



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**ETUDE DE FAISABILITE ET DE PLANIFICATION POUR UN
PROJET DE CREATION D'UNE INSTITUTION DE
MICROFINANCE DU MODELE MUTUELLE COMMUNAUTAIRE DE
CROISSANCE (MC²) A KUMBO, CAMEROUN**

présenté par

Gilbert MOMO KENMOGNE

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration et Gestion

Spécialité Management des Projets

Le 13 avril 2013

Directeur : Michel LELART
Directeur émérite au CNRS,
Laboratoire d'Economie d'Orléans,
France

Devant le jury composé de :

Danièle BORDELEAU Présidente

Professeur et Directrice du Département Administration
et Gestion,
Université Senghor

Hanane EI ZEINY Membre

Professeur et Responsable de la filière Francophone
de Gestion,
Université d'Alexandrie, Egypte

Lucien GENDRON Membre

Professeur, Université de Québec en Chicoutimi

Remerciements

Ma reconnaissance s'adresse au professeur Danièle Bordeleau et à son assistante Suzanne Youssef pour leur habilité en gestion du calendrier académique, la sélection des enseignants de qualité et pour les orientations lors des étapes préliminaires de ce mémoire.

Ma gratitude va au professeur Michel Lelart, directeur de recherche émérite au CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), pour les conseils, l'accompagnement de la rédaction de ce mémoire et les remarques pertinentes qui ont contribué à relever la qualité scientifique de cette étude.

Mes compliments vont au Dr Mougande Ann de l'Université de Yaoundé I, les camarades Traoré Ousmane, Djimassal Alain et Ratovosoa Olivier pour leurs commentaires après relecture de ce travail.

Je remercie les personnes rencontrées pour leur disponibilité et la qualité de leur collaboration qui ont permis d'optimiser la durée restreinte du séjour à Kumbo et à Bamenda pendant la phase d'enquête et de recherche d'informations.

Enfin, je suis reconnaissant envers mes promotionnaires du département administration et gestion et en particulier ceux de la spécialité Management des projets, ainsi que mes compatriotes d'Alexandrie, pour le climat convivial, fraternel et de collaboration, qui m'a permis d'assimiler les enseignements.

Gilbert Momo K.
Ingénieur Agroéconomiste
gilbertmomo@yahoo.fr

Dédicace

A mon épouse Darcise
A nos enfants Erykah et Aude Ike

Résumé

La microfinance est considérée aujourd'hui comme un moyen intégrateur, pouvant aider à bâtir un système financier ouvert à tous. C'est un outil d'inclusion financière pour les personnes à faibles revenus aussi bien au Nord que dans les pays en développement. Le modèle MC² (Mutuelle Communautaire de Croissance) initié depuis 1992 au Cameroun fait son chemin. Il est de plus en plus demandé par les communautés et touche près de 4% de la population (800 000). Afin d'accroître cet impact, l'étude a cherché à voir si la localité de Kumbo (Cameroun) pouvait permettre l'implantation d'une MC² qui soit pérenne. L'analyse effectuée s'est basée sur l'enquête conduite à Kumbo et sur des revues documentaires. Les résultats de l'étude attestent cette pérennité. Ils montrent un milieu socio-économique et culturel dynamiques, avec des besoins financiers insatisfaits et qui épousent bien la spécificité et les missions du modèle MC². L'étude y propose un plan d'activités, et les projections financières de sa mise en œuvre montrent qu'en dépit du poids des politiques nationale et réglementaire encadrant le secteur de la microfinance, la MC² est rentable. Et cette rentabilité peut s'améliorer, si les recommandations soulevées reçoivent un accueil favorable.

Mots clés : Microfinance, Etude de faisabilité, Planification, Projections financières, Plan d'affaire

Abstract

Microfinance is today considered as a means of substitution that can help build a financial system open to all. It is an integration tool for people with low income in developing and developed countries as well. The MC² (“Mutuelle Communautaire de Croissance”) model promoted since 1992 in Cameroon has been progressing smoothly. It is more and more requested by communities and concerns close to 4% of the population (800 000). In order to increase this impact, the study tried to see whether the locality of Kumbo (Cameroon) could allow the establishment of a viable perpetual MC². The analyses done were based on literature and on a survey carried-out in Kumbo. The results of this study testify this perennity. They showed a dynamic socio-economic and cultural milieu, with unsatisfied financial needs which go straight in line with the MC² specificity and missions. The study then proposes an activity plan and financial projections for its effectiveness show that despite the influences of national policy and regulation in the microfinance sector, the MC² is profitable. And this profitability can be improved, if the stakeholders are favorable to recommendations.

Key words: Microfinance, Feasibility study, Planning, Financial projections, Business plan.

Liste des acronymes et abréviations

ACEFA	Programme d'amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales
ACEP	Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée
ADAF	Appropriate Development for Africa Foundation
AMC ²	Association nationale des MC ² et MUFFA
ANEMCAM	Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit
CamCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League
CEC-PROM Mature	Coopérative d'Epargne et de Crédit des Promotrices
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale
CFA	Communauté Financière Africaine
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
CMEC	Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
DEG	Deutsche Elektro Gruppe (Société allemande d'investissement et de développement)
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
FIFA	First Investment for Financial Assistance
FIMAC	Financement d'Investissement et des Microréalisations Agricoles du Cameroun
GICAENOBA	Groupe d'Initiative Commune des Agriculteurs et Eleveurs Nouveaux de Bandja
IMF	Institutions de Microfinance
MC ²	Mutuelle Communautaire de Croissance
MUFFA	Mutuelles Financières des Femmes Africaines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
UBC	Union Bank of Cameroon
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africain
SOCABA	Société Coopérative agropastorale de l'Arrondissement de Bandja et ses environs
PNAFM	Programme National de la Filière Maïs
PNVRA	Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole
PNDRT	Projet National de Développement des Racines et Tubercules
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SOCAPALM	Société Camerounaise des Palmeraies
SWOT	Success, Weakness, Opportunities, Threat

TABLES DES MATIERES

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et abréviations.....	v
Table des illustrations.....	viii
Introduction.....	1
Première partie : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE....	2
Chapitre 1 : Financement rural et problématique de création d'institutions de microfinance.....	2
1.1 Situation de la finance rurale au Cameroun.....	2
1.2 Présentation des MC ² et leurs facteurs de succès.....	3
1.3 Problématique de création de nouvelles MC ² au Cameroun.....	4
1.3.1 Enoncé des sous-questions soulevées.....	6
1.3.2 Hypothèses de recherche.....	7
1.3.3 Objectifs de l'étude.....	7
1.3.4 Résultats attendus.....	7
Chapitre 2 : Cadre théorique.....	8
Le concept de microfinance.....	8
Section 1 : Situation de la microfinance au Cameroun.....	8
1.1 Etat des lieux de la microfinance.....	8
1.2 Poids des MC ² dans la microfinance au Cameroun et dans la région du Nord-Ouest.....	9
1.3 La réglementation en microfinance au Cameroun.....	10
1.4 Procédure d'agrément d'une institution de microfinance au Cameroun.....	11
Section 2 : Les approches, courants de pensées et réflexions en microfinance.....	11
2.1 La microfinance et réduction de la pauvreté.....	12
2.1.1 Contribution de la microfinance à la réduction de la pauvreté.....	12
2.1.2 Réserves sur la réduction de la pauvreté à travers la microfinance.....	13
2.2 Les produits offerts en microfinance : approche minimaliste et approche maximaliste.....	14
2.2.1 Approche minimaliste.....	14
2.2.2 Approche maximaliste.....	14
2.3 Le financement avec priorité au crédit ou avec priorité à l'épargne.....	15
2.4 La microfinance comme outil de financement agricole.....	16
2.4.1 Le financement des besoins agricoles courts termes.....	16
2.4.2 Le financement des besoins agricoles moyens et longs termes.....	18
Section 3: Notions et contenus d'une étude de faisabilité et de planification.....	19
3.1 Etude de faisabilité.....	19
3.2 La planification.....	19
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude et connaissance des MC ²	21
3.1 Choix de la zone d'étude.....	21
3.2 Collecte des données.....	22
3.3 Traitement et analyse des données.....	23

3.4 Réalisation des objectifs	23
3.4.1 Analyse de l'environnement global de Kumbo et du cadre institutionnel de la future MC ²	23
3.4.2 Elaboration de la stratégie de la MC ²	24
3.4.3 Planification opérationnelle	24
3.4.4 Elaboration des projections financières et plan d'affaire	24
Deuxième partie : PRESENTATION DES RESULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	26
Chapitre 1 : Présentation des résultats	26
1.1 Analyse de l'environnement et du cadre institutionnel de la future MC ²	26
1.1.1 Analyse de l'environnement	26
Activités et sources de revenus économiques	26
Analyse socio-culturelle, sanitaire et éducative de la population	29
Analyse de l'offre de services financiers et de l'environnement concurrentiel	30
Analyse du marché potentiel et de la clientèle	32
Environnement physique	33
Cadre légal, réglementaire et politique	33
1.1.2 Analyse institutionnelle de la future MC ²	37
1.2 Orientation pour la mise en place de la MC ²	39
1.3 Elaboration de la stratégie	39
1.3.1 Enoncé de la mission et objectifs organisationnels	39
1.3.2 Stratégie de la future MC ²	39
1.4. Planification opérationnelle	41
1.4.1 Définition des objectifs, résultats et activités du plan de mise en œuvre de la MC ²	41
1.4.2 Activités de mise en œuvre du plan	41
1.5 Projections financières et plan d'affaire chiffré	42
1.5.1 Projections financières	42
1.5.2 Plan d'affaire chiffré	43
Ratios prudentiels COBAC pour la MC ² de Kumbo	45
Chapitre 2 : Conclusions et recommandations	46
2.1 Conclusions	46
2.2 Recommandations	48
Références bibliographiques	49
Annexes	51
Annexe 1 : Liste des projets de MC ² en cours de création	51
Annexe 2: Guide d'entretien utilisé lors des enquêtes à Kumbo	52
Annexe 3: Liste des personnes rencontrées à Kumbo	53
Annexe 4 : Données des productions agricoles et d'élevage à Kumbo	54
Annexe 5 : Indicateurs d'objectifs et de résultats de la planification de la MC ² de Kumbo	55
Annexe 6 : Cadre logique du projet de création et d'exploitation de la MC ² de Kumbo	57
Annexe 7 : Plan opérationnel de mise en place de la MC ² (Tableau de Gantt)	60
Annexe 8 : Données des projections financières et de rentabilité de la MC ² de Kumbo	61
Annexe 9 : Plaquette sur le modèle MC ² : une approche endogène de développement	66

