ajouté qu'il y a plus de solidarité entre les personnes et qu'ils s'aident mutuellement, par exemple quand quelqu'un est malade.

En ce qui concerne les projets, beaucoup de membres ont relevé l'importance de la possibilité d'adhérer au CEC en groupe.<sup>29</sup> De même, les conseils donnés par les CEC au sujet de la collaboration en groupe sont d'un apport indéniable. Ainsi, les membres ont affirmé qu'ils apprennent à mieux travailler ensemble. Les projets réalisés en groupes ne renforcent pas uniquement l'union entre les gens, ils développent également un certain sentiment de fierté pour avoir contribué au développement du village. Ce dernier aspect n'est pas à sous-estimer car il montre que les personnes arrivent mieux à prendre leur vie en main, c'est-à-dire à devenir les initiateurs de leur développement. De plus, cela semble avoir des effets positifs même en dehors des CEC puisque certaines personnes interviewées ont constaté qu'il y a plus de réunions (aussi avec des non-membres) qu'avant et que les groupes fonctionnent mieux en général.

En d'autres termes, les CEC renforcent la cohésion sociale ainsi que la vie associative dans les villages, ce qui indique aussi une plus grande détermination à s'engager pour la communauté. Les exemples pour ce dernier aspect incluent les cotisations ou la main-d'œuvre pour les constructions (des puits ou des centres de santé). Certes, beaucoup d'intervenants comme les paroisses, les écoles ou l'Association des Parents et Enseignants font un travail de sensibilisation et s'engagent pour l'organisation des populations, mais les CEC sont souvent considérés comme l'acteur le plus important.

Par ailleurs, l'équipe a rencontré quelques cas isolés qui indiquent que les CEC ont aussi des effets involontaires négatifs sur les villageois, surtout dans les situations où les crédits ne sont pas remboursés. C'est tout d'abord quand les personnes qui ne peuvent ou ne veulent pas rembourser les crédits fuient le village. Dans certains CEC, le taux de remboursement était tellement faible qu'il a été décidé de ne plus accorder de crédits ce qui a entraîné le mécontentement des membres dont la situation économique s'est détériorée (voir l'exemple de Djappaï). Une autre source de conflit entre les individus concerne l'octroi des crédits. En effet, certains membres ont un sentiment d'injustice car les crédits semblent parfois être accordés par affinité.

---

<sup>29</sup> Rappelons qu'au total, il y a 746 groupes au sein du réseau des CEC.

#### 4.4.7 Conclusion

Dans ce chapitre il a été démontré que les CEC ont surtout des effets au niveau des individus, des ménages et du village. Les effets au niveau des communes ou régions demeurent incertains car il est difficile d'attribuer les effets à une intervention particulière à ces niveaux (cf. chapitre 2.3). Pour essayer de mieux saisir ces effets l'équipe a mené des entretiens avec des autorités traditionnelles et officielles ainsi que des professionnels du développement dans les communes et départements afin de profiter de leurs connaissances et expertises du contexte local et régional. Ceci n'a pas donné de résultats satisfaisants car les CEC sont souvent méconnus par ces personnes, ce qui peut être considéré comme un indicateur du fait que les effets des CEC ne sont pas encore tangibles à un niveau plus grand que celui du village.

Les résultats de l'analyse d'effet sont, pour la plupart, en accord avec les résultats d'autres recherches qui ont été conduites dans le domaine de la microfinance (CGAP 2003 ; GTZ 2005). Les CEC contribuent à augmenter les revenus monétaires des membres car ils leur permettent d'entreprendre des activités rémunératrices ainsi que de mieux gérer leurs liquidités. Les membres des CEC, comme beaucoup de clients des établissements de microfinance en général, affectent les revenus supplémentaires aux dépenses qu'ils jugent prioritaires pour leur ménage, c'est-à-dire pour la scolarisation de leurs enfants, le recours aux soins de santé, l'amélioration de leur habitat ou pour les réinvestissements dans des projets productifs. Les CEC accélèrent également l'émancipation de la femme puisqu'elles augmentent leurs revenus monétaires grâce aux services des CEC. Cela leur permet de participer davantage au budget familial, aux décisions du ménage (et de la communauté) et ainsi, d'être mieux en mesure de faire face aux inégalités structurelles entre les sexes. De même, les CEC contribuent à améliorer les relations entre les villageois et à renforcer la détermination de prendre leur destin en main.

Comme pour beaucoup d'établissements de microfinance, un des effets le plus évident des CEC est la réduction de l'extrême vulnérabilité qui caractérise l'existence quotidienne des ménages pauvres (CGAP 2003). Les prêts et l'épargne dans les CEC contribuent à lisser les fluctuations des revenus et à amortir l'impact des urgences soudaines (p. ex. des maladies), des exigences saisonnières (p. ex. la rentrée scolaire) ou d'événements tels qu'un décès dans la famille, qui peuvent entraîner une famille pauvre dans le dénuement. Curieusement, les CEC n'ont pas contribué significativement à diversifier les sources de revenu des membres alors que ce phénomène est souvent observé dans d'autres établissements de microfinance et qu'il aide à réduire la vulnérabilité des populations pauvres (CGAP 2003). Comme il a été constaté auparavant, beaucoup de projets productifs des membres des CEC se ressemblent. Sur le terrain, l'équipe a rencontré très peu

d'exemple de projets dits innovants, surtout en dehors de l'agriculture et de l'élevage. Les risques de ces projets (p. ex. des aléas climatiques ou des fluctuations des prix) ont été démontrés auparavant. Une diversification des activités rémunératrices ne pourrait pas seulement réduire les risques pour les membres mais aussi les risques de non-remboursements des crédits pour les CEC.

En résumant, il convient de signaler que les CEC contribuent de plusieurs façons à réduire la pauvreté des bénéficiaires. Le degré exact de cette contribution ne peut néanmoins pas être déterminé, à plus forte raison à cause du choix méthodologique fait pour cette étude. Il y a un grand nombre de facteurs et d'acteurs qui influencent l'amélioration ou la détérioration des conditions de vie des populations au diocèse Maroua-Mokolo. Les CEC sont seulement l'un d'entre eux. Il faut également noter que les CEC contribuent à quelques peu d'effets négatifs dont les membres ne semblent souvent pas être conscients. Le meilleur exemple pour ceci est la fabrication du « bilbil » qui est une activité largement acceptée par la population mais très nuisible à la santé et à l'équilibre alimentaire.

## 5 Synthèse et recommandations

### 5.1 Synthèse

Le réseau des CEC est l'établissement de microfinance le plus important dans la région Extrême-Nord et le quatrième au niveau national. Depuis maintenant 16 ans il offre des services importants aux populations en zone rurale. Les CEC sont considérés par de nombreuses personnes comme un bien, certainement fragile, mais qu'il faut protéger et développer davantage.

La présente étude avait pour objectif de saisir les forces et faiblesses du réseau des CEC et de comprendre si la microfinance en général et les CEC en particulier contribuent à la réduction de la pauvreté. Pour réaliser l'étude, une approche participative a été choisie sciemment afin de stimuler un processus d'apprentissage mutuel renforçant les capacités d'autopromotion des acteurs impliqués à tous les niveaux et surtout des membres et en même temps bénéficiaires. Pendant la conduite des recherches, tous les acteurs étaient très motivés, disponibles et ont vivement contribué aux réflexions et à la recherche de solutions pour les situations difficiles. La recherche a initié également un important processus de prise d'informations et de sensibilisation auprès des autorités locales et régionales. La présence nombreuse des acteurs aux interviews, ateliers de travail et aux ateliers de réflexion témoigne de l'importance que les concernés accordent aux CEC.

La question des effets était au centre de l'étude. Comme il a été démontré au chapitre 2, la microfinance est considérée comme un instrument contribuant à réduire la pauvreté de plusieurs façons. C'est la raison pour laquelle l'équipe de recherche s'est basée sur une conception multidimensionnelle de la pauvreté en mettant l'accent sur des aspects socioéconomiques et sociopolitiques. En ce qui concerne les premiers, il a été prouvé que la majorité des membres des CEC augmentent leurs revenus monétaires et qu'ils en investissent une partie pour satisfaire leurs besoins sociaux les plus importants, notamment l'éducation des enfants et la santé de la famille. Les non-membres, en revanche, doivent souvent vendre leurs dernières réserves de récolte ou prêter de l'argent aux usuriers pour couvrir ces dépenses. De cette manière ils sont fortement exposés aux risques divers tels que l'endettement ou l'insécurité alimentaire. Grâce aux produits offerts par les CEC, les membres peuvent, pour la plupart, éviter ces risques de paupérisation. Ils ne réussissent pas seulement à augmenter leurs revenus mais aussi à mieux gérer ces revenus en épargnant pour les besoins considérés élémentaires. Ainsi, ils disposent d'une plus grande disponibilité d'argent, surtout dans les situations d'urgence ce qui réduit fortement leur vulnérabilité.

Pour les aspects sociopolitiques, il a été constaté que les CEC contribuent notamment à l'autodétermination des membres. D'une part les CEC accélèrent l'émancipation des femmes en leur permettant de participer à plus d'activités économiques. Cet effet est d'autant plus important que les CEC se trouvent dans une région qui est toujours caractérisée par un système patriarcal. D'autre part, les CEC permettent à leurs membres de réaliser les projets de leur choix, individuellement mais aussi en groupe. Etant donné que la majorité des projets génèrent des bénéfices, les membres se sentent fiers de réussir à améliorer leurs conditions de vie ainsi que celles d'autres personnes au village. De plus, l'équipe de chercheurs a pu observer que les CEC renforcent la cohésion sociale puisqu'ils constituent un lieu de rencontre où les personnes de différents villages, âges et religions interagissent. De cette manière des rapports de confiance s'établissent.

Certes, les CEC induisent aussi des effets négatifs mais ils sont infimes au regard des effets positifs. Ces effets ne peuvent être négligés pour autant, au contraire, ils doivent être observés attentivement pour pouvoir y remédier. C'est tout particulièrement le cas pour les détournements et pour les situations où les CEC encouragent des investissements dans des projets qui ne sont pas rentables. Néanmoins, il faut souligner qu'à ce jour, ces cas restent des exceptions.

Par ces constats, nous pouvons conclure que le réseau des CEC est un instrument adapté pour réduire la pauvreté au diocèse de Maroua-Mokolo et qu'il contribue à atteindre les Objectifs du Millénaire de Développement. Par leur dispositif opérationnel et leur présence dans les villages, les CEC réussissent à atteindre les populations rurales. Ces dernières sont habituellement exclues des services financiers car elles ont difficilement accès aux établissements de microfinance implantés uniquement dans les villes. Les effets positifs des CEC ont été observés au niveau des individus, des familles et des villages. Ils ne semblent pas encore être visibles aux niveaux plus élevés comme des communes ou du diocèse. Ainsi, cette étude confirme des résultats d'autres recherches qui ont établi un lien positif entre la microfinance et la réduction de la pauvreté. En même temps, elle prend le contrepied du discours actuel selon lequel la microfinance représente de grands risques et ne réduit pas la pauvreté des bénéficiaires.

Actuellement les CEC atteignent environ 5% de la population entière du diocèse (en comptant les membres et leurs familles). L'équipe de recherche est convaincue que le potentiel des CEC est bien supérieur à ce chiffre et que les CEC peuvent avoir des effets aussi aux niveaux plus élevés. Par conséquent, l'ouverture des CEC sur leur environnement est primordiale (pour faire plus de bénéfices également), mais il faut le faire avec beaucoup d'habileté. Tout dépend de la bonne gestion professionnelle, des suivi et contrôle réguliers, de la bonne santé financière, de l'appropriation collective (ownership) par les membres, de la caution morale et de produits qui

répondent aux besoins des populations rurales. L'analyse organisationnelle et l'analyse de produits ont montré qu'il existe encore de nombreuses difficultés par rapport à ces domaines. Il est donc nécessaire de trouver des solutions à ces défis.

## **5.2 Recommandations**

L'appréciation du dispositif opérationnel et de l'offre des produits du réseau des CEC a été guidée par les deux questions suivantes :

1. Comment peut-on améliorer le fonctionnement du réseau des CEC en vue de son développement et de son autonomisation ?
2. Comment peut-on adapter les produits du réseau des CEC pour qu'ils répondent mieux aux besoins des bénéficiaires et contribuent plus aux effets positifs ?

Pour répondre à ces questions, des propositions ont été faites. Les recommandations touchent les aspects : stratégie, organisation et management, produits et services, ressources humaines et renforcement des capacités, information et communication, coopération, suivi et évaluation. Ces recommandations ressortent des diverses analyses et appréciations faites durant la recherche et tiennent compte des conclusions de l'atelier de réflexion organisé le 1er octobre 2011 à Maroua avec une soixantaine de représentants des diverses structures du réseau CEC. Les recommandations s'adressent surtout au CDD, à l'UCEC et aux CEC. Ce chapitre se termine par une présentation des principales recommandations adressées aux diverses structures ainsi que le délai dans lequel elles devraient être mises en place.