Table des illustrations

Liste des tableaux

Tableau 1: Statistiques comparatives des principaux acteurs de microfinance au Cameroun.....	9
Tableau 2: Ressources financières et personnes mobilisées des projets de création des MC ²	21
Tableau 3: Taille de la population des villages présélectionnés pour l'étude.....	21
Tableau 4: Opportunités de l'environnement par secteur analysé.....	34
Tableau 5: Les menaces de l'environnement.....	36
Tableau 6: Forces et faiblesses de la MC ² de Kumbo.....	38
Tableau 7: Caractéristiques des produits à proposer à la MC ² de Kumbo.....	40
Tableau 8 : Adhésions et ressources propres supposées mobilisées pour les projections financières ..	43
Tableau 9: Plan d'affaire chiffré de la MC ² de Kumbo.....	43
Tableau 10: Coefficient d'exploitation de la MC ²	45
Tableau 11 : Principaux ratios prudentiels COBAC à la MC ² de Kumbo.....	45

Liste des figures

Figure 1 : Nombre de MC ² opérationnelles par région du Cameroun au 10/09/2012.....	5
--	---

Liste des encadrés

Encadré 1 : Une adaptation IMF-Coopérative combinant production, warrantage, transformation, commercialisation et accès aux services financiers	17
Encadré 2: Stratégie de déploiement de la MC ² de Kumbo	39

Introduction

Trois faits majeurs ont marqué la microfinance ces récentes années. D'abord en 1997 avec le Sommet du microcrédit de Washington et durant lequel, les participants s'engagèrent à réduire la pauvreté dans le monde, et de toucher cent millions de familles les plus pauvres, à travers un appui aux initiatives de microcrédit à l'horizon 2005. Ensuite, cette année 2005 a été consacrée année du microcrédit, une grande première dans l'histoire. Et dorénavant, ce sont six cent millions de personnes les plus pauvres qu'il faudra toucher par le microcrédit d'ici fin 2015. Enfin, la nobélisation en 2006 du professeur Muhammad Yunus, qui vient raviver l'intérêt que le monde entier portait déjà à la microfinance, une forme novatrice et originale de finance (Lelart, 2010 p5).

Ces faits postulaient clairement que la microfinance est un outil de réduction de la pauvreté. En d'autres termes, grâce aux institutions de microfinance (IMF), un plus grand nombre d'individus peuvent avoir accès aux ressources financières afin de développer une activité à valeur ajoutée, et d'améliorer ainsi leurs revenus (conditions de vie). C'est sous cette hypothèse que l'on observe depuis plus d'une dizaine d'années, au niveau international, une mobilisation sans pareille d'énergies et de ressources au tour de la microfinance, qu'il s'agisse des Nations Unies, de la coopération, des bailleurs de fonds, des Etats, de la société civile,...etc.

Au niveau local, ces orientations se sont traduites par des politiques étatiques ciblant davantage les pauvres et orientées vers la microfinance. Elles s'observent aussi par le soutien accru aux organisations de la société civile accompagnant les démunis à créer de la richesse par le microcrédit, et la multiplicité des projets ou d'IMF sous des formes institutionnelles variées, alimentés par des fonds étrangers. Parallèlement, les institutions se développant de manière endogène ont eu plus de confiance en elles. Certaines de ces IMF se sont considérablement consolidées et suscitent de l'admiration. Et il y a même nécessité non pas seulement d'accompagner l'extension de bon nombre d'entre-elles, mais de les aider à se développer, à atteindre leur équilibre économique et à durer dans le temps, afin d'espérer être à mesure de toucher durablement ces populations dites les plus vulnérables.

Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective. Il examine les IMF du modèle MC² (Mutuelle Communautaire de Croissance), des formes de coopératives financières développées au Cameroun. Il évalue la faisabilité de leur implantation à Kumbo, une zone rurale de la région du Nord-Ouest du pays ; puis, analyse les procédés et leur estimation financière. Le mémoire est organisé en deux parties. La première est consacrée à l'examen de la problématique et au cadre théorique de l'étude ainsi qu'à la méthodologie utilisée pour obtenir les différents résultats. La deuxième partie présente ces résultats, les conclusions et les recommandations. L'étude s'achève par la présentation des sources bibliographiques consultées.

Première partie : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : Financement rural et problématique de création d'institutions de microfinance

Ce chapitre situe la finance rurale et l'émergence de la microfinance au Cameroun et pose la problématique de l'amélioration de son accessibilité à travers l'extension des IMF. Ensuite, il soulève l'importance de l'étude et les différents questionnements permettant de préciser les hypothèses, objectifs et résultats attendus de l'étude.

1.1 Situation de la finance rurale au Cameroun

L'histoire de la finance rurale dans les pays sous-développés montre que son paradigme reposait sur l'Etat, poussé par les bailleurs de fonds. L'Etat en ces temps avait pour rôle de moderniser la chaîne allant de la production à la commercialisation. La démarche des banques publiques, outils d'intervention à cet effet, se caractérisait par des conditions favorables d'accès au crédit. Avec la chute des prix des principales cultures de rente de cette époque et surtout les faibles performances réalisées (fonds propres négatifs, pertes de 52,884 milliards en 1990 et dues à des défauts de paiement, créances douteuses élevées, cessation de paiement), les banques publiques connaissent des faillites.

Au Cameroun, cette crise du secteur bancaire de la fin des années 1980 entraîna la fermeture¹ d'une dizaine de banques (Tchakounte et Bitu, 2009 p115) et la fermeture de la quasi-totalité des guichets de celles opérant en zones rurales et petites villes. Les critiques contre l'interventionnisme de l'Etat se sont élevées et ont réclamé la libéralisation du secteur financier. Elles refusent le principe de financement d'un secteur dit prioritaire au développement économique et social, et préconisent une démarche favorisant l'inclusion financière des populations marginalisées par les intermédiaires financiers formels (Morvant-Roux et al., 2010 p2). Le collectif étant réputé corrupteur et inefficace, ces critiques vont entraîner une redéfinition des rôles des pouvoirs publics, avec des injonctions de rentabilité exigées par les bailleurs de fonds à l'Etat. C'est le début de l'initiative privée dans la microfinance, rendue possible au Cameroun, par l'ouverture du secteur à travers l'adoption des lois 90 et 92 portant respectivement sur les libertés d'association et les sociétés coopératives².

C'est à la faveur de ces lois et dans ce contexte qu'apparaissent, sous l'impulsion d'une banque privée camerounaise (Afriland First Bank) et l'ONG (Organisation non gouvernementale) ADAF³, les IMF du modèle MC². La pionnière est créée en 1992. Les MC² sont implantées en zones rurales ou péri-urbaines et ciblent les paysans et les populations marginalisées par les services financiers formels.

¹ Pour la seule année 1989, quatre banques importantes (SCB, BIAO, BCD, CAMBANK) avaient déposé leur bilan. Seules 2 banques sur les 12 en activités en 1989 étaient saines.

² La plupart des IMF au Cameroun avait le statut d'associations ou sociétés coopératives, avant l'entrée en vigueur en 2007 de la réglementation CEMAC les régissant. Elles ont dès lors adopté des statuts juridiques variés : sociétés anonymes, coopératives, mutuelles,...etc.

³ Afriland First Bank et l'ONG ADAF (Appropriate Development for Africa Foundation) travaillent ensemble pour la promotion des établissements de microfinance MC². Les MC² ont le statut d'association. Afriland First Bank est la première banque camerounaise en financement de l'économie.

Par ailleurs, la promotion des MC² comme d'autres IMF rurales et l'accès des pauvres aux services financiers pérennes sont au centre de la politique nationale de développement. Le Cameroun qui ambitionne d'être un pays émergent, entend dans sa vision 2035 et son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), moderniser les instruments de financement (DSCE, 2009 p47) ciblant les populations à faibles revenus. Une banque agricole et celle de petites et moyennes entreprises ont été créées en juin 2011 (Cameroon tribune du 02/06/2011)⁴ pour faciliter ce processus. Des projets à financement conjoint entre le Cameroun et ses partenaires financiers sont mis en œuvre dans le domaine de la microfinance. Ainsi, la microfinance est une priorité au Cameroun. De même, l'amélioration de l'accessibilité des pauvres à ses services et produits est une préoccupation majeure aujourd'hui, d'où la nécessité d'extension des IMF. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette étude. Si tant est importante la microfinance et nécessaire, l'amélioration de sa portée sur les plus pauvres, dans quelle mesure les *conditions environnementales (socio-économiques, humaines, culturelles, réglementaires, ...etc.) et institutionnelles permettent-elles la création et le fonctionnement de manière pérenne à Kumbo d'une IMF du modèle MC² ? Et quelles activités faut-il mener et avec quel plan d'affaire pour assurer cette pérennité ?*

1.2 Présentation des⁵ MC² et leurs facteurs de succès

Les MC² sont des établissements de microfinance du genre coopératif et développés de manière endogène. Ils allient dans une communauté donnée, ses compétences et moyens. Le modèle MC² est d'après son concepteur⁶ basé sur le principe selon lequel : la Victoire sur la Pauvreté (VP) est possible si les Moyens (M) et les Compétences (C) de la Communauté (C) sont mis ensemble ($VP = M \times C \times C = MC^2$). Le Modèle se décline en deux dimensions : l'une essentiellement rurale, les MC² qui sont des micro-banques de développement rural ; et l'autre à vocation urbaine, les MUFFA (Mutuelle Financière des Femmes Africaines) et destinées aux femmes. L'annexe 9 donne des détails sur l'organisation et le fonctionnement d'une MC².

La différence entre une MC² et d'autres IMF est qu'elle associe dans l'intermédiation financière, les valeurs socioculturelles (valeurs, façons d'être, le vécu,...) dans sa gestion. Ainsi, à titre d'exemple, aux objets culturels et traditionnels sont reconnues des valeurs non financières considérables et pouvant garantir l'accès au crédit. De même l'influence de l'organisation sociale est prise en compte et peut contribuer à la gestion des crédits en impayé.