### **5.2.1 Amélioration du fonctionnement du réseau des CEC**

#### **Stratégie**

Les CEC et leur structure faîtière l'UCEC devraient développer une stratégie qui rende claire sa vision et sa mission, élaborer des plans de développement et clarifier la place du CDD dans l'avenir du réseau. Le plan stratégique de développement portera sur le moyen terme (trois à cinq ans). Le positionnement du diocèse, du CDD et de l'Equipe Technique par rapport au réseau CEC actuel et dans l'avenir devrait être clarifié et a une importance primordiale pour l'avenir des CEC et les possibilités d'autonomisation des CEC. Cette autonomisation se résume comme suit par Monseigneur l'Evêque du diocèse de Maroua-Mokolo : «comment pour le diocèse ne pas avoir une responsabilité juridique, mais continuer à avoir une autorité morale, à conseiller et assurer un contrôle efficient des CEC et leur union, afin de garantir aux populations défavorisées un accès efficace aux services financiers ?» Dans ce plan stratégique les subventions aux CEC accordées dans l'avenir sont également à clarifier. Comme les expériences d'autres EMF d'autopromotion ont montré et si les

EMF continuent de viser surtout les populations peu aisées en milieu rural, des appuis financiers restent nécessaires surtout pour le renforcement des capacités des concernés. L'autonomisation des CEC/UCEC doit se faire de manière progressive. Actuellement, le réseau est fragile. Bâtir toutes les compétences nécessaires pour une bonne autonomisation du réseau, dans le contexte des CEC, est un processus, qui devrait prendre environ trois ans voire plus, si une bonne stratégie est définie, des moyens mis à disposition, le transfert des compétences assuré et des personnes compétentes mises à contribution pour conduire ce processus. L'autonomisation des CEC devra être réglée sur le plan technique/opérationnel et financier.

Pour éviter que le débat sur l'autonomisation ne se limite au niveau du CDD avec le risque que les membres des CEC ne soient pas conscients et encore moins impliqués dans un domaine aussi délicat comme les institutions financières, il est important d'étudier davantage cette question et d'inclure toutes les structures des CEC aux réflexions et à la recherche de solutions. Ceci renforcera également leurs compétences dans le domaine de l'autogestion et contribuera à leur pouvoir d'action dans la communauté et à la démocratisation des sphères de décision.

L'élaboration de cette stratégie devrait inclure une capitalisation des actions menées jusqu'à ce jour, en identifiant de bonnes pratiques qui devraient être vulgarisées d'auprès d'autres acteurs.

### **Elaborer des plans d'affaires pour les CEC et l'UCEC**

Les CEC et l'UCEC n'ont pas encore de plans d'affaires qui leur permettraient de faire une planification à long terme, d'acquérir du financement des bailleurs de fonds et d'obtenir l'agrément. Pour y remédier il faut des ressources humaines, comme décrit ci-dessous.<sup>30</sup>

Les plans d'affaires doivent :

- traduire en actions concrètes la vision et la mission du réseau des CEC dans un plan de travail annuel;
- montrer à travers des projections financières précises comment ces institutions évoluent vers l'autosuffisance opérationnelle ou financière ;
- inclure un budget prévisionnel annuel et des projections financières sur le moyen terme ;
- inclure une projection sur l'effectif des membres ;

---

<sup>30</sup> Il est possible de trouver un guide pour élaborer un plan d'affaires sur le site : <http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/15187>

- élaborer un système de suivi et d'évaluation, qui devrait être simplifié et applicable par les acteurs des CEC. Des méthodes d'analyse participative pourront être adaptées aux conditions aussi bien dans les CEC que dans les villages.

### **Créer des synergies par une coopération entre les volets du CDD**

Avec ses six volets de promotion humaine, le CDD intervient à de nombreux niveaux de la vie des populations paysannes. Actuellement, il n'y a pas de concertation entre ses volets. Les compétences des animateurs de l'Equipe Technique peuvent être complétées par une meilleure coopération avec les autres volets du CDD, p. ex. :

- le volet du Développement Rural : les membres du CEC peuvent profiter de cette coopération par des formations d'animateurs qualifiés sur des sujets agricoles qui correspondent aux résultats de l'analyse des potentiels économiques de la région. La condition pour recevoir une de ces formations serait de s'organiser en groupe. Les coûts engendrés pourraient être partagés par les volets Développement Rural et Développement Economique ;
- le Projet Microentreprise : promouvoir des projets innovants pour lesquels les membres recevraient des formations ;
- le volet Promotion Féminine : se concerter sur l'application de leur stratégie d'améliorer la représentation des femmes au sein du réseau CEC ;
- Pour les autres acteurs, comme les équipes apostoliques au niveau des paroisses, il est proposé d'organiser des sessions de formation sur la démarche de promotion humaine du CDD en général et sur la vision, la mission et le fonctionnement des CEC et leurs structures de décision en particulier. Ainsi le rôle des curés et des sœurs sera clarifié.

### **Créer des synergies avec d'autres acteurs de développement**

Avec la décentralisation administrative en cours, de nombreux acteurs au niveau des villages, arrondissements et sous-préfectures aussi bien qu'au niveau du gouvernement local et de la société civile sont en émergence. Mais actuellement la majorité des acteurs travaille sans se concerter. Pourtant des synergies entre les actions permettraient de bénéficier des expériences aussi bien positives que négatives des uns et des autres.

Les CEC devraient :

- sortir de leur isolement et s'ouvrir à des coopérations par exemple avec les autorités locales, les comités locaux de développement des villages ou les unions GIC ;
- faire appel aux expériences d'autres structures appuyant le secteur de la microfinance comme l'ADAF.

## **Renforcer le rôle de l'UCEC**

L'UCEC doit encore être consolidée. D'un côté il est essentiel pour un établissement de microfinance sous forme de coopérative autogérée que ce soient vraiment les représentants élus par les membres qui prennent les décisions. La faiblesse de l'UCEC a en partie contribué au fait que le CDD ait pu dépasser ses compétences dans le passé et qu'il ait pris des décisions d'une façon non-démocratique. D'un autre côté, il faut aussi noter que l'UCEC ne répond pas de manière satisfaisante aux exigences d'une structure faîtière. L'absence d'une stratégie de sensibilisation des nouveaux membres et les défis concernant la communication interne sont des exemples palpables. Une structure faîtière qui représente les intérêts de ses membres et qui remplisse bien ses tâches est, selon l'avis de l'équipe, un prérequis pour le bon fonctionnement du réseau des CEC dans le futur.

Pour renforcer l'UCEC, il est urgent de :

- communiquer la mission de l'UCEC aux membres et aux non-membres des CEC ;
- améliorer la transparence au sein du réseau par des réunions et le passage d'informations sur les activités de l'UCEC aux membres ;
- renforcer l'Assemblée Générale pour qu'elle soit capable de prendre des décisions pour le réseau, par exemple par la sensibilisation sur les droits et devoirs des membres de l'Assemblée Générale et le rôle du CDD par rapport à la prise de décisions concernant l'UCEC ;
- maintenir une bonne relation avec les bailleurs des fonds, pour l'instant le CDD ;
- augmenter le capital de l'UCEC qui reste encore largement inférieur à la norme fixée par la réglementation COBAC et devrait représenter au moins 20% du total du capital de tous les CEC affiliés. Le réseau pourrait réaliser des bénéfices en augmentant le volume des crédits qui ne représente pour le moment que 33% de l'actif, alors que le plafond autorisé par la réglementation s'élève à 70% ou par l'introduction de produits accessoires comme la vente des intrants agricoles aux membres ;
- élaborer un plan de développement et des plans d'affaires (cf. les détails ci-dessous) ;
- obtenir l'agrément (cf. les détails ci-dessous).

## **Obtenir l'agrément auprès de l'autorité monétaire**

En ce qui concerne le développement du réseau des CEC, une priorité ressort clairement de l'analyse : il est absolument nécessaire d'obtenir l'agrément de l'autorité monétaire pour exercer l'activité de microfinance dans la zone CEMAC en qualité d'établissement de microfinance. Si les CEC et leur structure faîtière

n'arrivent pas à remplir les exigences des règlements du CEMAC, ce qui leur donnerait droit à un statut juridique reconnu, le réseau des CEC risque d'être fermé.

Pour obtenir l'agrément, il est urgent de :

- constituer les documents demandés dans la dernière lettre de rejet du Ministère des Finances qui date d'avril 2011 et de les transmettre à l'autorité monétaire ;
- revoir la stratégie de suivi du dossier, en impliquant personnellement l'Evêque (autorité morale du réseau des CEC) et les concernés (p. ex. le président du conseil d'administration de l'UCEC) ;
- rechercher l'appui du PADMIR qui a aussi pour mission d'accompagner les réseaux d'EMF en construction ;
- intégrer la pratique de l'audit externe des comptes dans la mesure où il s'agit d'une exigence réglementaire. Pour l'instant le réseau des CEC n'est pas capable de couvrir les coûts d'audits externes, leur prise en charge a été proposée par le PADMIR.

### **Améliorer les ressources matérielles**

Le manque de ressources constitue un obstacle au développement du réseau des CEC. Il a été constaté dans tous les CEC et a des conséquences négatives sur la sécurité à plusieurs niveaux : l'argent n'est pas en sécurité dans les CEC qui ne disposent pas de leur propre bâtiment et/ou d'un coffre-fort. L'absence de logiciel adapté au niveau de l'UCEC pose un risque pour la sécurité des données. Le fait que les CEC avec un bâtiment sur le territoire de la paroisse ne disposent pas d'un contrat de location, affecte le planning à long terme. Si l'on considère le fait que la sécurisation de l'argent est l'une des raisons principales de l'adhésion des membres aux CEC, ce manque doit absolument être pris en considération.

Il est important de prioriser les acquisitions de la manière suivante. A court terme il sera important que :

- l'équipement de base de chaque CEC comporte un coffre-fort, essentiel pour la sécurité de l'argent.

A moyen terme il sera fondamental que:

- chaque CEC possède son propre bâtiment et le titre de propriété ou un contrat de bail ;
- un logiciel bancaire approprié soit acquis et installé à l'UCEC pour l'enregistrement, le traitement et l'exploitation des documents comptables en provenance des CEC ;
- une centrale d'archives au niveau de l'UCEC soit mise en place.

## **Renforcer les capacités des ressources humaines**

La grande force des CEC est l'engagement de ses membres. L'amélioration des capacités au niveau des ressources humaines est un aspect clé pour le développement du réseau. Ceci pour deux raisons : premièrement, l'analyse a montré qu'il y a peu d'individus bien qualifiés au sein du système. Dans cette situation, il peut être mis en danger par la démission d'une seule personne et ce risque est aggravé par le fait qu'il n'existe pas de mécanisme pour assurer le recrutement. Deuxièmement, il faut avoir un personnel qualifié dans toutes les structures du réseau des CEC, avec les compétences nécessaires pour bien conseiller les membres, étudier les dossiers du crédit, faire le suivi. C'est essentiel dès à présent, mais cela devient indispensable pour le futur.

Pour renforcer les ressources humaines, il est urgent de :

- offrir des formations à l'Equipe Technique, aux responsables des CEC (p. ex. aux membres du Comité de Surveillance) et à ceux des CLEC et aux caissiers et comptables pour qu'ils obtiennent les capacités suffisantes pour conduire et traduire en actes concrets la vision et mission des CEC, d'orienter les décisions stratégiques majeures, de gérer les risques et d'assurer que l'institution est en bonne santé financière. Un personnel bien formé est une condition essentielle au fonctionnement du système. De plus, l'équipe met la priorité sur la formation des responsables par rapport à celle des membres. En effet, ces derniers bénéficient du bon travail des responsables ;
- élaborer et communiquer un profil bien défini des tâches des responsables des différents organes ;
- analyser la représentation de femmes dans les postes de responsabilités des CEC et arrêter une stratégie pour mieux les intégrer.

## **Revoir les fonctions au sein des CEC**

Il faut s'assurer que toutes les structures prévues dans les statuts sont opérationnelles et que les postes sont occupés par du personnel qualifié. A titre d'exemple le Comité de Surveillance au niveau de l'UCEC et des CEC n'existe pas alors qu'il est exigé par le règlement COBAC.

Il est urgent de :

- rendre progressivement opérationnel le Comité de Surveillance du CEC. Pour cela, l'importance du contrôle interne doit être connue et comprise par les membres et les responsables des CEC et par conséquent les postes de cet organe doivent être occupés comme prévu dans les statuts. Il est indispensable que les élus connaissent leurs tâches ;

- garder le bénévolat car il est indispensable pour les CEC, mais en améliorant le système d'incitation. Les caissiers et les comptables doivent recevoir leurs indemnités régulièrement. Cette incitation assure que les dossiers de crédit sont bien évalués et les projets bien accompagnés afin de garantir le remboursement de crédit. Pour renforcer l'engagement des responsables, l'équipe des chercheurs recommande de leur offrir des t-shirts avec le logo du CEC, ce qui permet de les reconnaître comme responsables. Les frais de déplacement des présidents devraient toujours être couverts par les CEC et, lors des réunions au niveau des CEC et des CLEC, des boissons doivent être offertes aux participants. Une étude appropriée devrait être menée afin de trouver une manière de couvrir ces coûts ;
- rendre opérationnel le poste de gérant à long terme. Avec des personnes disposant des capacités appropriées, de la vision et du leadership nécessaire pour aider les CEC à remplir leur mission et décharger le Conseil d'Administration et l'Equipe Technique. Comme cette recommandation implique des coûts pour les CEC, il est important de prouver que les avantages d'un gérant les justifient. Ainsi l'équipe recommande d'intégrer un gérant dans trois CEC pilotes pendant une période d'essai de trois ans (ce qui correspond au cycle de planification du CDD). Pour obtenir du personnel qualifié il est important de salarier ce poste. Ces coûts doivent être pris en charge par le CDD. Le choix des CEC qui font partie du projet pilote doit être transparent et bien communiqué.

### **Développer une stratégie d'information et de communication**

De nombreuses lacunes au niveau de l'information et de la communication ont été constatées. Au sein même du réseau CEC il n'existe pas de système de communication interne sur les règlements des CEC, d'informations sur les réunions, sur les décisions prises durant les Assemblées Générales etc. Il est de même concernant le flux d'information entre les CEC, l'UCEC et l'environnement. Il est urgent :

- d'arrêter une structure et des responsabilités claires ;
- de faciliter les échanges réguliers et les visites entre les CEC sur des sujets d'intérêt comme sur les expériences en vue d'améliorer le fonctionnement des structures ou d'identifier les besoins en nouveaux produits.

Actuellement les moyens d'informer les villageois sur les CEC font défaut. La sensibilisation aux CEC est faite surtout à travers les structures de l'Eglise catholiques, ce qui empêche les non-catholiques d'être informés de leur existence. Il n'existe pas de stratégie commune de sensibilisation.

Pour faire connaître les CEC il est urgent de :

- encourager les membres à recruter de nouveaux membres ;

- améliorer la visibilité des CEC (p. ex. en installant des plaques) ;
- échanger avec des autorités locales (religieuse, traditionnelle et administrative) : les informer afin qu'ils transmettent les informations sur les CEC ;
- distribuer des dépliants et brochures, faire des émissions à la radio, des spots publicitaires ou organiser des portes ouvertes avec des témoignages des membres des CEC.

### **Revaloriser les CLEC**

Les CLEC méritent d'être pris en considération pour le développement des CEC. Actuellement, les responsables des CLEC se sentent dévalorisés, surtout parce que leurs responsabilités dans le processus de l'octroi et du suivi des crédits ont été réduites. Néanmoins, les CLEC sont appréciés et considérés par l'équipe comme une structure innovatrice grâce à leur proximité avec les membres.

Pour revaloriser les CLEC, il est urgent de :

- introduire les CLEC dans les statuts du réseau des CEC ;
- définir précisément leurs fonctions et leurs tâches ainsi que former et sensibiliser leurs membres. Des tâches claires et bien communiquées aboutissent à ce que les CLEC contribuent à une meilleure analyse des risques et à une réduction des coûts de transaction tout en évitant des déplacements qui coûtent chers. En outre, les CLEC peuvent aider à examiner les dossiers de crédits et de suivi des remboursements, mener des actions de sensibilisation et prendre le relais pour les formations à dispenser aux membres.

### **Travailler à l'autonomisation des CEC**

L'autonomisation des CEC peut être perçue sur deux plans : technique (ou opérationnel) et financier. L'accompagnement par le CDD, sera important pour améliorer les produits et le dispositif opérationnel avant de devenir autonome.

Sur le plan technique ou opérationnel :

- Pour remplir les exigences juridiques, l'obtention de l'agrément auprès de l'autorité monétaire est indispensable (cf. les détails plus haut) ;
- L'adaptation des différents textes régissant les CEC et l'UCEC (statuts, règlement intérieur) est indispensable. Dans les statuts, une place doit être réservée au CDD pour l'appui technique et opérationnel.
- Le CDD doit continuer à supporter les CEC à travers l'Equipe Technique pour assurer le transfert des compétences, le contrôle interne ou le suivi de crédit. Néanmoins il est fondamental que le CDD n'intervienne pas dans les domaines du réseau des CEC. Mais à long terme et dans le cadre de la restructuration du

CDD, cette équipe devrait transférer ses compétences de conseil, de suivi et contrôle et d'animation aux responsables du réseau CEC et de l'UCEC. Le CDD pourrait garder la fonction de supervision et d'audit externe.

- Le diocèse devrait maintenir la collaboration avec les CEC pour que ces derniers continuent à profiter de la bonne réputation de l'Église catholique comme autorité morale.

Sur le plan financier :

- A l'heure actuelle il est difficile pour les CEC de prendre en charge les nombreux coûts cachés (p. ex. le salaire de l'Équipe Technique, les frais de suivi du CDD, les frais pour les audits externe envisagés). A moyen terme il est concevable que les CEC arrivent à couvrir les coûts courants. Par contre l'équipe recommande que les CEC soient subventionnés par exemple pour les formations des membres et responsables et l'audit externe afin qu'ils puissent continuer à offrir des services orientés vers la réduction de la pauvreté.

## **5.2.2 Adaptation des produits du réseau des CEC**

L'offre de l'épargne et du crédit s'est bien développée pendant les dernières années : au niveau de l'épargne le montant du Dépôt à Vue et le dépôt moyen par membre ont augmenté. La même tendance positive se retrouve au niveau du crédit. Concernant la meilleure adaptation des produits aux besoins des membres, la recherche a d'abord révélé que les femmes, les jeunes et les membres de toutes les confessions religieuses devraient être pris en compte. Cela pour les raisons suivantes : selon les résultats de la recherche, les femmes épargnent plus que les hommes et elles investissent souvent leur argent dans des buts sociaux, ce qui leur donne une influence importante dans le développement social. En ce qui concerne les jeunes, il faut constater qu'ils ne sont quasiment plus atteints par les CEC depuis l'arrêt du crédit coup de pouce. Les personnes de toute confession religieuse devraient également avoir accès au réseau des CEC par une meilleure sensibilisation : ici l'équipe perçoit un grand potentiel pour augmenter l'effectif des membres, ce qui est important pour le développement des CEC.

### **Améliorer la formation des membres**

Les membres trouvent les formations très utiles mais ils ont exprimé le souhait qu'elles soient plus fréquentes et sur des sujets spécifiques. La réalité sur place montre que les projets des bénéficiaires se ressemblent les uns aux autres, ce qui diminue la chance de succès à cause du risque d'offre excédentaire et de demande limitée, entre autres. L'équipe de chercheurs soutient donc les exigences des membres d'améliorer l'offre de formation.

Pour améliorer la formation des membres, il est urgent de :

- offrir des formations plus fréquentes et sur des sujets spécifiques (p. ex. la gestion de l'épargne, de l'agriculture, de l'élevage, de la vente de produits, de la création de GIC et surtout sur le montage d'un bon projet) ;
- offrir des formations et des accompagnements orientés spécialement vers les besoins des femmes et des jeunes, pour atteindre aussi les personnes défavorisées.

### **Améliorer les conditions de l'épargne**

En ce qui concerne l'épargne, plusieurs aspects méritent d'être pris en compte. Les entretiens avec les membres et responsables des CEC indiquent que le manque d'intérêts sur l'épargne constitue une plainte importante. Il faut toutefois retenir que l'épargne moyenne par membre ne générerait pas une somme importante d'intérêts au niveau individuel. En revanche, la somme totale des intérêts s'élève à un montant considérable. Selon l'évaluation de l'équipe, il ne devrait pas être dépensé pour la rémunération de l'épargne, mais plutôt investi dans les domaines identifiés comme prioritaires par l'équipe.

Pour améliorer les conditions de l'épargne, il est urgent de :

- faire connaître le mécanisme de rémunération de l'épargne à tous les membres ;
- introduire les intérêts pour l'épargne à long terme. Cela n'est pas une priorité actuellement puisque les membres adhèrent aux CEC principalement pour mettre leur argent en sécurité.

### **Etendre l'offre d'épargne à des fins déterminées**

Le fait que les membres et les responsables demandent une épargne scolaire ou santé indique que le besoin d'être soutenu pour mieux gérer l'argent est important. L'analyse a révélé que l'épargne sous forme du Dépôt à Vue a déjà contribué à une meilleure gestion de l'argent, ce qui a eu des conséquences positives sur le revenu des membres.

Selon l'appréciation de l'équipe, il est important d'identifier les mesures adaptées pour mieux soutenir les membres dans la gestion de leur argent de la manière suivante :

- installer des affiches adaptées à un public analphabète pour sensibiliser les membres à cette forme d'épargne.
- autoriser les membres à ouvrir un deuxième compte pour leur permettre de mieux canaliser leurs dépenses. L'épargnant peut définir lui-même le but spécifique de son compte, tout en restant libre de retirer l'argent et de lui réserver une autre utilisation.

## **Améliorer le remboursement des crédits**

Au niveau des crédits, il semble très urgent de réagir à leur non-remboursement. Ceci ne représente pas seulement un danger pour le fonctionnement du système entier, mais aussi pour les individus concernés. De plus, lorsque les crédits sont bloqués suite à leur non-remboursement cela menace les activités économiques de toute la région. Il s'agit de s'assurer du remboursement des crédits afin que les CEC puissent continuer à bien fonctionner, et éviter une situation où les effets négatifs des CEC deviennent trop importants.

Le problème des remboursements demande que les mesures suivantes soient prises :

- examiner précisément les dossiers de crédit et suivre mieux le remboursement pour réduire le risque d'échec du projet. Les responsables doivent être formés pour faire cela et les frais de déplacement doivent être pris en charge (cf. chapitre 4.2.4) ;
- appliquer rigoureusement les sanctions et les mécanismes de contrôle. Ils existent déjà mais ne sont pas mis en œuvre ;
- couvrir les crédits par des garanties tangibles. Dès la survenue de l'impayé la réglementation en matière de politique de provisionnement de la COBAC exige de constituer des provisions de 100%.

## **Améliorer les conditions du crédit**

En ce qui concerne l'introduction de l'intérêt fixe, il n'est pas seulement perçu comme injuste par les membres et les responsables des CEC, mais l'équipe a découvert sur le terrain qu'il avait même parfois des effets négatifs sur le remboursement des crédits. Cela souligne la nécessité de revoir le système actuel pour éviter le mécontentement des membres et pour assurer le bon fonctionnement du système. Dans le diocèse certaines personnes plus aisées ont besoin davantage d'argent pour monter leurs projets. Il serait important de les cibler car l'octroi de crédits plus importants donne aux CEC la possibilité d'engranger plus de bénéfices; de plus, les projets de grande taille permettent de créer des emplois au niveau du village ce qui serait une contribution importante à la réduction de la pauvreté. Tant que le taux d'impayés reste élevé, il n'est pas recommandable d'offrir des crédits sociaux qui menaceraient la stabilité du réseau. Mais il faut éviter que les crédits ne soient qu'accordés à des acteurs économiques plus puissants. Ceci entraînerait le risque que le premier public ciblé, la population rurale pauvre, soit exclu.

Pour améliorer les conditions du crédit, il est urgent de :

- rendre public que le plafond du crédit peut être augmenté à 500 000 FCFA pour les membres qui ont déjà pris un crédit avec succès et qui possèdent une sécurité financière sous la forme d'une épargne élevée ;

- résoudre les problèmes du crédit coup de pouce en ajustant les statuts des CEC. Ainsi, on pourrait décider que les jeunes et femmes payent au moins une part sociale et les frais de souscription – somme qui peut éventuellement être déduite du crédit accordé. Cela permet à ces personnes défavorisées d'être membres associés et de pouvoir bénéficier des services offerts par les CEC sans toutefois avoir le droit de vote lors des Assemblées Générales. Ici on pourra profiter de l'expérience des MC<sup>2</sup>. Il est spécialement important d'accompagner les bénéficiaires dans la gestion de leurs projets.

### **Etendre la gamme des produits**

Il y a un grand potentiel pour l'introduction des produits accessoires car la gamme actuelle de produits de microfinance offerts par les CEC demeure limitée. Ici, il y a donc une chance de mieux répondre aux besoins des membres et de mettre de nouvelles sources de revenu à la disposition des CEC. Il est tout de même important de retenir que l'expansion des services financiers et non-financiers dans d'autres domaines commerciaux suppose plus de compétences de la part des responsables et des risques plus élevés (p. ex. la dépendance aux marchés).

Le paiement des salaires et des pensions des retraités ont été évoqués par quelques responsables comme un produit accessoire. Ici, il s'agit d'un service qui répond aux besoins d'une minorité aisée, mais qui permettrait aux CEC de faire des bénéfices supplémentaires. Un autre produit accessoire potentiel est la vente des intrants agricoles par les CEC. Ce serait un service qui répondrait bien aux besoins des membres qui sont dans la plupart des cas des cultivateurs et qui permettrait en même temps aux CEC de générer plus de revenus.