De plus, le modèle MC² tire son originalité de son appartenance totale aux populations membres, du lien structurel entre la MC², une banque privée et une ONG et qui permet de bénéficier des services importants. D'autre part, elle réside dans le lien qu'elle établit entre les populations rurales et urbaines,

⁴ La première assemblée générale constitutive de la banque agricole, dénommée " Cameroon Rural Financial Corporation (CARFIC)" s'est tenue le 01/06/2011 et entérine sa création, conjointement avec celle de la Banque Camerounaise des PME (BC PME S.A). Leur capital est de 10 milliards chacune et totalement détenu par l'Etat.

⁵ Cette présentation est tirée de la plaquette de présentation du modèle MC² qu'on peut consulter en annexe 2, préparée par Dr J. Bomda, Secrétaire exécutif ONG

⁶ Dr Paul K. Fokam. Entrepreneur et riche banquier camerounais.

entre le système formel et les organisations informelles ; entre les institutions nationales et internationales ; dans la flexibilité des garanties adaptées aux réalités socioculturelles locales ; et dans les taux d'intérêt compatibles avec l'objectif de création des richesses et de développement durable.

1.3 Problématique de création de nouvelles MC² au Cameroun

Après la fermeture de la banque agricole qui jadis apportait des appuis aux populations marginalisées, le financement de ces groupes est largement assuré aujourd'hui par les institutions de microfinance, parmi lesquelles les MC². Les MC² occupent une place importante dans le paysage de la microfinance au Cameroun. D'après leurs résultats et impacts satisfaisants selon les enquêtes auprès des bénéficiaires et populations rurales (Brothehood, 2010, p21-23), l'intérêt pour les IMF du modèle MC² auprès des ruraux, élites et pouvoirs publics est grandissant. En absence d'une banque de développement rural, le rôle des MC² dans le financement agricole, des activités génératrices de revenus ainsi que dans la gestion des revenus ruraux est de plus en plus reconnu. Localement, les décideurs politiques du secteur rural ont même en raison de leurs résultats, décidé de soutenir cette initiative privée de promotion des MC², en finançant un projet d'appui pour une valeur de 3,8 milliards de francs CFA⁷. La spécificité du modèle MC² comme IMF totalement détenue et gérée par les paysans et les membres d'une même communauté, semble faire de lui l'un des instruments de financement adaptés au monde rural au Cameroun.

Toutefois, en dépit du nombre non négligeable de MC² opérationnelles⁸ et des initiatives parallèles d'autres acteurs, le nombre d'IMF opérant effectivement en zones rurales reste encore faible. Il existe toujours de très grands déficits en institutions financières de proximité et de développement dans différentes communautés camerounaises, notamment en zones rurales qui regroupent la très grande majorité des pauvres⁹. Les MC² elles-mêmes couvrent inégalement les différentes régions du pays comme illustre la figure 1 suivante.

⁷ CFA : Confédération Financière Africaine. 1F CFA = 656 euros.

⁸ Au 31/12/2011, le modèle MC² comptait 90 établissements indépendants.

⁹ On compte 8 948 898 personnes pauvres en 2008. 80% des pauvres vivent en milieu rural, soit plus de 7 159 000. Le revenu mensuel y est de l'ordre de 26 000F CFA (1 € égal à 655,5F CFA).

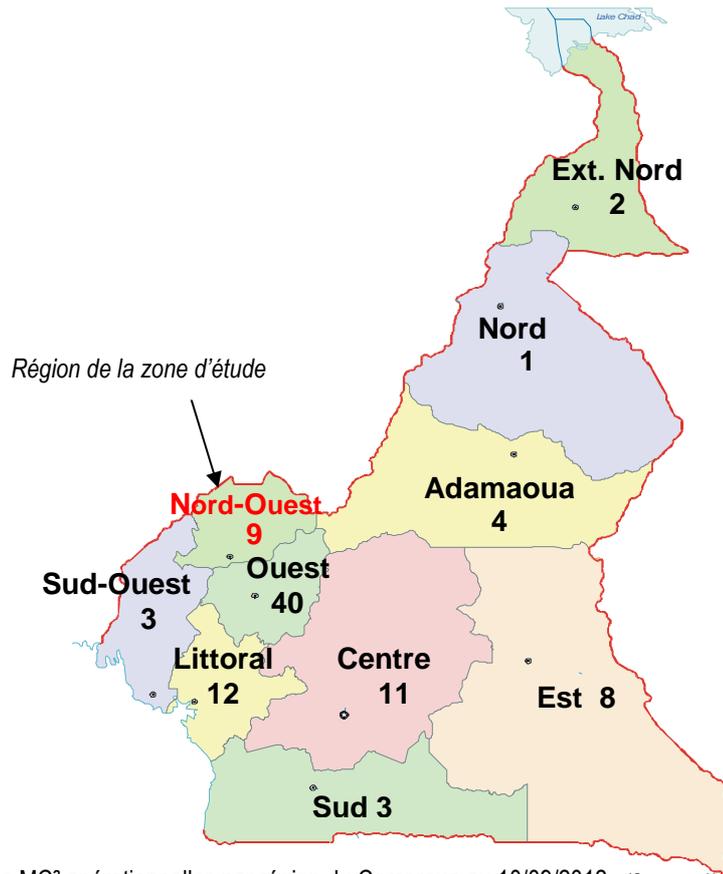


Figure 1 : Nombre de MC² opérationnelles par région du Cameroun au 10/09/2012 (Source : élaboré par l'auteur)

La région du Nord-Ouest du Cameroun, en dépit de ses atouts économiques et du dynamisme de sa population, compte seulement 9,7% des MC² du pays (soit 9 sur les 93 existantes¹⁰), contre 43,0% (soit 40) dans la région de l'Ouest voisine (cf. fig.1). Malgré une forte population de 321 969 habitants (3^{ème} RGPH, 2010 p54) et l'importance de ses activités économiques, le département de Bui (avec Kumbo pour chef-lieu) dans le Nord-Ouest ne compte aucune MC². L'accès aux services financiers par les pauvres y est sans doute faible. La pauvreté dans ce milieu rural persisterait.

Par ailleurs, il est reconnu que les personnes pauvres mais bien organisées et structurées, peuvent facilement mobiliser des ressources financières ou tout au moins réunir les conditions favorables pour bénéficier des ressources leur permettant d'accéder aux facteurs de production. Les IMF du modèle MC² s'inscrivent dans cette dynamique de structuration et de financement rural. Elles offrent l'avantage d'accès aux ressources d'investissement aux populations qui la détiennent, permettent de financer des projets économiques et génèrent des excédents servant à réaliser des infrastructures sociales de développement. C'est un outil de développement et il est un enjeu considérable (émergence du pays) de continuer d'étendre ce réseau dans les zones rurales non couvertes. Aussi apparaît-il important de doter les populations de Kumbo qui se sont mobilisées à cet effet, d'un outil leur permettant de se prendre en charge et d'assurer une meilleure gestion de leur ressource financière ; à travers un accès

¹⁰ Au 30/07/2012, le réseau MC² comptait 93 institutions, toutes indépendantes.

aux services financiers adaptés à leurs besoins. Cet outil est utile. Des études du milieu précèdent son implantation. Elles sont indispensables et trouvent leur justification à plus d'un titre.

D'abord une MC² créée doit pouvoir être rentable. L'étude du milieu permet d'apprécier l'existence des opportunités économiques et d'autres facteurs du milieu pouvant faciliter cette rentabilité. A cause des risques de non remboursement des crédits, l'étude du milieu permettra d'identifier les principaux risques environnementaux qu'il est important d'intégrer dans l'approche de financement de la MC². Ensuite l'étude conduit à la planification d'une stratégie d'intervention, qui, s'appuyant sur ses conclusions, permet de fixer raisonnablement des objectifs d'exploitation et de prendre des décisions conséquentes et durables de gestion. En outre, le plan de développement élaboré dans le cadre de cette étude est un des éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément que la future MC² adressera à l'autorité monétaire. Ses promoteurs feront ainsi une économie de ressources. La création de la MC² à Kumbo et son déploiement dans les villages voisins contribuera d'une part, à intégrer leurs populations marginalisées dans le système financier formel et d'autre part, à développer le système financier national. Par ailleurs, eu égard aux risques et aux coûts élevés de transaction, la banque agricole et celle des PME en cours de création, devraient s'appuyer sur les banques de proximité (dont la MC² à Kumbo) ayant de l'expérience afin de pouvoir financer avec efficacité l'économie rurale.

1.3.1 Enoncé des sous-questions soulevées

Comme toute institution de microfinance, une MC² créée doit être pérenne afin de servir continuellement sa cible et de remplir les missions ayant milité à sa création. Et «la meilleure façon d'être pérenne, c'est d'être rentable» (Lelart, 2005, p71). Dans cette perspective, certaines conditions socio-économiques, humaines, financières, ...etc., entourent le projet de création d'une MC² et assurent comme dans toute entreprise, qu'elle puisse fonctionner de manière pérenne. Dans cette optique, l'étude suscite plusieurs questionnements notamment :

- a) quel est l'état de l'environnement global de Kumbo en termes d'opportunités et de contraintes à l'implantation et au fonctionnement d'une MC² ?
- b) quelles sont les forces et les faiblesses de la future MC² compte tenu de l'approche du modèle MC² ?
- c) les ressources humaines à Kumbo sont-elles disponibles pour l'opérationnalisation de la MC² ?
- d) quelles orientations ou leçons peut-on dégager des analyses environnementales et institutionnelles en vue de la mise en place d'une stratégie de création et de fonctionnement de la MC² ?
- e) quelle stratégie peut-on proposer à la future MC² sous la base des orientations et analyses forces et faiblesses, opportunités et contraintes effectuées ?
- f) quel plan opérationnel adoptera la MC² pour la réalisation de sa stratégie ?
- g) quels sont les besoins pour le fonctionnement de la MC² sur une période de 3 ans ?
- h) les projections financières du fonctionnement de la MC² sur une période de 3 ans démontrent-elles des résultats nets positifs ?

Telles sont les questions auxquelles le mémoire se propose de répondre.

1.3.2 Hypothèses de recherche

Nous partirons sur la base de deux hypothèses de recherche à savoir :

- H1.** La localité de Kumbo offre des conditions favorables au fonctionnement d'une institution de microfinance fonctionnant suivant le modèle MC² ;
- H2.** La MC² créée dégage un résultat net positif au bout de la troisième année de fonctionnement.

1.3.3 Objectifs de l'étude

Objectif global

L'objectif global de cette étude est d'évaluer la faisabilité de la création à Kumbo d'une institution de microfinance du modèle MC² et d'y proposer sous la base de la planification effectuée, un plan d'affaire chiffré sur 3 ans.

Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il sera question de:

1. analyser l'environnement extérieur et le cadre institutionnel de la future MC² afin de ressortir d'une part, les opportunités et les contraintes (menaces) à l'institution et d'autre part, de mettre en lumière ses forces et faiblesses ;
2. élaborer une stratégie d'action de la nouvelle MC² ;
3. élaborer le plan opérationnel des activités d'implantation de la MC² et ;
4. effectuer les projections financières du fonctionnement et du plan d'affaire de la MC² sur une période de 3 ans.

1.3.4 Résultats attendus

Le principal résultat attendu à la fin de cette étude est que les promoteurs de la MC² disposent d'un document établissant ou non la faisabilité de la création d'une MC² à Kumbo, avec au cas échéant une planification de sa mise en œuvre, des projections financières et le plan d'affaire montrant le comportement financier de la MC² sur une période de 3 ans.

Ce chapitre a présenté comment la mauvaise performance enregistrée dans la gestion de la finance rurale par l'Etat a fait migrer vers une ouverture du secteur, permettant les initiatives privées. Il a permis la connaissance des MC² et posé l'importance de leur extension, pour une plus grande couverture territoriale et, a précisé, les objectifs permettant de bien cerner les contours de l'étude. Cette précision est davantage donnée à travers un éclairage conceptuel et des approches théoriques en microfinance, développés au chapitre 2 suivant.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Après une présentation du concept de microfinance, son utilité et le secteur au Cameroun, ce chapitre fait une analyse critique des réflexions et approches utilisées en microfinance. Il explore enfin le contenu d'une étude de faisabilité et de planification. Il est organisé en trois sections.

Le concept de microfinance

La microfinance est diversement définie. Selon le règlement CEMAC (2002, article1, p2), la microfinance désigne « une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier et qui pratiquent, à titre habituel, des opérations de crédit et ou de collecte de l'épargne et offrent des services financiers spécifiques au profit des populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel ». D'autres auteurs, Labie 1999,p23 ; Ndongo 2010,p12 définissent la microfinance comme étant un ensemble d'opérations ou services financiers de petites tailles destinés à satisfaire les besoins de production d'un entrepreneur ou de consommation d'un ménage du fait de leur inaccessibilité aux services financiers du système bancaire classique.

De ces définitions, il apparaît que la microfinance se caractérise par la nature des services financiers offerts, l'objet du prêt, la collecte ou non de l'épargne, l'existence d'une institution et son autorisation d'exercer, et enfin, le faible niveau des revenus de la clientèle ciblée. Ainsi pour résumer, la microfinance se définit-elle par ses deux fonctions d'intermédiation financière et sociale (Ledgerwood, 1999 p1 ; Lelart, 2005, p54). Toutefois, au regard de l'essor de la microfinance ces 20 dernières années, peut-on conclure que les emprunteurs qui sont en général des entrepreneurs peu qualifiés, ont besoin d'autres services complémentaires des services financiers ? On pourrait répondre par l'affirmative. C'est dire alors que la microfinance dépasse la simple offre de services financiers. Elle inclut aussi l'offre de services non financiers (encadrement, conseil, formation,...) aux populations pauvres et aux petites entreprises (Lelart, 2007 p4).

Section 1 : Situation de la microfinance au Cameroun

1.1 Etat des lieux de la microfinance

Au Cameroun, la microfinance est animée par l'autorité monétaire nationale, la banque centrale et les IMF. L'autorité monétaire est chargée de la supervision. Il octroie l'agrément et ceci après avis conforme de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale(COBAC). Le contrôle est assuré par la banque centrale à travers son organe de contrôle qui est la COBAC.

En 2008 au Cameroun, 460 IMF agréés étaient recensées et étaient soit constituées en réseaux, soit indépendantes. Les principaux réseaux sont ceux de la Cameroon Cooperative Credit Union League (CamCCUL), les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²), les Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA), les Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit (CMEC), les Mutuelles financières des femmes Africaines (MUFFA), les Coopératives d'Epargne et de Crédit des Promotrices (CEC-PROM Mature), et SOS Women. Ces réseaux comptaient respectivement 177, 91, 41, 36, 7, 3 et 3 établissements en 2008, soit un total de 351. Les IMF indépendantes sont quasi-crées de manière

endogène (sans subventions extérieures) et sont très dynamiques (CGAP/Bomda)¹¹. On comptait 38 IMF de cette catégorie. Ils se déploient sous forme d'agence. Selon les enquêtes de la COBAC réalisées en 2008, le Cameroun comptait 983 guichets d'IMF avec 1 073 621 de membres/clients, CFA 22,23 milliards de capital social agrégé, CFA 14,02 milliards de fonds propres, CFA 258 milliards d'encours d'épargne et 138 milliards d'encours de crédit. Le Cameroun comptait 66% d'IMF d'Afrique Centrale et 70% des clients.

En outre, le ministère de l'agriculture joue aussi un rôle important. Il est la tutelle des coopératives (dont les coopératives d'épargne et de crédit) et les enregistre auprès de ses services, puis intervient aussi à travers plusieurs projets de microfinance.

Le cloisonnement du secteur financier jadis fortement observé se contracte peu à peu. Les banques commerciales sont dans le secteur de la microfinance et entretiennent des relations d'affaires (refinancement, gestion de la liquidité, facilité de transferts,...) avec les IMF. Ce sont principalement Afriland First Bank (avec MC² et MUFFA), BICEC (avec ACEP, CVECA), Ecobank (avec EB_Accion microfinance) et la banque UBC créée par CamCCUL. Ces relations d'affaires s'observent aussi au Bénin et dans les pays d'Afrique de l'Ouest (Lelart, 2007 p8).

La microfinance souffre de la fragilité des IMF, laquelle est entretenue par l'indélicatesse de gestion et de la faiblesse de la supervision/régulation. Elle a entraîné la disparition de plusieurs IMF (Cofinest, ...etc.). Une autre IMF non des moins importantes (FIFA)¹² connaît des crises sévères et serait en cours de fermeture des portes. Le manque de professionnalisme de certains acteurs et le cadre judiciaire national sont des défis principaux à la profession.

1.2 Poids des MC² dans la microfinance au Cameroun et dans la région du Nord-Ouest

Les MC² sont des IMF essentiellement rurales. Elles sont agréées en IMF indépendantes et évoluent au sein d'une association nationale (AMC2). De l'analyse des données du tableau 1 ci-après, les MC² peuvent se classer en 3^{ème} position de l'ensemble des IMF du Cameroun, de par leur nombre, la clientèle, le capital social, et les encours des dépôts et crédits.

Tableau 1: Statistiques comparatives des principaux acteurs de microfinance au Cameroun

Institutions	Nombre	Membres	Capital*	Dépôts*	Crédits*
CamCULL	177	252 629	4,78	74,9	44,8
CCA	1**	116 658	1,07	33,1	13
MC ²	66	95 353	2,6	19,3	8,2

* : en milliards de F CFA ** : IMF indépendante se déployant en agence. Source : enquête COBAC 2008

Le réseau MC² comptait 90 établissements au 31 décembre 2011. Le bilan chiffré des structures du modèle MC² montre qu'au 31 décembre 2011, les unités opérationnelles comptaient 149 159 adhérents ayant mobilisé un capital de F CFA 3,574 milliards. Le dépôt des membres s'élevaient à 30,901 milliards. L'encours des crédits s'élevaient à 14,035 milliards pour un cumul des crédits octroyés

¹¹Voir www.lamicrofinance.org/profil_pays/Cameroun, rédigé avec la collaboration de Dr Bomda Justin.

¹² First Investment for Financial Assistance.

(depuis 1992) de 89,657 milliards. Le résultat net de 2011 était de 0,439 milliard et un total de bilan de 41,045 milliards.

Ces statistiques ont certainement¹³ évolué en fin 2012. On a dénombré 94 MC² opérationnelles au 31 juillet 2012.

1.3 La réglementation en microfinance au Cameroun

A la crise qui a continué de secouer les IMF pendant les années 1990 au Cameroun ont été attribuées des causes comme l'insuffisance de fonds propres, l'octroi des crédits risqués, les impayés, la mal gérance, ...etc. Plusieurs ménages ont ainsi perdu leur épargne. C'est pourquoi « ...assurer la sécurité des dépôts... », « ...maîtriser les risques de crédit...et surveiller les comptes» (Lelart, 2005. p75) sont une nécessité. Un cadre réglementaire a ainsi été élaboré. Ce cadre fixe les conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance et est applicable à tous les IMF des pays d'Afrique Centrale. Ce texte connu sous l'appellation "Réglementation CEMAC", a été publié le 13 avril 2002 et est entré en vigueur le 14 avril 2005. Il prend le pas sur toute autre classification des IMF. C'est ainsi que l'article 5 de ses dispositions générales distingue trois catégories d'IMF en zone CEMAC à savoir les IMF de première catégorie (coopératives, mutuelles) qui collectent l'épargne et ne traitent qu'avec leurs membres ; les IMF de la deuxième catégorie qui collectent l'épargne et traitent avec des tiers (sociétés anonymes) ; et les IMF de troisième catégorie qui octroient des crédits et ne sont pas autorisées à collecter l'épargne. Selon ce même règlement, les IMF de chaque pays se regroupent en une association nationale. On parle de l'Association Nationale des Etablissements de Microfinance (ANEMCAM) au Cameroun, qui existe depuis le 23 mai 2003. Ce cadre a aussi prévu des normes de gestion des IMF.

Publiées par la COBAC, les normes prudentielles¹⁴ au nombre de 21, sont entrées en vigueur en avril 2007 et établissent les règles et critères de bonne gestion des IMF dans la sous-région. Les procédures comptables sont également harmonisées. La COBAC a à cet effet publié le plan comptable des établissements de microfinance pour la zone CEMAC, lequel est entré en vigueur en 2010. C'est l'instrument de communication financière des IMF. L'innovation de ce plan est l'introduction de la comptabilité hors bilan.

Le cadre réglementaire ne plafonne pas le taux d'intérêt. Il rend flexible les IMF voulant offrir à leurs différentes catégories de clients, des produits adaptés et pouvant varier avec le coût des services. C'était plutôt le contraire en zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africain) où le règlement qualifiait d'usurier tout prêt dont le taux d'intérêt effectif annuel est supérieur à 27%. Le cadre réglementaire unique n'est pas spécifique à l'Afrique Centrale. Les états membres¹⁵ de l'UEMOA ont adopté des règles et normes communes depuis juin 2010 en matière de microfinance.