Pour étendre la gamme des produits, il est urgent de :

- augmenter l'offre des produits accessoires pour avoisiner les 20% autorisés. Il est essentiel d'étudier en détail la faisabilité de chaque proposition en tenant compte du coût d'opération, des risques et de les comparer avec le profit ;
- améliorer les produits existants avant d'en offrir d'autres ;
- analyser soigneusement les besoins en nouveaux produits et comparer les coûts aux avantages.

Quelques produits accessoires peuvent être :

- la vente des intrants agricoles, envisageable à moyen terme.
- le virement des salaires (p. ex. des employés ou des animateurs du CDD), une option à moyen terme pour les CEC avec un fort dépôt d'épargne et à une certaine distance de Maroua (où les salaires sont normalement payés). Le CEC paye des salaires avec ses propres fonds et les employeurs virent l'argent des salaires sur le compte de l'UCEC. De cette manière le CEC évite le transport

d'épargne superflu à Maroua et peut encaisser des frais pour le service. Si ces frais restent inférieurs aux coûts de transport (pour la personne qui doit chercher son salaire à Maroua), toutes les parties profitent de ce système.

La recherche a révélé les forces qui permettent aux Clubs d'Epargne et de Crédits de contribuer à la réduction de la pauvreté dans la région de l'Extrême-Nord. L'équipe des chercheurs a également constaté qu'il reste un potentiel pour améliorer le fonctionnement des CEC et pour renforcer les effets positifs de ses produits de microfinance. Les recommandations ont été faites dans ce sens.

### 5.2.3 Récapitulatif des recommandations

Court terme		
A mettre en place immédiatement	communiquer la mission de l'UCEC	UCEC, CEC, CLEC
	encourager les membres à recruter de nouveaux membres	Membres, UCEC, CEC, CLEC
	rendre public que le plafond pour un crédit peut être augmenté	UCEC, CEC, CLEC, Equipe Technique
	rechercher l'appui du PADMIR	UCEC
	appliquer les sanctions pour les crédits en retard	CEC, CLEC
A mettre en place immédiatement, effectif dans quelques mois	élaborer et communiquer une liste des tâches pour les responsables	UCEC
	améliorer la transparence au sein du réseau	UCEC
	améliorer la visibilité des CEC	UCEC, CEC, CLEC
	renforcer l'Assemblée Générale de l'UCEC	UCEC, CDD
	améliorer l'équipement de base	CEC, CDD
	maintenir une bonne relation avec les bailleurs des fonds	UCEC
	communiquer avec les autorités locales	UCEC, CEC, CLEC
	examiner les dossiers et suivre le remboursement	CEC, CLEC, Equipe Technique
	revoir la stratégie de suivi du dossier	UCEC, Evêque
	proposer des formations plus fréquentes et sur des sujets spécifiques	UCEC, Volets du CDD, Equipe Technique
	Clarifier les modes de coopération avec les équipes apostoliques	UCEC, paroisse
	lancer une coopération entre les Volets du CDD	UCEC, Volets du CDD
	s'ouvrir à des coopérations avec des autres acteurs	UCEC, CEC

A mettre en place immédiatement, effectif dans quelques années	constituer les documents demandés pour obtenir l'agrément	UCEC, CDD
	élaborer un plan stratégique de développement et des plans d'affaires	UCEC, CEC avec l'appui de l'Equipe Technique
	adapter les textes régissant les CEC/UCEC	UCEC
	introduire les CLEC dans les statuts et redéfinir leurs fonctions et tâches	UCEC
	rendre opérationnel le Comité de Surveillance	UCEC, CEC
	intégrer la pratique de l'audit externe	UCEC, PADMIR
<b>Moyen Terme</b>		
A mettre en place dès que les capacités sont disponibles	autoriser les membres à ouvrir un deuxième compte	UCEC, CEC
	Informersur l'épargne à des fins déterminées avec des affiches adaptées	UCEC, CEC
	obtenir un propre bâtiment	CEC, membres, CDD
	promouvoir la représentation des femmes dans les postes à responsabilité	Volet Promotion Féminine, UCEC
	Identifier des possibilités de promotion des jeunes	UCEC, CDD
	introduire un système pour inciter au bénévolat	UCEC
	améliorer le mécanisme de rémunération pour l'épargne	UCEC, CEC, CLEC, Equipe Technique
	résoudre les problèmes du crédit coup de pouce	UCEC, (MISEREOR, MC <sup>2</sup> )
	couvrir les crédits par des garanties tangibles	UCEC
	augmenter le capital de l'UCEC	UCEC
A mettre en place dès que les structures et les produits sont consolidés	introduire de nouveaux produits comme les intrants agricoles ou le virement des salaires	UCEC
	introduire des intérêts pour l'épargne	UCEC
	rendre opérationnel le poste de gérant	UCEC, CEC, CDD
	installer une centrale d'archives	UCEC
	installer un logiciel bancaire	UCEC

## 5.2.4 Suivi et évaluation

Un système de suivi et d'évaluation appliqué régulièrement à tout projet améliore son fonctionnement et contribue à identifier à temps les risques et les obstacles et à remédier aux défaillances. En même temps, il permet d'identifier les bonnes pratiques. Il est recommandé d'établir un système de suivi et d'évaluation à trois niveaux, au niveau de la performance technique du réseau CEC, au niveau de la participation et de la satisfaction des membres, et au niveau du programme dans son ensemble :<sup>31</sup>

- Un suivi régulier du réseau des CEC et de l'UCEC s'impose au niveau de la gouvernance, notamment le contrôle interne, la direction et le leadership, la mission et les plans d'affaires, les opérations financières, la gestion des ressources humaines, les produits financiers et non-financiers, la qualité du portefeuille, la performance financière et le suivi des projets des emprunteurs. Ce suivi doit être assuré par les représentants des CEC appuyés par l'Equipe Technique accompagnant les CEC. Il permet d'améliorer régulièrement les performances du réseau et d'évaluer le potentiel de l'institution en matière de viabilité et pérennité. En cas de nécessité, des perfectionnements sont à réaliser afin de renforcer les capacités techniques des représentants du réseau et des agents travaillant dans les CEC.
- Concernant les membres des CEC et en vue d'appuyer l'appropriation collective, il est proposé d'effectuer des auto-évaluations régulières, par exemple une fois par an, par les membres eux-mêmes. Le cadre de cette évaluation serait les structures de proximité comme les CLEC dans les villages appuyées par les Comités Paroissiaux de Promotion Humaine et d'autres volets du CDD comme le Développement Rural et la Promotion Féminine. Les outils appliqués doivent être à la portée de la population rurale. Ainsi, des instruments simples pourront être mis à leur disposition, par exemple pour identifier les forces, défis, obstacles et potentialités.<sup>32</sup> A ce niveau également, les changements et effets survenus grâce à l'épargne et au crédit pourront être identifiés. Ces auto-évaluations contribuent à l'appropriation du processus de développement dans les villages par les bénéficiaires eux-mêmes et leur permettent une ouverture sur le monde. Pour remédier aux lacunes, des actions concrètes devraient être mises en place. Il est important que les résultats de ces analyses soient partagés au sein du réseau CEC. Une équipe des membres du réseau CEC et d'autres volets du CDD

---

<sup>31</sup> Pour des systèmes de suivi et d'évaluation, voir : [http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/impactperf/impactperf6](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/impactperf6)

<sup>32</sup> Une description de l'outil : Analyse des Forces, Défis, Obstacles et Potentialités a été remise au CDD.

pourrait être chargée d'organiser ces auto-évaluations qui constituent un cadre d'apprentissage pour tous les concernés. Ainsi, les CEC deviennent « une vraie école de démocratie ». Des personnes, issues du milieu, pourront être formées comme facilitateurs pour ces processus. D'ailleurs, de nombreux animateurs et animatrices formés dans les divers volets se prêtent à de telles tâches. Ces processus d'évaluation pourront, aussi bien au niveau quantitatif que qualitatif, être accompagnés par des étudiants de l'Université de Maroua qui forme des ingénieurs en suivi et évaluation des projets de développement.

- Concernant l'appui des CEC par le CDD, la planification du projet et les plans d'action annuels devraient s'orienter suivant le système de gestion axé sur les résultats. Ceci permettrait d'identifier des résultats (effets directs et impacts) et des indicateurs propices. Il sert d'instrument interne de pilotage et de gestion du programme par un suivi régulier des actions menées et contribue au processus d'apprentissage collectif.<sup>33</sup> Etant donné que le programme de développement du diocèse Maroua-Mokolo est dans une phase de restructuration profonde, il est proposé de mener au préalable, en synergie avec les autres volets du CDD, un processus de capitalisation des expériences et des expertises acquises.

Pour assurer un maximum d'objectivité, des évaluations externes du programme sont à prévoir de préférence après trois à quatre ans, selon la durée du programme. Pour assurer la transparence et renforcer la communication entre les divers acteurs, les résultats et leçons apprises de ces suivis et évaluations seront partagés aussi bien avec les membres qu'avec d'autres acteurs de la région.

### **5.3 Perspectives pour le CDD et MISEREOR**

Ce chapitre reprend quelques constats de l'étude qui permettent aussi bien au CDD qu'à MISEREOR de se positionner dans les débats sur la microfinance au Cameroun et au niveau international. Cette étude a confirmé le rôle important joué par le réseau CEC pour améliorer le niveau de vie des populations rurales du diocèse de Maroua-Mokolo au Cameroun. Concernant la mobilisation des ressources financières, elle souligne l'importance de l'épargne, le premier produit utilisé par les membres. Au niveau international, jusqu'à récemment la valeur de l'épargne n'a été que rarement reconnue pour promouvoir l'inclusion financière. L'épargne est un moyen de prévenir les périodes de soudure et complète d'autres formes de prévision: les tontines, l'épargne en nature, et l'investissement en relations sociales. L'épargne et le crédit

---

<sup>33</sup> Le PNUD (2009) a élaboré un manuel très utile de Planification, de Suivi et d'Evaluation axé sur les résultats de développement:

[http://www.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook\\_Fr.pdf](http://www.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf),

Pour d'autres approches, voir : <http://ofarcy.free.fr/documentation.php>

diminuent la vulnérabilité des clients face aux risques, ce qui est confirmé par d'autres études au Cameroun (Jeulefack Nguimgo 2003 : 82). Mais la mobilisation de l'épargne, produit du labeur des pauvres, comporte aussi des risques énormes si l'institution ne fonctionne pas correctement ou si l'inflation est trop élevée (CGAP 2011c : v). Les crédits qui sont accordés sur le capital collecté par l'épargne, met, en cas de non-remboursement, en danger l'épargne des populations peu aisées. Concernant les frais de fonctionnement, les intérêts sur les crédits sont actuellement les seules entrées pour les CEC. Il est important d'identifier des produits qui comportent moins de risques pour l'épargne. L'évolution rapide des technologies mobiles permet d'introduire dans l'avenir des services comme le transfert d'argent.

L'étude suppose que, grâce aux contributions modestes demandées aux membres, les plus pauvres ont accès au CEC, ce qui n'est pas encore prouvé et mérite d'être vérifié. L'appréciation du fonctionnement des EMF doit se faire sous deux angles : depuis la perspective de l'EMF en tant qu'institution de microfinance et depuis celle des bénéficiaires, ici des membres des CEC. C'est un fait que les populations sont prêtes à prendre en charge des frais pour des services performants, surtout qu'ils sont habitués à des frais beaucoup plus élevés chez des usuriers. Mais dans un domaine délicat comme celui de la finance, il est primordial que des institutions fiables et compétentes viennent en appui. Ce sont la confiance des bénéficiaires et la garantie morale que représente le diocèse qui ont permis leur fonctionnement jusqu'à nos jours. De plus, il est important que les agents soient compétents et que des contrôles internes et externes rigoureux soient régulièrement assurés. La proximité des services, spécialement celle des CLEC, joue un rôle non-négligeable, surtout dans des régions où les moyens de transport font défaut ou ne sont pas accessibles pour des paysans.

Concernant les effets, dans de nombreuses études il a été souligné que les institutions de la microfinance contribuent à augmenter spécialement les revenus des femmes et à renforcer leur pouvoir de décisions. Mais il reste à examiner si la multiplication de leurs activités alourdit leurs charges et créent ainsi des effets pervers (Schäfer 2008 : 238). De plus, il n'a pas pu être clarifié si les effets considérés comme positifs ont un impact à long terme sur les conditions de vie des ménages et des villages. Etant donné que l'économie de la région de l'Extrême-Nord est caractérisée par l'agriculture et l'élevage, l'accès à la terre fait très souvent l'objet de conflits entre les agriculteurs et les éleveurs. Ici se pose la question de savoir si les investissements dans l'agriculture (par exemple l'achat de terres) et dans l'élevage (engraissement des bœufs) n'augmentent pas la concurrence entre les deux secteurs de production et aggravent les conflits entre les populations. La prévention des conflits et le renforcement du pouvoir de négociation sont importants pour un développement durable.