¹³ Au 22/01/2012, les arrêtés de comptes permettant de donner les statistiques officielles sont encore en cours de réalisation.

¹⁴ Voir [www.cobac.org/normes prudentielles](http://www.cobac.org/normes_prudentielles) pour plus de détail sur les normes prudentielles.

¹⁵ Enfin novembre 2010, la Côte d'Ivoire, Togo et Bénin n'avaient pas ratifié la loi uniforme. La loi sur les règles prudentielles est adoptée en août 2010.

Toutefois, en zone CEMAC, le règlement est contraignant sinon exigeant pour les IMF de première catégorie. En effet, le coefficient de transformation (plafonné à 70%) et la limitation des crédits aux administrateurs et leurs parties liées, sont un frein pour la transformation de l'épargne locale et rendent ces IMF sur-liquides. En conséquence, ces épargnes vont des campagnes vers les villes et ne servent pas le milieu rural, qui comme on le sait, a le plus grand nombre de pauvres. C'est aussi difficile pour les IMF de 1^{ère} catégorie et de petite taille de supporter les charges de certification des comptes. La réglementation en microfinance est indispensable et contribue à sa consolidation et à la protection des épargnants. Une révision de ce cadre réglementaire et dans la perspective de corriger sa rigidité accroîtrait cette consolidation.

1.4 Procédure d'agrément d'une institution de microfinance au Cameroun

L'exercice de l'activité de microfinance au Cameroun est soumis à l'agrément préalable de l'autorité monétaire nationale. L'agrément concerne 3 entités distinctes, à savoir l'IMF, le dirigeant et le commissaire aux comptes. L'autorité monétaire dispose d'un délai de 3 mois pour transmettre le dossier à la COBAC qui dispose à son tour d'un délai maximum de 3 mois à compter de la date de réception du dossier pour statuer. Cette disposition est théorique. Dans la pratique, l'obtention d'agrément est une procédure complexe plus ou moins longue pouvant même excéder l'année. L'agrément est soumis à la constitution d'un dossier préalable.

Ce dossier est constitué selon l'article 23 du règlement CEMAC (2002, p10) des pièces ci-après : une demande timbrée précisant la catégorie sollicitée, un certificat de renseignement ou d'inscription ; le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive ; les statuts de l'IMF ; la liste des membres fondateurs ou actionnaires, les membres du conseil d'administration, les pièces attestant des versements au titre de la libération des parts sociales souscrites avec relevés bancaire, les prévisions d'activité ou d'implantation (plan de développement) sur 03 ans, les détails des moyens techniques et financiers dont la mise en œuvre est prévue. L'imposition du commissaire aux comptes à des IMF de 1^{ère} catégorie, qui non seulement sont faiblement rentables et évoluant souvent en milieu rural où il y a plus de risques, constitue une charge importante pour les IMF. Des dispositions permettant à des IMF évoluant en réseau d'élaborer elles-mêmes leurs états financiers seraient une avancée en vue de la consolidation et la pérennité des IMF.

Section 2 : Les approches, courants de pensées et réflexions en microfinance

Avec l'émergence de la microfinance, les réflexions n'ont cessé d'entraîner ses innovations. Les réflexions sur l'évolution de la microfinance dans les années quatre-vingt et nonante et même récemment s'interrogent sur le rôle de la microfinance quant à la réduction ou non de la pauvreté, les types de produits offerts, la méthode de calcul du taux d'intérêt, le financement avec constitution ou non de l'épargne, la contribution de la microfinance au financement de l'agriculture.

2.1 La microfinance et réduction de la pauvreté

2.1.1 Contribution de la microfinance à la réduction de la pauvreté

La microfinance a été proposée suite à l'échec de l'offre assistée par l'Etat et les bailleurs de fonds des crédits aux conditions favorables. Elle s'attaque à tous les secteurs de l'économie et non plus seulement à l'agriculture. La microfinance vise l'inclusion financière des pauvres, qu'ils soient en milieu rural ou urbain (Morvant-Roux et al. 2010 p2). La microfinance et son volet microcrédit permettent de financer les très petites entreprises et les activités génératrices de revenus. Ces activités créent de la richesse, donc réduiraient la pauvreté. D'après Wakil (2002, p82), la microfinance est un outil incontestable et universellement reconnu de réduction de la pauvreté. Selon cet auteur et malgré les réserves qu'on peut émettre, la microfinance facilite et favorise la participation du plus grand nombre à la création de la richesse. Le Microcredit Summit tenu à Washington en 1997 se proposait à l'échéance 2005, de toucher 100 millions de familles parmi les plus pauvres par le microcrédit (Lelart, 2005 p7). Les objectifs de développement du millénaire mettent l'accent sur la microfinance pour réduire la pauvreté. Le pape Benoît XVI dans son encyclique du 29 juin 2009 fait référence à la microfinance (Lelart, 2010 p4). Qu'est ce qui explique cet enthousiasme ?

C'est parce que le microcrédit permet à des milliers, voire des millions de personnes de se dégager des situations d'exploitation, de dépendance et favorise la réussite personnelle en ouvrant l'accès au capital. Il permet d'offrir à ces personnes un espoir de sortie de la pauvreté (Morvant-Roux, 2005 p79). Le monde même étant régi par des rapports de force, les plus pauvres risquent de demeurer dans la trappe des nantis, parce que démunis, sans initiatives ou souvent incapables de s'interroger sur leur environnement. Le microcrédit aide à libérer ces pauvres. C'est un rôle très positif de la microfinance qui «...donne aux producteurs la possibilité de se libérer des usuriers et de mieux résister aussi à la pression abusive des commerçants, en se mettant à leur propre compte» (Roesch et Helies, 2007 p119). Aussi, la microfinance permet l'autopromotion des pauvres. Le microcrédit peut même jouer un rôle important dans l'humanisation du libéralisme, en permettant l'accès au capital. Il permet alors aux ouvriers pauvres de se lancer dans leur propre affaire, de s'autonomiser. Par le microcrédit on peut prétendre à une réduction des fractures sociales et l'exclusion, à l'origine des troubles sociales voire les guerres et terrorisme. En ce sens que le microcrédit «...permet de valoriser le travail des pauvres et d'accroître l'égalité des chances» (Nowak, 2005 p82).

Il peut exister un lien étroit entre la microfinance et l'amélioration des conditions de vie. Ce qui expliquerait la mobilisation planétaire des donateurs, des formations spécialisées, des chercheurs et l'essor de la microfinance ces dernières années. La microfinance (et surtout le microcrédit) permet d'accompagner les pauvres et de générer des revenus (Ledgerwood, 1999 p4). Ces revenus permettent de rembourser le microcrédit et ses intérêts, assurant ainsi la viabilité financière de l'IMF. Le surplus de revenus peut être investi sur des biens permettant l'amélioration des conditions de vie de l'emprunteur, de sa famille (surtout chez les femmes) et peut-être celle de sa communauté.

Nous pouvons dire que la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté. Elle est même un outil de développement et de promotion de l'initiative privée (Nowak, 2005 p13). Mais cette assertion ne semble pas absolue. La microfinance ne saurait prétendre résoudre tous les problèmes de développement. Il existe même des réserves quant à sa contribution au recul de la pauvreté.

2.1.2 Réserves sur la réduction de la pauvreté à travers la microfinance

Au regard des pratiques capitalistes actuelles, on constate que le microcrédit recherche des clients « acceptables », à mesure de justifier de l'antériorité et la rentabilité de leur activité. Le microcrédit n'est pas accessible à tous. Il est même sélectif de la qualité de projets à financer, recherche les plus rentables et délaisse les plus démunis. Les mutuelles/coopératives sélectionnent des clients ayant déjà épargné (Lelart, 2005, p66). La microfinance travaille avec les moins pauvres des pauvres et non tous les pauvres. Dans ce sens, «le microcrédit n'est pas destiné aux plus pauvres des plus pauvres mais plutôt à ceux capables de supporter le coût de service» (Labie, 2004, p95). La microfinance n'est donc pas pour les personnes pauvres et vivantes en dessous du seuil¹⁶ dit de pauvreté. Elle s'adresse plus à des pauvres ayant des revenus supérieurs au seuil de la pauvreté. En ce qui concerne l'amélioration des conditions de vie par la microfinance, il n'est pas aisé de montrer un processus d'accumulation pour les individus dépendants. Il est imprudent de dire que l'amélioration des conditions de vie d'un individu ou un ensemble d'individus entraîne de fait l'amélioration de celle de leur communauté surtout qu'on sait que tout le monde n'a pas accès au microcrédit.

En outre, la réduction de la pauvreté n'est pas que l'amélioration des revenus. Elle est multidimensionnelle et inclut l'accès à la santé, à l'éducation, la participation à la vie publique, ...etc. La microfinance à elle seule ne le permet pas. Le microcrédit est même, source de drames sociaux.

En effet, en reconnaissant le rôle du microcrédit dans la croissance des revenus, Fouillet et al. (2011, p4) pensent que le microcrédit peut conduire au surendettement et créer plus de drames que d'espoirs. Et c'est souvent le cas. Les IMF doivent donc pouvoir évaluer avec justesse le niveau d'endettement. Et faute de concertation efficace pour évaluer les différentes dettes de leur client (centrale de risque) comme c'est souvent le cas, les IMF peuvent entraîner le surendettement des pauvres, souvent à l'origine de crises pouvant aller même jusqu'aux suppressions de vie. L'exemple récent nous vient de l'Inde et ce fut plutôt celui de la Bolivie.

En dépit de leurs limites, le microcrédit et la microfinance bien menés permettent d'accroître la production et donc la création des richesses et l'amélioration des revenus, surtout chez les moins pauvres des pauvres. Cette amélioration des revenus peut permettre l'accès aux soins de santé, la scolarisation, contribuant à la réduction de la pauvreté. La microfinance est nécessaire. Il est bon de soutenir des actions visant à atteindre les laissés-pour-compte.

¹⁶ Le seuil de pauvreté selon la Banque Mondiale est de \$1,25 par jour. Voir : www.notreplanete.info/.../actu_1744_seuil_pauvrete_pauvres_monde.php

2.2 Les produits offerts en microfinance : approche minimaliste et approche maximaliste

Par définition, une IMF fait de l'intermédiation financière et donc propose des services financiers à ses clients. Les IMF peuvent toutefois offrir d'autres types de services dits non financiers afin de soit aider la clientèle, soit tirer elles-mêmes le meilleur profit des services financiers proposés. Une IMF doit-elle adopter une approche minimaliste en proposant juste la seule intermédiation financière ou devrait-elle favoriser une approche intégrée en associant l'offre d'intermédiation financière à d'autres services ?

2.2.1 Approche minimaliste

Les tenants du minimalisme soutiennent que pour la croissance de la micro-entreprise du pauvre, il y a juste une pièce manquante, à savoir le crédit (Ledgerwood, 1999, p75). Pour eux, le recours à une intermédiation sociale (formation du capital humain) est ponctuel. Ainsi, l'IMF doit se concentrer sur sa fonction fondamentale, et laisser d'autres institutions spécialisées offrir d'autres services demandés par la clientèle cible. Cette approche à en croire ses défenseurs, a un avantage comparatif en termes de coût de services. Toutefois, cette façon de penser présente des contraintes et lacunes.

En effet, les IMF savent qu'il existe des risques de crédits et trouvent avantageux, en termes d'objectif commercial, l'inclusion d'autres produits à l'exemple du paiement des salaires, les transferts d'argent,...etc., et voire l'offre de la microassurance comme une nécessité d'aider les clients à faire face aux risques encourus (Churchill, 2005 p101). Mais dans un contexte de concurrence, il n'est pas évident qu'une IMF laisse un organisme extérieur apporter de manière continue des services à sa clientèle ; à moins que l'IMF et cet organisme appartiennent à un même grand ensemble. Ces services non financiers sont par ailleurs nécessaires. Dans la réalité, la clientèle des IMF est constituée pour l'essentiel d'analphabètes, de pauvres, caractérisés par l'éloignement ou la dispersion géographique et l'absence de garantie habituelle. Avec l'éloignement, les coûts occasionnés par unité de monnaie prêtée sont importants. A cela s'ajoute en milieu rural le manque d'opportunité de transformation de l'épargne collectée. Malgré ces contraintes, il faut gérer ces facteurs de risques afin de s'assurer du remboursement ou de la viabilité financière de l'IMF d'où, la nécessité d'une conception plus globale du client. C'est l'approche intégrée ou maximaliste.

2.2.2 Approche maximaliste

Les défenseurs de l'approche maximaliste soutiennent l'offre par l'IMF des gammes de services financiers variés (épargne, crédit, transferts, services de paiement, carte de crédit) et qui soient adaptés aux besoins du client (Nowak, 2005 p198 ; Ledgerwood, 1999, p76). La diversité de produits peut aider l'IMF à être rentable. Ces produits sont généralement associés à l'intermédiation sociale comme la constitution de groupes, la formation des leaders, l'apprentissage et la création de coopératives ; au développement d'entreprise comme la formation technique et en gestion ; ou aux services sociaux (éducation, santé et nutrition, alphabétisation fonctionnelle). La pratique montre aussi bien des IMF en simple intermédiation financière que des IMF en approche intégrée mais à des degrés différents. Tout dépend de l'objectif de l'IMF et du contexte.

Chaque IMF peut choisir d'opter pour telle ou telle approche. L'approche intégrée peut produire des impacts remarquables et améliorer plus rapidement l'impact de la microfinance. Cependant, les deux objectifs (social, économique) poursuivis par l'IMF peuvent s'avérer onéreux et même entrer en conflit.

2.3 Le financement avec priorité au crédit ou avec priorité à l'épargne

L'histoire du microcrédit et de la microfinance met les auteurs en opposition sur les modes de financement. La première privilégie le crédit à la constitution d'une épargne. Pour la seconde, l'accès au crédit n'est possible qu'après une épargne préalable. Cette polémique ressemble à celle de l'antériorité de la poule et de l'œuf.

Les premiers, partisans d'ONG et projets de microcrédits, soutiennent que les crédits génèrent des dépôts. Pour eux, c'est en donnant au pauvre les moyens financiers nécessaires à son activité qu'il dégagera une marge qu'il peut épargner. Certains défenseurs de crédits sans épargne préalable trouvent que les populations marginalisées ne peuvent pas constituer de l'épargne, du fait de leur dénuement matériel. Cette approche suppose donc des subventions et des lignes extérieures de financement. Ce qui n'est toujours pas suffisant ou disponible en temps réel. Les travaux de Rutherford et de nombreuses innovations dans les pays sous-développés montrent à suffisance que malgré leur état de pauvreté, les pauvres peuvent et épargnent effectivement. C'est pourquoi une autre pensée remet cette première en question.

En effet, à l'opposé sont ceux qui pensent que l'épargne est un préalable au crédit. Et c'est le principe même de plusieurs IMF et coopératives d'épargne dont la pionnière, la coopérative Raiffeisen en Allemagne (Nowak, 2005 p90). Les défenseurs de cette approche la justifient par la motivation qui est créée chez l'emprunteur à travers la constitution du fonds de contrepartie. Ils estiment que ce fonds agit comme un mécanisme supplémentaire de remboursement des crédits (Ledgerwood, 1999 p84). Aussi parce que c'est l'épargne qui nourrit l'investissement, nous apprend les économistes. Mais l'épargne préalable est une partie du capital versé en crédit à l'emprunteur, qu'elle soit exigée à tort ou à raison. Et entendue comme telle et compte tenu de la facette sociale de la microfinance, l'épargne préalable exigée au pauvre peut manquer de sens.

Toutefois, il est important de signaler qu'afin de s'assurer de la disponibilité en ressources et dépendre moins des financements extérieurs qui ne sont d'ailleurs pas durables, une IMF a besoin de mobiliser de l'épargne. L'épargne est liée au crédit (Lelart, 2005, p52) et chaque pauvre bénéficiant de ses services devrait y contribuer. C'est la pratique et tout le monde épargne. On peut citer les tontines à témoin. La COBAC en régleme même l'utilisation dans les IMF. Une partie de cette épargne peut être exigée au client, mais est-elle volontaire, étant donné que l'emprunteur est à cours d'argent. Une question importante ici est de savoir à quel moment faut-il l'exiger au client si l'épargne n'est pas volontaire, compte tenu de la cible en microfinance. C'est ici l'intérêt du travail de Stuart Rutherford qui répond à cette interrogation. En effet, Rutherford (2000, p30) distingue trois types d'épargne : l'épargne d'abord (à priori), l'épargne après (à posteriori), et l'épargne continue (en cours). Cette distinction recherche ainsi un rééquilibrage entre les deux fonctions fondamentales de la microfinance et une recherche des possibilités d'adossement de ses deux composantes (Labie, 2004 p18). Mais la

mobilisation de ces formes d'épargne a un coût pour le pauvre¹⁷ qui doit rémunérer l'IMF au lieu du contraire. En définitive, chaque IMF de proximité devra trouver le moyen de mobiliser l'épargne quel que soit le niveau de pauvreté. L'épargne est absolument nécessaire pour une microfinance durable.

2.4 La microfinance comme outil de financement agricole

Il convient d'abord de s'accorder sur le type d'agriculture pratiqué par les personnes à faibles revenus. C'est essentiellement une agriculture familiale, caractérisée principalement par l'existence d'un lien étroit entre la structure familiale et l'activité économique. Ses besoins de financement sont de court terme. Mais d'autres besoins sont de moyen et long termes. Examinons séparément la possibilité pour la microfinance d'adresser chacun de ces deux cas.

2.4.1 Le financement des besoins agricoles courts termes

Les besoins de financement de l'agriculture paysanne sont de court terme et concernent le financement d'une campagne agricole (intrant, main d'œuvre, embouche,...). Le financement de ce type de besoin est délicat. Il s'accompagne de risques élevés. Des IMF ayant de la préoccupation pour leur viabilité financière hésitent à prendre de tels risques. Elles les trouvent peu contrôlables à l'exemple des risques climatiques, de volatilité des prix et de détournement de l'objet du crédit (Lesaffre et Pesche, p13-14). Ainsi on observe que même implantés en milieu rural, la microfinance ou les services financiers en général semblent préférer les besoins des populations en rapport avec le commerce, la transformation agro-alimentaire,...etc., et restent prudents aux financements de la production agricole. En outre, l'hésitation des IMF peut s'expliquer par la difficulté lors de l'évaluation à pouvoir déterminer les besoins agricoles réels du paysan et de les séparer de ceux du ménage. Parce que, le budget de l'exploitation se confond avec celui du ménage rural et l'IMF devrait prendre en compte, non pas la seule activité agricole ciblée, mais l'ensemble des activités du ménage et le budget familial (Wampfler et Lapenu, 2002 p7). C'est un exercice difficile voire fort complexe. Comme conséquence, le volume de crédit des IMF à l'agriculture est faible. Il s'explique selon Delalande et Paquette (2007, p15) par les fluctuations des prix susceptibles de diminuer fortement les récoltes, elles-mêmes souvent vendues à perte. A titre d'illustration, dans les pays de l'UEMOA, les enquêtes réalisées auprès des 36 plus grandes institutions de microfinance (en 1999) montraient que les volumes de crédits à l'agriculture/élevage valent un-tiers du portefeuille (et seraient de 25,4 milliards) de F CFA en 2000 (Wampfler et Lapenu, 2002 p16). Mais c'est tout de même une contribution de la microfinance.

Par ailleurs, si l'on regarde l'exploitation agricole comme un tout, le besoin de financement apparaît aussi comme un problème de gestion de la trésorerie, et peut se financer aussi bien par le crédit que par l'épargne constituée par les ménages. La microfinance par sa proximité à la cible s'y adapte bien pour collecter l'épargne et la mettre à disposition en temps opportun ou pour l'octroi des crédits.

¹⁷ L'IMF mandate un agent chargé de collecter à fréquence régulière l'épargne du client. A la fin de chaque cycle un pourcentage de la somme collectée est retenu par l'IMF en compensation du coût du service rendu.

En dépit de leur proximité, la volonté de financement et les opportunités d'investissement, on observe que le volume des crédits à l'agriculture dans le portefeuille des IMF est faible. Les paysans étant la raison d'être de ces types d'IMF, il y a nécessité d'élaborer des mécanismes de financement pouvant permettre une meilleure adaptation de celles-ci aux risques agricoles.