L'étude a montré que la majorité des membres est âgée entre 30 et 55 ans. Viviane Kenne Tsoitie a démontré que l'âge avancé des bénéficiaires joue un rôle important pour la réussite des MC<sup>2</sup> au Cameroun (Kenne Tsoitie 2010 : 91). Mais le fait que peu de jeunes soient membres des CEC représente pour le CDD et la politique de MISEREOR un défi énorme, à savoir, d'inclure les populations jeunes. L'exclusion des jeunes, qui se sentent déjà très lésés, présente un risque important pour le développement des régions et l'entente entre les générations. Afin de répondre aux questions relevées, il est souhaitable de mener des études longitudinales, ce qui est fort possible, par exemple avec l'appui des étudiants des écoles supérieures de Maroua.

Il est important, que les EMF soient en mesure de financer les frais courants, mais les services non-financiers, comme la formation des agents et des membres, l'analyse du marché et l'identification de nouveaux produits, doivent toujours être subventionnés. Des études de suivi et d'évaluation ont également besoin d'appui extérieur (CGAP 2011c, Djeudja 2006, Keene Tsoitie 2010).

L'offre et l'utilisation des produits et services de la microfinance n'influencent pas les causes structurelles de la pauvreté (gouvernance, politique dans le domaine de l'agriculture, infrastructure, inégalité dans la répartition des ressources, accès aux intrants agricoles, etc.). Des mesures macro-économiques comme la réglementation des marchés financiers, les réseaux de commercialisation, une fiscalité adaptée aux EMF et une sécurisation des fonds des épargnants sont nécessaires. En coopération avec d'autres EMF, l'UCEC pourrait jouer un rôle de plaidoyer auprès des instances politiques. De plus, d'autres secteurs doivent contribuer en vue de créer des synergies et d'améliorer les conditions de vie. Une approche holistique de développement s'adresse aux structures macro-économiques, à l'éducation, la santé, la structuration du monde rural, aux relations entre les genres, à l'interdépendance entre les générations, l'accès aux sphères de décision et au respect des droits humains.

De nombreux acteurs ont souligné l'importance des CEC pour le développement dans les villages et son ouverture aux personnes de toutes confessions religieuses. C'est un atout appréciable surtout vu les conflits dans la région (par exemple au Nigeria) qui transforment les conflits liés à l'accès aux ressources en conflits entre religions. Les CEC sont considérés comme un bien précieux, mais il faut être conscient de leur fragilité. Surtout dans un domaine aussi délicat et suscitant autant de convoitise que les finances. De plus, le Cameroun a une mauvaise note au niveau de la corruption qui représente un fléau national. En 2011, sur 182 pays, il occupe la 134<sup>ème</sup> place (Transparency International 2011). Ainsi, l'ouverture des CEC sur leur environnement est importante, mais il faut le faire avec beaucoup de sensibilité. Tout dépend d'une gestion professionnelle, d'une bonne santé financière et de

l'appropriation collective par les membres. L'augmentation de l'effectif des CEC et de ses opérations est primordiale pour arriver à plus de bénéficiaires. Mais comme les CEC sont une structure d'autopromotion et d'autogestion, il y a le risque qu'il y ait des groupes qui interviennent et manipulent ces structures pour servir leurs intérêts. La vigilance s'impose.

Le CDD est un acteur important dans la région et en général bien apprécié. Ses appuis ont une grande influence sur le développement dans les villages du diocèse, mais sa visibilité est très limitée. Actuellement, le CDD est dans une phase de restructuration profonde en ce qui concerne sa conception et son positionnement, sa planification stratégique et ses interventions dans les zones rurales. Les expériences et leçons apprises par rapport au réseau CEC et au bien-être de la population rurale devraient être davantage exploitées et communiquées à toutes les structures des CEC ainsi qu'à d'autres acteurs de développement dans la région. La diffusion auprès du grand public de leur expertise en la matière et des succès pourrait même susciter de nouvelles coopérations.

L'appui de MISEREOR, qui est jusqu'à maintenant le plus important bailleur de fonds du programme de développement du diocèse, est bien justifié. L'accompagnement du processus de restructuration dans l'avenir est fortement conseillé.

En hommage à la contribution des associations à la réduction de la pauvreté, la création d'emplois et l'intégration sociale, l'année 2012 a été déclarée par les Nations Unies comme « Année internationale des coopératives ». Malgré tous les défis, les expériences du réseau CEC pourront servir de bonne pratique.



## 6 Bibliographie

**Balkenhol**, Bernd (2008) : Überfällige Neuorientierung. (<http://www.inwent.org/ez/articles/079328/index.de.shtml>, 07.12.2011).

**BEAC** (Banque des États de l'Afrique Centrale) (2008) : Enquête sur l'Evolution de l'Activité de la Microfinance dans la CEMAC. Statistiques arrêtées au 31 Décembre 2008. ([http://www.beac.int/download/statistique\\_%20Micro\\_%20CEMAC\\_%202008.pdf](http://www.beac.int/download/statistique_%20Micro_%20CEMAC_%202008.pdf), 13.12.2011).

**BEAC** (Banque des États de l'Afrique Centrale) (2011a) : La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale. ([http://beac.int/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127:la-commission-bancaire-de-lafrrique-ccentrale&catid=52:supervision-bancaire&Itemid=122](http://beac.int/index.php?option=com_content&view=article&id=127:la-commission-bancaire-de-lafrrique-ccentrale&catid=52:supervision-bancaire&Itemid=122), 11.11.2011).

**BEAC** (Banque Centrale des États d'Afrique Centrale) (2011b) : Réglementation de la microfinance. ([http://www.beac.int/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181:reglementation-de-la-microfinance&catid=52:supervision-bancaire&Itemid=113](http://www.beac.int/index.php?option=com_content&view=article&id=181:reglementation-de-la-microfinance&catid=52:supervision-bancaire&Itemid=113), 11.11.2011).

**Bédard**, Guy (1997) : Self-financing as a peasant process. The Savings and Credit Clubs of Mayo-Kebbi in Chad. Fondation Jules et Paul-Emil Léger. Québec.

**Bomda**, Justin (1998) : Déterminants de l'Épargne et du Crédit, et leurs Implications pour le Développement du Système Financier Rural au Cameroun. Frankfurt (Main).

**Bomda**, Justin (2011) : Evaluation des Performances du Réseau des CEC dans le Diocèse de Maroua-Mokolo. Rapport de Mission, MISEREOR et CDD.

**CEMAC** (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) (2002) : Règlement N° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC. (<http://www.izf.net/pages/regcom01-02-ueac/3547/>, 13.12.2011).

**CEMAC** (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) (2009) : CEMAC 2025 : Vers une économie régionale intégrée et émergente. Programme Economique Régionale 2009-2015, Volume 1 : Rapport d'étape. (<http://www.cemac.int/PER%20Volume1.pdf>, 13.12.2011).

**CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2003) : La Microfinance est-elle une Stratégie Efficace pour Atteindre les Objectives du Millénaire pour le Développement? Note Focus N° 24. ([http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2450/FN24\\_FRN.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2450/FN24_FRN.pdf), 12.08.2011).

**CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2006) : Zone CEMAC – Programme d'Evaluation du Secteur Financier. Note Technique sur l'Accès aux Services Financiers. (<http://www.cgap.org/gm/document-1.9.7528/CEMAC%20note%20technique%20FSAP.pdf>, 13.12.2011).

- CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2008) : Sub-Saharan Africa Policy Mapping. (<http://www.cgap.org/gm/document-1.9.6308/Final%20Policy%20Mapping%20overview%2014%20nov%2008.pdf>, 13.12.2011).
- CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2011a) : What is microfinance? (<http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.1302>, 07.12.2011).
- CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2011b) : Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor. Toward Proportionate Standards and Guidance. (<http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/CGAP.pdf>, 08.12.2011).
- CGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) / **The World Bank** (2011c) : Advancing Savings Services - Resource Guide for Funders - A Technical Guide. (<http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.55535/> 2.01.2012).
- Chambers**, Robert (1997) : Whose Reality Counts? Putting the First Last. London.
- COBAC** (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) (2002) : Règlement N° 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux Conditions d'Exercice et de Contrôle de l'Activité de Microfinance dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale. (<http://www.izf.net/pages/regcom01-02-ueac/3547/>, 13.12.2011).
- COBAC** (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) (2010) : Règlement COBAC-EMF 2010/02 Relatif à l'Organisation des Comptabilités des Etablissements de Microfinance. (<http://www.beac.int/download/REGLEMENT%20COBAC%20EMF-2010-02%20RELATIF%20AU%20PCEMF.pdf>, 13.12.2011).
- Darpeix**, Aurélie (2002) : Les Clubs d'Epargne et de Crédits du Diocèse de Maroua-Mokolo. Institut National Agronomique Paris-Grignon.
- Djeudja**, Rovier (2006) ; Les Effets du Crédit sur le Groupe Cible : Une Analyse d'Impact de l'Approche des MC<sup>2</sup> avec ADAF et Afriland First Bank – Cameroon. Göttingen.
- FIDA** (Fonds International de Développement Agricole) (2011) : Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale. ([http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt\\_f\\_web.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt_f_web.pdf), 08.12.2011).
- Flick**, Uwe / **Kardorff**, Ernst von / **Steinke**, Ines (2003) : Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Hamburg.
- Fricke**, Sr. Veronika osf (2011) : Nachhaltig investieren in Mikrofinanz? Erkelenz.
- Gigla**, Mahama (2010) : Rapport Socio Economique de l'Année 2010 de la Délégation Départementale de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire du Mayo-Tsanaga.
- Global Campaign for Education** (2011) : Ending the Crisis in Girls' Education. ([www.campaignforeducation.org/makeitright](http://www.campaignforeducation.org/makeitright), 23.11.2011).

**GTZ** (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) (2005) : Der Beitrag von Mikrofinanzierung zur Erreichung der Millennium Development Goals (MDGs) und des Aktionsprogramms Armut 2015. Die Erfahrungen der GTZ. (<http://www.gtz.de/de/dokumente/de-Microfinance-und-MDG.pdf>, 10.08.2011).

**Holthusen**, Beate / **Samangassou**, Paul (2011) : Evaluation de l'impact du programme du CDD dans le diocèse de Maroua-Mokolo au Cameroun. Rapport de Mission, MISEREOR et CDD.

**Jeulefack Nguimgo**, Nadège-Georgette (2003) : Analyse du Financement du Monde Rural par le Micro-Crédit : Cas des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC<sup>2</sup>). Université Catholique d'Afrique Centrale, Yaoundé.

**Kenne Tsofie**, Viviane (2010): Le Renforcement des Capacités des Organisations Paysannes comme Moyen d'Amélioration de leur Accès au Crédit Agricole. Mémoire Master 2, Université Catholique d'Afrique Centrale, Faculté de Sciences Sociales et de Gestion, Yaoundé.

**Institut National de la Statistique du Cameroun** (2011) : Evolution de l'inflation au cours des neuf premiers mois de l'année 2011. ([http://www.statistics-cameroon.org/downloads/prix/Inflation\\_Synthese\\_9\\_premiers\\_mois\\_2011.pdf](http://www.statistics-cameroon.org/downloads/prix/Inflation_Synthese_9_premiers_mois_2011.pdf), 13.12.2011).

**Mayring**, Philipp (2003) : Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) : Qualitative Forschung: Ein Handbuch. S. 468-475. Hamburg.

**MINADER** (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural) (2011) : Rapport de l'Atelier de Lancement Officiel du Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR). Yaoundé.

**MINEPAT** (Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire) (2009) : Rapport Socio-Economique 2009 de la Région de l'Extrême Nord du Cameroun. Inédit.

**MINFI** (Ministère des Finances) (2011) : Conférence des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances « Assainissement du secteur de la microfinance : enjeux et perspectives ». (<http://www.dgtcfm.net/images/blogs/d033e22ae348aeb5660fc2140aec35850c4da99744f683a84163b3523afe57c2e008bc8c/Assainissement%20du%20secteur%20de%20la%20microfinance-enjeux%20et%20perspectives.pdf>, 13.12.2011).

**MISEREOR** (2011) : L'efficacité de l'aide. (<http://www.misereor.org/fr/cooperation-and-service/evaluation.html>, 30.11.2011).

**Nilges**, Thorsten / **Ulrich**, Steffen (2011) : Mikrofinanz : Zwischen Komplexität und Marketing. In : Fricke, Sr. Veronika osf (2011) : Nachhaltig investieren in Mikrofinanz?, S. 165-195. Erkelenz.