Adaptation des IMF aux risques et financement agricole

Les risques sus-évoqués sont par nature contextuels (Fino et Vincent, 2007 p48). Ce sont par exemple les risques liés à la politique nationale et internationale, la fluctuation des cours sur le marché mondial, les variations climatiques, l'instabilité politique et l'insécurité, etc. Malgré les risques, les IMF s'intéressent à l'agriculture. Elles le sont parce qu'investives et doivent le demeurer afin de minimiser l'impact des risques et aider à transformer l'épargne collectée. La littérature récence plusieurs approches, notamment l'approche fondée sur la chaîne de valeur, l'approche fondée sur le groupe et les crédits individuels (Ledgerwood, 1999, p77). La chaîne de valeur permet d'identifier et d'adresser à chaque stade de la production les types et besoins financiers par catégories d'acteurs. Pour plus d'efficacité, elle combine les activités techniques et commerciales. Les crédits de groupes sont aussi utilisés comme méthode de réduction du risque mais ne suffisent pas toujours. Cette insuffisance exige plus de créativité des IMF, et leur succès dépend aussi de l'introduction d'innovations dans leurs pratiques bancaires (Acclassato, 2008 p106). Ainsi, une combinaison IMF et une approche de groupe plus grand ou coopérative associant le warrantage¹⁸ peut permettre un meilleur financement agricole. Cette combinaison est illustrée par l'encadré 1 ci-après, ayant cours à la MC² de Bandja au Cameroun.

Encadré 1 : Une adaptation IMF-Coopérative combinant production, warrantage, transformation, commercialisation et accès aux services financiers

Lien gagnant-gagnant Coopérative de café /paysans/MC² de Bandja

Bandja se situe dans l'un des principaux bassins de production de café au Cameroun. Malheureusement, les paysans ne profitent pas toujours suffisamment de cette opportunité et plusieurs d'entre eux sont incapables de subvenir à leurs besoins basiques, notamment pendant l'intersaison. Face à ce problème, les « coffee dealers » profitent des difficultés financières des paysans qui ne peuvent faire face à leurs besoins immédiats (scolarité des enfants, soins de santé, alimentation, achat engrais et entretien des plantations,...) pour acheter leur café à la fleur (sur tige) et ceci le plus souvent à moitié prix ou moins. La MC² qui octroi des crédits aux paysans n'est non plus certain de recouvrer sa créance.

Face à cette situation, la MC² de Bandja va en 2000, procéder à une structuration du milieu en regroupant les paysans en GIC (Groupe d'Initiative Commune) appelé GICAENOBA, qui deviendra quelques années plus tard à la suite d'une restructuration, la société coopérative agropastorale de l'arrondissement de Bandja et ses environs (la SOCABA).

Son objectif est de rassembler les paysans pour qu'ils constituent une force sur le marché et de gérer toutes les phases de production du café en partant du financement ou décorticage et vente (à Bandja les parcelles sont très petites et ne permettent pas d'avoir de grandes productions). Comment interviennent SOCABA et la MC² auprès de leurs membres ?

¹⁸ Warrantage : forme de crédit court terme dont la particularité est la mise en garantie d'un stock de marchandises susceptibles de prendre de la valeur dans le temps et cessibles par l'IMF en cas de défaillance du client emprunteur. Ces marchandises sont déposées dans un entrepôt sécurisé contre récépissé permettant à l'IMF d'octroyer le crédit. Son objectif est d'éviter le bradage des récoltes.

La MC² de Bandja qui a contribué à mettre en place cette coopérative la finance et a droit de regard sur son fonctionnement et contrôle sa gestion. Celle-ci à son tour finance ses membres en fonction de leurs capacités de production. Chaque paysan reçoit un crédit en nature (engrais, pesticides) acquis aux meilleurs prix de marché. Chacun signe un contrat de dépôt de sa production à la SOCABA. A la production, la SOCABA à travers son personnel récupère le café dans les champs ou alors le paysan vient lui-même le déposer sur place. Le dépôt du café permet au dépositaire de solliciter en cas de besoin une avance financière sur la vente de son café, évitant ainsi de brader la récolte. La MC² sous ordre de la SOCABA met à sa disposition de l'argent, entendu comme crédit accordé à la coopérative. La SOCABA décortique le café et l'évalue en présence des propriétaires et procède plus tard (période de meilleur prix) à une vente groupée, ce qui lui permet d'avoir une influence sur le marché. Les ressources issues de la vente sont déposées en totalité dans le compte de la SOCABA logé à la MC². Une fois la vente faite, la MC² retranche du compte SOCABA le montant de financement accordé à la coopérative. La SOCABA quant à elle calcule pour chaque paysan, le reste des ressources à percevoir après déduction des crédits reçus et avances perçues, des frais de décortilage, la contribution au fonctionnement de la coopérative ...etc. Cette ressource est virée dans le compte du paysan obligatoirement ouvert la MC².

Ce mécanisme permet ainsi un accès aux crédits agricoles et aux services financiers à environ 900 producteurs de café à la MC². Plus de 20 827 tonnes de café arabica ont été produites et commercialisées par la SOCABA et 300 millions F CFA de crédits accordés aux cultivateurs de café à travers la SOCABA par la MC² de 1998 à 2010, avec 100% de taux de remboursement. C'est un lien gagnant-gagnant et de gestion des risques.

Source : Description par l'auteur

2.4.2 Le financement des besoins agricoles moyens et longs termes

Outre l'agriculture paysanne, lorsqu'il s'agit des entreprises agricoles de tailles plus grandes (utilisant la main d'œuvre salariée, équipements modernes,...), les besoins de financement sont plus importants, et vont du moyen au long terme. La microfinance peut-elle financer le moyen et long terme ?

Les IMF pourraient financer ces genres de besoins puisque ces entreprises sont à mesure de fournir des garanties acceptables et ont une orientation commerciale. Mais les IMF se heurtent à des manques de ressources financières appropriées, l'épargne mobilisée étant pour la plupart déposée à vue ; d'où l'intérêt des liens entre banques et IMF. Le refinancement des IMF par les banques est utile, mais exige aussi des garanties, que les IMF seules ne sauraient couvrir. Les banques ont besoin de garanties sûres pour refinancer les IMF. Ce qu'elles ne disposent toujours pas. Une contre garantie est nécessaire.

Qui devra apporter une telle contre garantie? C'est ici l'intérêt des agences d'aide au développement. En effet, ces agences peuvent fournir les contre garanties nécessaires pour une meilleure articulation IMF, banque et financement agricole. Les MC² ont expérimenté avec succès ce mécanisme, grâce à la collaboration de l'agence d'investissement allemand DEG, Afriland First Bank, la MC² Eseka et l'agro-industrie SOCAPALM.

Ces innovations permettent à la MC² et à la microfinance en général d'adresser les besoins de financement agricole court, moyen et long terme. Finalement, la microfinance peut et finance l'agriculture. Sa proportion est faible dans le portefeuille global. L'appui aux IMF peut permettre d'améliorer cette performance.

Section 3: Notions et contenus d'une étude de faisabilité et de planification

Afin de mener l'étude de faisabilité et de planification pour la création de la MC² à Kumbo, il est bon de comprendre ces concepts et leurs contenus théoriques. Signalons que ces concepts rentrent dans le cadre du management des projets. Nous entendons par Management de projet ce processus qui « consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de ceux qui sont impliqués dans le projet de façon à atteindre les objectifs de manière sûre et dans les critères définis de coûts, de temps et de performances» (IPMA 2000) cité par Genest et Nguyen (2002,p16). D'après Genest et Nguyen (2002, p18), Langevin (2007, p6), le processus de management des projets comporte quatre phases comprenant l'élaboration (identification et détermination de la faisabilité), la planification, l'exécution et la clôture ou évaluation. Les sections ci-après présentent l'étude de faisabilité et la planification.

3.1 Etude de faisabilité

L'étude de faisabilité est la première étape du processus de management de projet. Son objectif est de déterminer si l'idée de projet que l'on songe à réaliser est faisable. L'étude de faisabilité va répondre à la question de savoir le projet est-il faisable sous l'aspect considéré ? Ainsi plusieurs aspects d'analyse permettent de dire qu'un projet est faisable, notamment l'aspect technique, l'évaluation des coûts, la rentabilité financière et économique, et l'aspect organisationnel.

L'étude technique consiste à vérifier si le projet peut être réalisé avec la technologie disponible ou pouvant être rendue disponible à temps. Cet aspect technique requiert certaines exigences, notamment la neutralité concernant l'appréciation ou l'estimation des difficultés (surestimation ou sous-estimation). L'évaluation des coûts consiste à identifier les différents coûts et à bien juger de leur fluctuation dans le temps. La rentabilité peut être analysée du point de vue financier ou économique. Sur l'angle financier, la rentabilité consiste à déterminer si les revenus du projet sont supérieurs à ses coûts (investissement, exploitation) et dans quelle proportion. Elle consiste en une analyse financière dont les méthodes sont la période de récupération, la valeur actualisée nette, le taux de rendement interne, et l'analyse détaillée des flux monétaires. La faisabilité organisationnelle d'un projet se préoccupe de l'organisation de la réalisation éventuelle du projet, et cherche à vérifier si les ressources autres que financières (ex. ressources humaines) nécessaires à l'exécution du projet peuvent-elles être mobilisées le moment voulu. A titre d'illustration, la faisabilité organisationnelle du projet de création de la MC² à Kumbo, va consister à vérifier par exemple si les ressources humaines nécessaires à la gestion quotidienne de l'institution ou son pilotage sont disponibles ou comment peuvent-elles être rendues disponibles.

3.2 La planification

Cette seconde étape du processus de gestion de projet revêt une importance capitale et a une influence directe sur la suite du processus de gestion de projet. C'est pourquoi la planification d'un projet doit être réalisée avec le plus grand soin possible parce que essentielle à son exécution et que « les projets entrepris sans la planification sont voués à l'échec » (Genest et Nguyen, 2002, p144). Le but de la planification est d'élaborer un plan détaillé pour l'exécution du projet. La planification du projet

procède par quatre étapes à savoir la planification structurelle, organisationnelle, budgétaire, et l'ordonnancement des travaux.