- Oikocredit** (2011) : Über uns. (<http://www.oikocredit.org/de/uber-uns>, 07.12.2011).
- OPHI** (Oxford Poverty and Human Development Initiative) (2011) : History of the MPI – Multidimensional Poverty Index. (<http://www.ophi.org.uk/policy/multidimensional-poverty-index/background/>, 07.12.2011).
- Pletter**, Roman (2010) : Das Geschäft auf Kredit. In : enorm – Wirtschaft für den Menschen, Heft 2/2010, S. 24-36. Hamburg.
- PNUD** (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2008) : Rapport National sur les OMD 2008. ([http://www.cm.undp.org/index.php/fr/centre-de-presse/bulletins-dinformation/cat\\_view/46-publications-des-omd-rapports-nationaux-a-autres?orderby=dmdate\\_published&ascdesc=DESC%3E%3Cimg%20src=](http://www.cm.undp.org/index.php/fr/centre-de-presse/bulletins-dinformation/cat_view/46-publications-des-omd-rapports-nationaux-a-autres?orderby=dmdate_published&ascdesc=DESC%3E%3Cimg%20src=), 13.12.2011).
- PNUD** (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2011) : Le Concept du Développement Humain. (<http://hdr.undp.org/fr/devhumain/>, 07.12.2011).
- Pomerleau**, Lise (2006) : Evaluation participative du processus de développement local du CDD Maroua-Mokolo. Fondation Jules et Paul-Emil Léger. Québec.
- Portail Microfinance** (2010) : Qu'est-ce que c'est la microfinance? (<http://www.lamicrofinance.org/section/faq>, 07.12.2011).
- Portail Microfinance** (2011) : Importance et Couverture de la Microfinance. ([http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/profilcameroun/profilcameroun1](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/profilcameroun/profilcameroun1), 07.12.2011).
- PREPAFEN** (Projet de Réduction de la Pauvreté et Actions en Faveur des Femmes dans la Province de l'Extrême-Nord) (2008) : Profil et Evolution de la Pauvreté à L'Extrême-Nord entre 2001 et 2007. Evaluation de l'Impact du PREPAFEN. Yaoundé.
- Reed**, Larry R. (2011) : State of the Microcredit Summit Campaign Report 2011. Washington DC. ([http://www.mikrofinanzwiki.de/ressourcen/literatur/sonstiges/reed\\_state\\_of\\_the\\_microcredit\\_summit\\_campaign\\_report\\_2011.html](http://www.mikrofinanzwiki.de/ressourcen/literatur/sonstiges/reed_state_of_the_microcredit_summit_campaign_report_2011.html), 02.01.2012)
- République du Cameroun** (2001) : Déclaration de politique nationale de la microfinance. (<http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/17103>, 13.12.2011).
- République du Cameroun** (2008a) : DECRET N° 2008/2115/PM DU 24 JUIN 2008. ([www.legicam.org/index.php?option=](http://www.legicam.org/index.php?option=), 23.11.2011).
- République du Cameroun** (2008b) : Document de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi. ([www.minepat.gov.cm/attachments/006.dsce.pdf](http://www.minepat.gov.cm/attachments/006.dsce.pdf), 13.12.2011).
- République du Cameroun** (2010a) : DSCE : Un an après, Quel niveau d'appropriation ? Rapport final du suivi indépendant de la mise en œuvre du DSCE en 2010. Yaoundé.

**République du Cameroun** (2010b), Dynamique Citoyenne – Coordination National : Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA). Document de Conception Final – Rapport principal. (<http://www.ifad.org/operations/projects/design/99/cameroon.pdf>, 13.12.2011).

**République du Cameroun** (2011) : Atelier de Lancement Officiel du Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR), Rapport 2011. Yaoundé.

**Roxin, Helge / Berkmüller, Heidi / Koller, Philipp J. / Lawonn, Jennifer / Pooya, Nahide / Schappert, Julia** (2010) : Economic Empowerment of Women through Microfinance – Case Study of the „Microfinance Investment and Technical Assistance Facility” (MITAF) in Sierra Leone. Berlin.

**SAEC** (Société Africaine d'Etudes et Conseils) (2004) : Etude Diagnostique de la Situation de l'Artisanat de la Province de l'Extrême-Nord. Ouagadougou.

**Schäfer, Birgit** (2008) : Mikrofinanzierung, Armutsbekämpfung und ländliche Entwicklung in Westafrika – Wirkungsanalysen in Côte d'Ivoire und Niger. Dissertation, Universität Hohenheim.

**Schmidt, Katrin** (2010) : Failed State = Failed Support? ([http://othes.univie.ac.at/12491/1/2010-11-25\\_0507535.pdf](http://othes.univie.ac.at/12491/1/2010-11-25_0507535.pdf), 07.12.2011).

**Seibel, Hans D.** (2010) : Lokale Verankerung. (<http://www.inwent.org/ez/articles/166482/index.de.shtml>, 07.12.2011).

**Terberger, Eva** (2002) : Mikrofinanzierung: Allheilmittel gegen Armut? ([http://www.uni-heidelberg.de/presse/ruca/ruca3\\_2002/terberger.html](http://www.uni-heidelberg.de/presse/ruca/ruca3_2002/terberger.html), 07.12.2011).

**Transparency International** (2011) : Corruption Perceptions Index 2011. ([www.transparency.org](http://www.transparency.org), 02.01.2012)

**Vatlot, Camille / Thobois, Zacharie / Djoko, Kamguem / Kengne, Eliane / Chifor, Sylvie / Yongue, Arielle** (2005) : Enquête sur l'Épargne et les Budgets Familiaux dans le Diocèse de Maroua-Mokolo, Cameroun. Institut National Agronomique Paris-Grignon, Institut Catholique Yaoundé, Comité Diocésain de Développement Maroua-Mokolo.

**Vodegel, Hendrik** (2011) : Mikrofinanz – Ein Mittel zur Armutsbekämpfung? Mémoire de Bachelor of Arts, Universität Bielefeld.

**Welthungerhilfe** (2011) : Orientierungsrahmen Mikrofinanz – Leitlinien für die Förderung von Projekten der Welthungerhilfe. ([http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Fachkonzepte/web\\_final\\_Broschuere-Mikrofinanz\\_11.pdf](http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Fachkonzepte/web_final_Broschuere-Mikrofinanz_11.pdf), 07.12.2011).

**Wolff, Peter** (2010) : Die Mikrofinanzkrise. ([http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK\\_contentByKey%29/MRUR-83GJ76?Open&nav=expand%3APresse\Die%20aktuelle%20Kolumne\Zusatzdokumente%3Bactive%3APresse\Die%20aktuelle%20Kolumne\Zusatzdokumente\MRUR-83GJ76](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK_contentByKey%29/MRUR-83GJ76?Open&nav=expand%3APresse\Die%20aktuelle%20Kolumne\Zusatzdokumente%3Bactive%3APresse\Die%20aktuelle%20Kolumne\Zusatzdokumente\MRUR-83GJ76), 07.12.2011).

**Documents internes**

**CDD** (2006) : Statuts du Club d'Epargne et de Crédit.

**CDD** (2009) : Plan Cadre 2009/2012. 1er octobre 2009 au 30 septembre 2012. Dixième Plan Cadre des Projets de Développement du Diocèse de Maroua-Mokolo. Maroua.

**CDD** (2010a) : 10ème Plan Cadre 2009-2012. Première année. Rapport d'activités. 1er octobre 2009 au 30 septembre 2010. Maroua.

**CDD** (2010b) : Statuts de l'UCEC.

**MISEREOR** (2009) : Misereor Maroua Bewilligungsvorlage 2009.

**MISEREOR** (2011) : Misereor Maroua Vorprojekte.

**UCEC** (sans date a) : L'épargne au CEC (documentation).

**UCEC** (sans date b) : Manuel de procédures et de gestion du crédit dans le réseau des CEC.

**UCEC** (sans date c) : Flux Crédits 2008.

**UCEC** (sans date d) : Flux Crédits 2009.

**UCEC** (sans date e) : Flux Crédits 2010.

**UCEC** (sans date f) : Flux Dépôts 2008.

**UCEC** (sans date g) : Flux Dépôts 2009.

**UCEC** (sans date h) : Flux Dépôts 2010.

**UCEC** (sans date i) : Synthèse CEC 2010.

**UCEC** (2009) : Contrat de prêt entre UCEC et CAMLAIT. Maroua.

## Annexes

### Annexe I – Les entretiens réalisés

Instrument	Interviewés	Echantillonnage	Nombre présent
Entretiens semi-structurés (individuels et en groupes)	Evêque	-	1
	Secrétaire Général (CDD)	-	1
	Comité d'Administration (UCEC)	Tous	8
	Equipe Technique	Tous	7
	Responsables des volets du CDD	Tous	6
	Responsable du projet Microentreprise	-	1
	Autorités locales <ul style="list-style-type: none"> <li>• administrative</li> <li>• religieuse</li> <li>• traditionnelle</li> </ul>	Par disponibilité	7 4 8
	Tontines	Par disponibilité	4
	Greniers	Par disponibilité	2
	Infirmières	Par disponibilité	5
	Directeurs/Enseignants	Par disponibilité	5
	Banques et EMF	Par expertise	3
	Responsables des secteurs de la préfecture de Mokolo	Par expertise	4
Entretiens participatifs (en groupe)	Responsables des CEC	Tous (ceux des CEC sélectionnés)	~60
	Responsables des CLEC	Tous (ceux des CEC sélectionnés)	~60
	Membres des CEC	Par genre	~140
	Non-membres des CEC	Par hasard	~70
	Comité de Gestion (CDD)	Tous	3
	Comité d'Administration (UCEC)	Tous	8
	Equipe Technique	Tous	7
Atelier de prise de contact	Responsables des CEC	Tous	22
	Comité de Gestion (CDD)	Tous	2
	Equipe Technique	Tous	4
	Président de l'UCEC	-	1
	Responsables des volets du CDD	Tous	6

	Responsable du projet Microentreprise	-	1
Atelier de Réflexion	Présidents des CEC	Tous	19
	Autres Responsables des CEC et CLEC	Par expertise	12
	Membres des CEC	Par expertise	5
	Secrétaire Général (CDD)	-	1
	Equipe Technique	Tous	6
	Président de l'UCEC	-	1
	Responsables des volets du CDD	Tous	10
	Responsable du projet Microentreprise	-	1
	Curé	Par expertise	1
Atelier de Restitution	Représentant de MISEREOR	-	1
	Comité de Gestion (CDD)	Tous	3
	Comité d'Administration (UCEC)	Tous	7
	Equipe Technique	Tous	7
	Responsables et animateurs des autres volets du CDD	Tous	8
	Responsable du projet Microentreprise	-	1
	Vicaire général	Par expertise	1

## Annexe II – Les méthodes appliquées

### i) Choix d'images

Objectif	Faire connaissance avec les participants et obtenir des informations sur la mission et la vision du réseau des CEC
Participants	Membres ou Responsables des CEC
Durée	½ heure
Matériel	Collection d'images

### Déroulement

Introduction et préparation	Mot de bienvenue Présentation de l'équipe et de l'étude Explication de l'objectif de la méthode et de l'utilisation des résultats Présentation des participants Mettre tous les images sur la table/par terre
L'exercice	Demander aux participants de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Regarder les images pendant quelques minutes</li><li>• Choisir une image parlante par rapport à leur CEC</li><li>• Justifier le choix et expliquer en 3-4 phrases le lien entre l'image et le CEC</li></ul>

## ii) Profil organisationnel

Objectif	Obtenir des informations sur les forces et faiblesses du CEC
Participants	Membres ou Responsables des CEC
Durée	2 heures
Matériel	Echelle

### Déroulement

Introduction et préparation	<p>Mot de bienvenue</p> <p>Présentation de l'équipe et de l'étude</p> <p>Explication de l'objectif de la méthode et de l'utilisation des résultats</p> <p>Présentation des participants</p>
L'exercice	<p>Le facilitateur lit une phrase (voir ci-dessous : Les phrases)</p> <p>Les participants discutent pour dire s'ils sont d'accord avec la phrase ou pas et décident où ils veulent mettre la pierre sur l'échelle</p> <p>L'échelle :</p> <p style="text-align: center;">  </p>

### Les phrases

Etre membre au réseau des CEC	<p>Etre membre du CEC m'apporte beaucoup d'avantages.</p> <p>Etre membre du CEC renforce mes relations avec les autres membres.</p> <p>J'ai vraiment confiance en mon CEC.</p> <p>C'est plus facile pour un catholique de devenir membre que pour un non catholique.</p>
Coopération et communication	<p>La communication entre mon CLEC et mon CEC fonctionne bien.</p> <p>Quand il y a un conflit dans mon CEC, on trouve facilement une solution.</p>
La gestion du réseau	<p>Le travail des responsables de mon CEC pourrait être amélioré, p.ex. celui du conseil d'administration, du comptable ou du caissier.</p> <p>Le travail des responsables de mon CLEC pourrait être amélioré.</p> <p>Les décisions qui sont prises dans mon CEC, sont claires et transparentes.</p> <p>Les femmes devraient occuper plus de postes à responsabilités dans mon CEC.</p> <p>Les membres de mon CEC sont prêts à faire du travail bénévole.</p>
Les ressources du réseau	<p>Mon CEC a assez de ressources matérielles (et d'argent) pour fonctionner bien.</p> <p>Mon CEC peut exister sans le soutien des animateurs.</p>
CEC et l'extérieur	<p>Mon CEC est connu dans mon village.</p> <p>Les autres établissements de crédit et d'épargne sont aussi bien que mon CEC.</p> <p>Je participe aux autres projets du CDD.</p>

### iii) Bande dessinée

Objectif	Obtenir des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les produits des CEC (épargne, crédits et formation)</li> <li>• les besoins de la population</li> </ul>
Participants	Membres ou Responsables des CEC
Durée	2 heures
Matériel	Images

### Déroulement

Introduction et préparation	<p>Mot de bienvenue</p> <p>Présentation de l'équipe et de l'étude</p> <p>Explication de l'objectif de la méthode et de l'utilisation des résultats</p> <p>Présentation des participants</p> <p>Mettre toutes les images sur une table/par terre</p>
Les images	<p>Les participants classent les images par ordre chronologique sur les thèmes : (1) épargner et (2) prendre un crédit et participer à une formation</p> <p>Les participants expliquent brièvement la suite des images</p>
Les questions	<p>Les facilitateurs posent des questions par rapport à chaque image</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Voir Questionnaires : (1) Epargne et (2) Formation/Crédit</li> <li>➤ Les questions ne doivent pas être posées selon l'ordre du questionnaire, mais suivre l'ordre des images</li> <li>➤ Si possible, demander aux participants de donner des exemples précis (avec chiffres, détails du projet, etc.)</li> </ul>

### Questionnaire « Epargne »

Inscription	<p>Est-ce que tout le monde peut devenir membre d'un CEC ?</p> <p>Pourquoi avez-vous décidé de devenir membre du CEC ?</p> <p>Où est-ce que vous avez reçu des informations sur les CEC ?</p>
Provenance de l'argent à épargner	<p>Quelles sont les activités qui vous permettent d'épargner ?</p> <p>Est-ce qu'il y a un participant, qui pourrait expliquer l'activité qui lui permet d'épargner ?</p> <p>Combien est-ce que vous épargnez (total jusqu'à maintenant, combien environ par an) ?</p> <p>Où est-ce que vous vendez vos produits agricoles ?</p>
Horaires d'ouverture	<p>Quels sont les horaires d'ouverture du CEC ?</p> <p>Est-ce que les heures d'ouverture sont suffisantes pour vous ?</p> <p>Est-ce que les CEC sont vraiment ouverts aux heures d'ouvertures prévues ?</p> <p>Qu'est-ce qu'il se passe, si le comptable, le caissier ou le trésorier est malade ?</p>
Faire un dépôt	<p>Si vous avez de l'argent en plus, est-ce que vous l'épargnez directement ? Est-ce qu'il s'agit en général de petites sommes ou de</p>

	<p>sommes plus élevées ?</p> <p>Demandez des exemples précis ; si possible un homme et une femme, un jeune et une personne âgée et des croyants d'autres religions (que la religion catholique).</p> <p>Comment est-ce que le service d'épargne du CEC pourrait être amélioré ?</p>
Les besoins d'argent	<p>À quelle fin est-ce que vous utilisez vos épargnes ?</p> <p>Si possible demandez des exemples précis.</p> <p>Est-ce que vous utilisez l'épargne pour les besoins courants ou pour des projets ou des achats importants ?</p>
Faire un retrait	<p>Est-ce que vous retirez régulièrement de petites sommes ou plutôt des sommes plus importantes plus rarement ?</p> <p>Demandez des exemples précis ; si possible un homme et une femme, un jeune et une personne âgée et des croyants d'autres religions (que la religion catholique).</p> <p>Concernant le service d'épargne du CEC, est-ce que vous voulez ajouter quelque-chose ?</p>

### Questionnaire « Crédit »

Formation	<p>Est-ce que le CEC offre des formations aux membres ?</p> <p>Quels types de formation ?</p> <p>Est-ce qu'il est obligatoire de participer à une formation avant de recevoir un crédit ?</p> <p>Combien de fois par an participez-vous à une formation ? Combien de fois, depuis que vous êtes membre du CEC ?</p> <p>Qu'est-ce que vous y avez appris et comment est-ce que cela vous a aidé ?</p> <p>Qui participe aux formations (hommes, femmes, jeunes, personnes qui ont pris un gros crédit) ?</p> <p>Comment est-ce que la formation du CEC pourrait être améliorée ?</p> <p>Sur quels sujets est-ce que vous souhaiteriez des formations ?</p>
Raisons pour prendre un crédit	<p>Pourquoi avez-vous pris un crédit et combien de fois ?</p> <p>Demandez des exemples si possible : Quel était le montant du crédit, à quelle fin, pour quel bénéfice ?</p> <p>Comment est-ce que cela a changé votre revenu monétaire ?</p> <p>Est-ce que les autres peuvent confirmer et citer un cas similaire ?</p> <p>Est-ce que le fait d'avoir pris un crédit a changé votre réputation au village ?</p> <p>Est-ce que vous utilisez l'argent des crédits différemment de vos épargnes ?</p>
Prendre un crédit et conditions d'un crédit	<p>A quelle période de l'année est-ce que vous prenez un crédit ?</p> <p>Qui reçoit un crédit et pourquoi ?</p> <p>Est-ce que l'on peut recevoir un crédit en cas d'urgence ? Est-ce qu'il faut avoir des cautions pour cela ?</p> <p>Est-ce que l'on reçoit toujours la somme totale ou des quotes-parts ?</p> <p>Est-ce que vous connaissez ou avez entendu parler de quelqu'un qui a</p>

	<p>dû payer pour sa demande de crédit ?</p> <p>Comment est-ce que le service des crédits pourrait être amélioré ?</p>
Remboursement d'un crédit	<p>Est-ce qu'il y a des avantages si l'on rembourse le crédit à temps ?</p> <p>Demandez des exemples précis, est-ce qu'il était facile de rembourser le crédit ? Comment est-ce que vous avez procédé ?</p> <p>Demandez des exemples précis ; si possible un homme et une femme, un jeune et une personne âgée et des croyants d'autres religions (que la religion catholique).</p>
Remboursement en retard	<p>Dans quel cas est-ce que l'on ne rembourse pas le crédit ?</p> <p>Est-ce que vous connaissez le cas d'un membre qui a eu des difficultés à rembourser son crédit à temps ? Comment est-ce que cela s'est passé, et quels étaient les problèmes ?</p> <p>Est-ce que, dans ce cas-là, il faut rembourser la somme totale en une seule fois ou est-ce qu'il est possible de (réorganiser le calendrier) rembourser en quotes-parts ?</p> <p>Qu'est-ce qu'il se passe si quelqu'un ne rembourse pas son crédit ?</p> <p>Est-ce que cela a une influence sur sa réputation? Qu'est-ce qu'il se passe dans ces cas-là ?</p> <p>Comment est-ce que l'on pourrait réduire les risques de remboursement en retard ?</p> <p>Comment est-ce que le CEC réagit en cas de sécheresse ou d'épidémie chez les animaux ?</p>

#### iv) Atelier des effets

Objectif	Analyser quels effets atteints par les CEC
Participants	Equipe Technique, Comité d'Administration
Durée	4 heures
Matériel	Cartes de différentes couleurs, stylos, tableaux

#### Déroulement

Introduction et préparation	<p>Mot de bienvenue</p> <p>Présentation de l'équipe et de notre étude</p> <p>Explication de l'objectif de la méthode et de l'utilisation des résultats</p> <p>Présentation des participants</p>
Le sujet : les effets	Explication de la notion de « effets » et de la différence entre des effets planifiés et non-planifiés
Collecte des effets	<p>Collecte des informations sur les effets potentiel du réseau CEC par la question: quels effets peuvent être réalisés par les CEC ?</p> <p>➤ Les participants reçoivent cinq cartes vertes. Ils ont 10 minutes pour réfléchir et écrire tous les effets du réseau sur les cartes.</p> <p>Les participants présentent leurs idées. Le facilitateur affiche les cartes partout au tableau et essaye de les regrouper selon leurs thèmes.</p> <p>Collecte des informations sur les changements non-planifiés négatifs par la question: Est-ce que vous pouvez pensé à des effets non-planifiés qui sont négatifs ?</p>
Approfondissement des effets	<p>Choix des effets les plus importants</p> <p>Division en deux groupes : Un group travaille sur les effets planifiés et l'autre sur les effets non-planifiés négatifs</p> <p>Remplir le tableau (voir Tableau et Guide d'Interview)</p> <p>Présentation des tableaux et discussion en commun</p>

#### Tableau et guide d'interview

Effet (positif/négatif)	Progrès (1-10)	Exemples	Comment renforcer/diminuer les effets ?
	<p>Comment vous considérez le progrès sur cet effet dans les dernières cinq années ?</p> <p>Donnez une appréciation sur une échelle d'un à dix.</p> <p>« 10 » signifie un grand progrès et « 1 » signifie pas de progrès du tout.</p>	<p>Est-ce que vous connaissez un cas précis dans un CEC ?</p> <p>Est-ce qu'il y avait des influences de l'extérieur comme par exemple les projets d'autres organisations, un changement au niveau d'une loi, etc. ?</p>	<p>Comment est-ce qu'on peut renforcer/diminuer ces effets ?</p> <p>Qu'est-ce qu'on devrait faire pour arriver à « 10 » ?</p>

## v) Atelier des changements

Objectif	Analyser quels changements ont eu lieu dans le village pendant les dernières années et en quelle mesure ils étaient influencés par les CEC
Participants	Membres ou Responsables des CEC
Durée	4 heures
Matériel	Cartes de différentes couleurs, stylos

### Déroulement

Introduction et préparation	<p>Mot de bienvenue</p> <p>Présentation de l'équipe et de l'étude</p> <p>Explication de l'objectif de la méthode et de l'utilisation des résultats</p> <p>Présentation des participants</p>
Le sujet : les changements	<p>Explication de la notion de « changement » pour partager une compréhension commune</p> <p>➤ Il est important de préciser que les changements ne sont pas nécessairement positifs, qu'il y a aussi des changements négatifs</p>
Collecte d'informations	<p>Collecte des informations sur les thèmes spécifiques par la question: quels changements avez-vous remarqué dans votre vie/votre village pendant les 5 dernières années concernant :</p> <p>(1) les revenus monétaires</p> <p>(2) l'éducation</p> <p>(3) la santé/nutrition</p> <p>(4) l'habitat</p> <p>(5) les relations entre hommes et femmes</p> <p>(6) les relations entre les générations</p> <p>(7) les relations entre les villageois</p> <p>(8) l'engagement pour la communauté</p> <p>(9) les autres changements</p> <p>➤ Les participants nomment tous les changements, qui doivent être écrits directement sur les cartes et affichés au tableau</p> <p>Collecte des informations sur les changements négatifs par la question: est-ce que vous avez remarqué des changements négatifs ?</p> <p>➤ Les participants nomment des changements négatifs, qui doivent être écrits directement sur les cartes (d'une autre couleur)</p>
Lien avec le CEC	<p>Identification des changements qui peuvent être liés directement à l'intervention des CEC</p> <p>Identification des autres organisations ou mesures qui contribuent aux changements</p>



## Annexe IV – Le réseau des CEC

Tableau 6 : Le réseau des CEC (31.12.2010)

Département	Arrondissement	N°	CEC	Jours ouverture	Date de création	Membres		
						Femmes	Hommes	Groupes
Mayo-Tsanaga	Mokolo	1	Zamay	2	31.08.2002	60	71	7
		2	Mayo-Wandäi	2	16.07.2002	44	114	21
		3	Tada	4	21.04.1998	345	420	61
		4	Mandaka	3	17.06.2003	133	208	36
		5	Mboua	3	19.03.2005	186	189	17
		6	Mokong	3	20.06.2004	63	123	31
		7	Magoumaz	2	15.09.2006	35	62	20
		8	Kosséhone	2	19.01.2008	22	177	23
	Koza	9	Koza	3	18.06.1998	121	154	40
		10	Djingliya	3	07.09.2006	71	147	28
	Mayo-Moskota	11	Ouzal	3	14.05.2001	132	217	40
		12	Nguétchéwé	2	27.04.2005	52	144	18
	Bourha	13	Mozogo	2	31.01.2008	34	60	1
		14	Bourha		dissout			
		15	Guili	2	10.06.2000	30	56	51
	Soulédé-Roua	16	Soulédé	2	19.06.1999	31	47	10
	Hina	17	Hina	2	07.06.2003	24	54	10
	Mogodé	18	Vitté	2	09.11.2006	39	122	9
		19	Kila	2	19.03.2008	9	86	17
Diamaré	Méridien	20	Douroum	2	30.01.1996	42	158	57
		21	Douvangar	2	27.12.1995	89	149	48
		22	Tchéché	1	08.12.2004	85	99	54
	Maroua 1 <sup>er</sup>	23	Salak	3	03.12.1995	82	126	76
	Maroua 1 <sup>er</sup>		CESIE			130	112	24
Ndoukoula	24	Loulou	1	15.07.2004	56	64	12	
Mayo Kani	Mindif	25	Mogom	1	20.06.2000 non-opérationnel	22	22	15
		26	Djappaï	2	08.06.1999	67	51	17
		27	Loubour		dissout			
Mayo Sava	Mora	28	Goudjimdé	2	06.07.2004	72	88	3
<b>Total des membres 6.142</b>						<b>2.076</b>	<b>3.320</b>	<b>746</b>

Source : Statistique de l'UCEC (31.12.2010)



## Liste der SLE Publikationen ab 1995

- André Fabian, Gabriele Janikowski, Elisabeth Bollrich, Ariana Fürst, Katharina Hinze, Melanie Hernandez Sanchez, Jens Treffner: Bridging the Gap - Participatory District Development Planning in the Water Supply and Sanitation Sector of the Republic of Moldova.** Berlin 2011 S247
- Steffen Weidner, Nele Bünner, Zara Lee Casillano, Jonas Erhardt, Patrick Frommberg, Franziska Peuser, Eva Ringhof, Renezita Sales-Come: Towards sustainable land-use: A socio-economic and environmental appraisal of agroforestry systems in the Philippine uplands.** Berlin 2011 S246
- Christian Berg, Mirco Gaul, Benjamin Korff, Kathrin Raabe, Johannes Strittmatter, Katharine Tröger, Valeriya Tyumeneva: Tracing the Impacts of Rural Electrification in West Nile, Uganda - A Framework and Manual for Monitoring and Evaluation.** Berlin 2011 S245
- Hildegard Schürings, Nicole Bendsen, Justin Bomda, Malte Landgraff, Peter Lappe, Eva Range, Catharina Weule: Réduction de la Pauvreté par la Microfinance ? Analyse Participative des Clubs d'Épargne et de Crédit au Cameroun.** Berlin 2011 S244
- Heidi Feldt, Jan Kleine Büning, Lea Große Vorholt, Sophie Grunze, Friederike Müller, Vanessa Völkel: Capacity Development im Bereich Management natürlicher Ressourcen - Wirkungen und Nachhaltigkeit.** Berlin 2010 S243
- Markus Fiebiger, Sohal Behmanesh, Mareike Dreußé, Nils Huhn, Simone Schnabel, Anna K. Weber: The Small-Scale Irrigation Farming Sector in the Communal Areas of Northern Namibia. An Assessment of Constraints and Potentials.** Berlin 2010 S242
- Ekkehard Kürschner, Christian Henschel, Tina Hildebrandt, Ema Nevenka Jülich, Martin Leineweber, Caroline Paul: Water-Saving in Rice Production – Dissemination, Adoption and Short Term Impacts of Alternate Wetting and Drying (AWD) in Bangladesh.** Berlin 2010 S241
- Helge Roxin, Heidi Berkmüller, Phillip John Koller, Jennifer Lawonn, Nahide Pooya, Julia Schappert: Economic Empowerment of Women through Microcredit - Case Study of the "Microfinance Investment and Technical Assistance Facility" (MITAF) in Sierra Leone.** Berlin 2010 S240
- Alfred Gerken, Daniela Bese, Andrea Düchting, Henri Gebauer, Christian Rupschus, Sonja Elisabeth Starosta: Promoting Regional Trade to Enhance Food Security. A Case Study on the Border Region of Tanzania and Zambia.** Berlin 2009 S239
- Ekkehard Kürschner, Eva Diehl, Janek Hermann-Friede, Christiane Hornikel, Joscha Rosenbusch, Elias Sagmeister: Impacts of Basic Rural Energy Services in Bangladesh. An Assessment of Improved Cook Stove and Solar Home System Interventions.** Berlin 2009 S238
- Ina Dupret, Anna Heinrich, Christian Keil, Fabian Kienle, Caroline Schäfer, Felix Wagenfeld: 30 Años de Cooperación entre Bolivia y Alemania en el Sector de Riego. Impactos Logrados y Lecciones Aprendidas.** Berlin 2009 S237
- Erik Engel, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 1: Le cas du Parc National du Toubkal.** Berlin 2009 S236 Vol. I
- Erik Engel, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 2: Manuel Méthodologique. L'élaboration d'une stratégie, pas à pas.** Berlin 2009 S236 Vol. II

- Heidi Feldt**, Maren Kröger, Stefan Roman, Annelie Scheider, Magdalena Siedlaczek, Florian Warweg: **Stärkung der Zivilgesellschaft – Bewertung des DED-Beitrages in Peru in den Bereichen Demokratieförderung sowie Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung**, Berlin 2008 S235
- Ralf Arning**, Christin Bauer, Constanze Bulst, Annalena Edler, Daniel Fuchs, Alexandra Safi: **Les petites et moyennes exploitation agricoles face aux structures de supermarchés – commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières**, Berlin 2008 S234
- Gabriele Zdunnek**, Dorothee Dinkelaker, Britt Kalla, Gertraud Matthias, Rebecca Szrama, Katrin Wenz: **Child Labour and Children's Economic Activities in Agriculture in Ghana**, Berlin 2008 S233
- Christian Staiss**, Stephen Ashia, Maxwell Aziabah Akansina, Jens Boy, Kwarteng Frimpong, Bettina Kupper, Jane Mertens, Philipp Schwörer, Silvia Ullrich: **Payments for Environmental Services as an Innovative Mechanism to Finance Adaptation Measures to Climate Change in Ghana**, Berlin 2008 S232
- Erik Engel**, Nicole Piepenbrink, Jascha Scheele, Conrad Dorer, Jeremy Ferguson, Wera Leujak: **Being Prepared: Disaster Risk Management in the Eastern Visayas, Philippines**. Berlin 2007 S231
- Carola Jacobi-Sambou**, Ruth Becker, Till Bellow, Sascha Reeb, Levke Sörensen, Simon Stumpf: **Armutsmindernde Wirkungen ausgewählter Vorhaben des deutschen EZ-Portfolios in Burkina Faso**. Berlin, 2007 S230
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Desenvolvimento Económico Local em Moçambique: m-DEL para a Planificação Distrital – um método para identificar potencialidades económicas e estratégias para a sua promoção (Vol. 1)**. Berlin 2007 S229 Vol. I
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Guião para aplicação do m-DEL – uma ferramenta para as Equipas Técnicas Distritais (Vol. 2)**. Berlin 2007 S229 Vol. II
- Thomas König**, Jantje Blatt; Kristian Brakel; Kristina Kloss; Thorsten Nilges; Franziska Woellert: **Market-driven development and poverty reduction: A value chain analysis of fresh vegetables in Kenya an Tanzania**. Berlin 2007 S228
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, **Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2007. Dokumentation zur Veranstaltung vom 24.-27. April 2007 in Berlin**. Berlin, 2007 S227
- Christian Berg**, Karin Fiege, Beate Holthusen, Gesa Grundmann, Iris Paulus, Shirley Wouters, Gabriele Zdunnek,: **Teamleitung: Erfahrungen mit Aktions- und Entscheidungsorientierten Untersuchungen**. Berlin, 2007 S226
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Contribuição da Construção de Estradas Rurais na Redução da Pobreza? Análise de Impacto na Província de Sofala, Moçambique**. Berlin, 2006 S225
- Erik Engel**, Henrica von der Behrens, Dorian Frieden, Karen Möhring, Constanze Schaaff, Philipp Tepper, **Strategic Options towards Sustainable Development in Mountainous Regions. A Case Study on Zemo Svaneti, Georgia**. Berlin, 2006 S224
- Christian Berg**, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash, **Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets in Ghana**. Berlin, 2006 S223

- Stephan Amend**, Jaime Cossa, Susanne Gotthardt, Olivier Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth, **Katastrophenrisikoreduzierung als Prinzip der Ländlichen Entwicklung - Ein Konzept für die Deutsche Welthungerhilfe. (Nicaragua).** Berlin, 2006 S222
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala, Mosambik.** Berlin, 2006 S221
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2006. Dokumentation zur Veranstaltung vom 3.-6. April 2006 in Berlin.** Berlin, 2006 (nur als CD erhältlich) S220
- Ivonne Antezana**, André Fabian, Simon Freund, Eileen Gehrke, Gisela Glimmann, Simone Seher, **Poverty in Potato Producing Communities in the Central Highlands of Peru.** Berlin, 2005 S219
- Melanie Djédjé**, Jessica Frühwald, Silvia Martin Han, Christine Werthmann, Elena Zanardi, **Situation de référence pour le suivi axé sur les résultats – Étude réalisée pour le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (LUCOP) de la Coopération Nigéro-Allemande.** Berlin, 2005 S218
- Gesa Grundmann**, Nathalie Demel, Eva Prediger, Harald Sterly, Azani Tschabo, Luzie Verbeek, **Wirkungen im Fokus - Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung der Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienst im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation.** Berlin, 2005 S217
- Lioba Weingärtner**, Markus Fiebiger, Kristin Höltge, Anke Schulmeister, Martin Strele, Jacqueline Were, **Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia - Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies.** Berlin, 2005 S216
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2005. Dokumentation zur Veranstaltung vom 14.-17. März 2005 in Berlin.** Berlin, 2005 (nur als CD erhältlich) S215
- Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn**, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze, **Zusammen bewerten - gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ).** Berlin, 2004 S214
- Pascal Lopez**, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger, **VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar - l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika.** Berlin, 2004 S213
- Birgit Kundermann**, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich, **Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali.** Berlin, 2004 S212
- Christian Berg**, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder, **Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators.** Berlin, 2004 S211
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1. April 2004 in Berlin.** Berlin, 2004 S210
- Iris Paulus**, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake, **Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun.** Berlin, 2003 S209

- Gabriele Zdunnek**, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux, **Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa.** Berlin, 2003 S208
- Beate Holthusen**, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand, **Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA.** Berlin, 2003 S207
- Shirley Wouters**, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz, **Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus.** Berlin, 2003 S206
- Christian Berg**, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder, **Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia.** Berlin, 2003 S205
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin.** Berlin, 2003 S202
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique.** Berlin, 2002 S201
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique.** Berlin, 2002 S200
- Thomas Hartmanshenn**, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter, **Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda.** Berlin, 2002 S199\*
- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch, **Managing Conflict - Building Peace. Strengthening Capacities of INWEnt Scholars - A Pilot Study in the Philippines.** Berlin, 2002 S198
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy, **Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India.** Berlin, 2002 S197
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin.** Berlin, 2002 S196
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler, **Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka.** Berlin, 2001 S195
- Inge Remmert Fontes, Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf, **Review of the GTZ Reintegration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone.** Berlin, 2001 S194
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan, **Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines.** Berlin, 2001 S193
- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann, **HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre.** Berlin, 2001 S192

- Ivonne Antezana, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra RÜth,** S191  
**Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de**  
**Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - Evaluación**  
**del Proyecto Randi-Randi en Ecuador.** Berlin, 2001
- Arne Cierjacks, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra RÜth, Annette Wulf** S190  
**(Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001.** Berlin, 2001
- Gabriele Struck, Fernando Silveira Franco, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik** S189  
**Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida,**  
**Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores**  
**para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil.** Berlin, 2000
- Ekkehard Kürschner, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils,** S188  
**Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-**  
**Sectoral Approach for Southern Province, Zambia.** Berlin, 2000
- Andreas Groetschel, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena** S187  
**Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, Watershed Development in Gujarat - A**  
**Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development**  
**Programme (India).** Berlin, 2000
- Ulrich Kipper, Enkhseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby** S186  
**Müller, Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us**  
**Nuur National Park, Mongolia.** Berlin, 1999
- Dominikus Collenberg, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric** S185  
**Vaccaro, Anke Weissenborn, Service Provision for Smallholder Commercial**  
**Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and**  
**Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust.**  
 Berlin, 1999
- Edwin Wennink, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer,** S184  
**Norbert Rösch, Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados -**  
**Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema**  
**'Avisado' (Alto Mayo, Perú).** Berlin, 1999
- Eberhard Bauer, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha,** S183  
**Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, Food Security and Conflict - A Participatory**  
**Development Concept for the Integrated Food Security Programme,**  
**Trincomalee, Sri Lanka.** Berlin, 1999
- Ulrich Alff, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, Decentralised** S182  
**and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-**  
**Area, South Africa.** Berlin, 1998
- Jochen Currle, Bernardine Dixon Carlos, Maike Potthast, Rita Reinhardt, Stefan** S181  
**Schukat, Anna Steinschen, Posibilidades de protección sostenible de áreas**  
**protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la**  
**Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua.** Berlin, 1998
- Christian Berg, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane** S180  
**Vaneker, NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural**  
**Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India.** Berlin, 1998
- Lothar Kinzelmann, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt, Potentials** S179  
**for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and**  
**their Networks in Thailand.** Berlin, 1998
- Frank Rietz, Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von** S178\*  
**GTZ-Projekten.** Berlin, 1997

- Andreas Groetschel**, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder, **From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan.** Berlin, 1997 S177
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report.** Berlin, 1997 S176Vol .I
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP.** Berlin, 1997 S176Vol .II
- Ingrid Spiller**, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, **L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar.** Berlin, 1997 S175
- Christine Martins**, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert, **Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia).** Berlin, 1997 S174
- Eberhard Bauer**, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner, **Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal.** Berlin, 1996 S173\*
- Iris Paulus**, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner, **La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Taï, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales.** Berlin, 1996 S172
- Peter Neunhäuser**, Barbara Abbenheren, Christian Berg, Djekshen Djamgyrchiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller, **Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too'/ Kirgistan.** Berlin, 1996 S171
- Karin Fiege**, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser, **L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla.** Berlin, 1995 S170
- Gesa Grundmann**, Miguel Expósito, Ilse Fürnkrantz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel, **De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamote, Provincia de Chimborazo, Ecuador.** Berlin, 1995 S169
- Walter Engelberg**, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker, **Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials.** Berlin, 1995 S168