La planification structurelle consiste en la définition des travaux qui devront être exécutés, c'est-à-dire à traduire le projet en une liste structurée de tâches à exécuter (tâches élémentaires, lots de travail et organigramme des tâches élémentaires, lien entre tâches). La planification organisationnelle revient à la responsabilisation des ressources et consiste à identifier pour le projet les compétences requises à l'exécution des tâches. La planification budgétaire quand-à elle consiste à déterminer les budgets d'exécution de tous les éléments du projet (tâches, investissements, exploitation). Cette détermination du budget s'appuie sur l'estimation des coûts estimés et nécessaires à l'exécution du projet. L'ordonnancement des tâches est l'étape consistant à établir un échéancier des dates planifiées pour l'exécution des tâches du projet. La planification est donc une étape très importante pour le succès de l'exécution d'un projet. Elle doit être élaborée avec le plus grand soin possible.

Ce chapitre a présenté d'une part le concept de la microfinance. Il a permis d'examiner sa situation et le poids de la MC² au Cameroun, ses approches et courants de pensées ainsi que son rôle dans le financement agricole. D'autre part, il a examiné le contenu d'une étude de faisabilité et de planification. Ces analyses permettent de mieux appréhender la démarche de leur application à notre étude. Cette démarche décrite dans ce qu'on appellera méthodologie est l'objet du chapitre 3 suivant.

Chapitre 3. Méthodologie de l'étude et connaissance des MC²

Ce chapitre se propose de présenter la démarche utilisée pour conduire cette étude. Elle est structurée en 3 sections à savoir la procédure de choix de la zone d'étude, la collecte de données et traitement, et la réalisation des différents objectifs. Il donne aussi l'organisation d'une MC².

3.1 Choix de la zone d'étude

Plusieurs éléments ont été pris en considération et ont milité en faveur du choix de Kumbo où cette étude a été menée. D'abord, il s'agissait de respecter le processus habituel qui précède la conduite d'une étude de faisabilité en vue de la création d'une MC² par la structure promotrice. Habituellement, l'étude est précédée par une mobilisation des populations souhaitant créer une MC² dans leur communauté, laquelle est appréciée à travers le volume des ressources financières et le nombre de personnes mobilisées¹⁹ autour du projet de création de la MC². Vingt-neuf (29) projets de création de MC² étaient en cours (Cf. annexe1). Sur la base de l'évaluation de la mobilisation, trois (3) localités sur les 29 engagées dans le processus à savoir Ndom, Kumbo et Bakassa étaient les plus avancées et leurs caractéristiques sont données dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2: Ressources financières et personnes mobilisées des projets de création des MC²

Localité	Région	Ressources financières mobilisées (en F CFA)	Nombre de personnes mobilisées
Ndom	Centre	19 472 035	76
Kumbo	Nord-Ouest	21 816 604	285
Bakassa	Ouest	9 576 478	142

Source: Afriland First Bank, septembre 2012

L'analyse de ce tableau montre que les projets des localités de Ndom et de Kumbo mobilisent plus de ressources mais avec une différence de personnes impliquées plus significative à Kumbo.

Un second critère a été délibérément pris en compte dans la démarche et visait à minimiser les coûts de transaction de la structure promotrice des MC². Ce dernier consistait à privilégier une zone qui en plus du critère précédent, offrirait plus de chances d'extension de guichets ou de nouvelles MC² qui peuvent être satellisées à celle créée. L'enjeu ici était double : réduire les coûts de déplacement lors de la supervision des MC² en ayant plusieurs institutions concentrées dans une même zone géographique, et intégrer davantage les populations des zones non couvertes par les MC². Le tableau 3 suivant présente les données obtenues en appliquant ce critère sur les différentes localités.

Tableau 3: Taille de la population des villages présélectionnés pour l'étude

¹⁹ Un minimum de 9 millions de F CFA est exigé et il n'est pas souhaitable qu'un clan de personnes constituées mobilise cette somme.

Localité	Taille population	Zones probables d'extension/population
Ndom	8 485	Ndikinimeki 9 818
Kumbo	127 538	Jakiri 47 022
		Mbven 20 289
		Oku 87 720
		Noni 39 400
Bakassa	*	- -

Source : Données tirées du 3^{ème} RGPH (BUCREP/ MINEFI, mars 2010)

* : localité rattachée à un groupement (arrondissement de NKong-Ni) ayant 52 543 habitants.

Les analyses des données du tableau 3 montrent que :

- Bakassa n'offre pas de zone probable d'extension de guichet de MC² (et fait partie intégrante d'un groupement abritant déjà une MC² et située à environ 9 Km. Bakassa est un hameau de population mal connue ;
- Kumbo est fortement peuplé et offre dans sa périphérie (à voir par la taille de sa population) la possibilité de création de plusieurs guichets MC² ;
- Ndom est faiblement peuplé et offre une possibilité d'extension de la MC² à Ndikinimeki, localité elle-même peu peuplée.

Ainsi sur le plan opportunité d'extension de la MC², Kumbo offre plus de localités potentielles de création de MC² selon la taille des populations correspondantes. Au regard des ressources (financières et humaines) mobilisées et la taille de la population des localités potentielles d'extension des guichets satellisés à la nouvelle MC², la localité de Kumbo satisfait le mieux à ces exigences et sous cette base, a été retenue pour y conduire cette étude.

3.2 Collecte des données

Deux types de données ont été recherchés pour mener cette étude à savoir les données secondaires et les données primaires.

Les données secondaires ont été collectées d'abord dans les documents au sein de la structure promotrice des MC². Ensuite, la collecte s'est poursuivie par l'exploitation des rapports d'activités des services d'agriculture, d'élevage, de santé et d'éducation intervenant dans la zone de Kumbo. Elles sont relatives aux activités socio-économiques, les structures éducatives, sanitaires, de développement, et la taille de la population. Egalement la recherche en ligne (internet) a permis de collecter des informations sur la situation de la microfinance au Cameroun et en Afrique centrale et sur la revue de littérature. Enfin, nous avons eu recours à des études déjà menées à Kumbo.

Les données primaires ont été obtenues à partir des guides d'entretien (cf. annexe 2) préparés pour les enquêtes que nous avons conduites auprès de quelques personnes (20) choisies au hasard parmi les commerçants, agriculteurs, éleveurs et personnes salariées à Kumbo. Il s'agit de connaître leur opinion sur l'intérêt d'une IMF, la connaissance de la MC², les types de produits financiers souhaités, les produits de transferts rapides d'argent existants dans les institutions de la place et ceux souhaités. Des entrevues avec les élites porteuses du projet MC² et les autorités de la municipalité de Kumbo ont permis de collecter davantage d'information. En outre, des données sur la situation de la microfinance

du principal acteur (CamCCUL) ont été possibles grâce à un guide de collecte élaboré et passé à cette structure. Celles-ci étaient relatives au nombre de guichet présent à Kumbo, de clients et le volume d'épargne mobilisée et des crédits octroyés. Des entretiens ont également eu lieu avec les deux banques de la place et ont permis d'apprécier les conditions d'accès aux services qu'elles offrent. Ces informations permettent d'apprécier le paysage financier de la localité où s'opèrera la nouvelle MC². La collecte de données à Kumbo s'est déroulée en 3 jours, allant du 10 au 12 septembre 2012 (cf. annexe 3 pour la liste des personnes rencontrées).

3.3 Traitement et analyse des données

Après la collecte et le dépouillement manuel des données, celles-ci sont traitées par analyse SWOT et utilisation des tableurs Excel pour les différentes projections financières et les calculs de ratios.

3.4 Réalisation des objectifs

3.4.1 Analyse de l'environnement global de Kumbo et du cadre institutionnel de la future MC²

Cette analyse a pour objectif de ressortir les différentes opportunités, les contraintes (menaces), les forces et les faiblesses de la future MC².

L'analyse de l'environnement de Kumbo consiste à analyser tour à tour les activités économiques et sources de revenus de la population ; l'organisation socioculturelle de la population ; l'offre de services financiers et l'environnement concurrentiel ; la clientèle et le marché potentiel ; l'environnement physique ; le cadre légal, réglementaire et l'environnement politique et bien d'autres facteurs externes. Pour ce faire, nous avons eu recours aux rapports d'activités annuelles des services locaux ou régionaux d'agriculture, d'élevage, d'éducation et de santé. Nous avons également eu des entretiens avec l'élite locale portant sur le projet de création de la MC², échangé avec les autorités religieuses et passé des entretiens avec quelques acteurs économiques rencontrés sur place à Kumbo. Ces acteurs économiques étaient constitués d'agriculteurs, d'éleveurs, de commerçants et transporteurs. Les entretiens étaient relatifs à la connaissance de la MC², les besoins des populations en épargne, crédit, transferts d'argent et les conditions financières. Des observations et des entretiens dans les structures financières de la place ont complété l'exploitation des documents obtenus et ont enrichi l'analyse de la concurrence et les différents produits offerts.

L'analyse institutionnelle de la future MC² consistera à évaluer les conditions de bon fonctionnement des différents organes de gestion de l'institution (conseil des sages, conseil d'administration, secrétariat exécutif), les services offerts et la mobilisation des ressources pour l'octroi des crédits. La plaquette présentant l'organisation et le fonctionnement de la MC² a été consultée. Outre cet examen des organes et étant donné que la MC² n'est pas encore existante, nous avons aussi eu des entretiens avec l'ONG promotrice des MC² ainsi qu'avec leur association nationale, afin de compléter l'appréhension des points forts et les lacunes des MC² de manière générale.

L'examen de chaque point ci-dessus est complété par une implication pour la mise en place de la MC². Au terme de toutes ces analyses, une synthèse sous forme de tableau permet de présenter par élément

analysé, d'abord les différentes opportunités et les diverses contraintes de l'environnement, ensuite, les forces et les faiblesses de la MC² à créer.

3.4.2 Elaboration de la stratégie de la MC²

Pour élaborer le plan stratégique, nous suivrons la démarche recommandée par le CGAP (groupe consultatif d'assistance aux pauvres). Suivant l'organisme et à travers Sheldon et Waterfield (1998, p9-17), les étapes de la planification stratégique comprennent l'exposition de la mission et des objectifs, la définition des marchés et de la clientèle (produits et services) et la mise au point d'une stratégie d'expansion ciblée sur l'optimisation de l'impact et de la rentabilité de l'activité menée.

A cet effet, nous consulterons la plaquette de présentation des MC² pour reprendre les objectifs et missions de la MC². Nous nous appuierons ensuite sur les grands axes de l'orientation stratégique définie à la suite des analyses environnementales et institutionnelles. Mais également sur leurs différentes conclusions et implications, pour définir les produits et services avec les caractéristiques qui répondent aux attentes des populations analysées (de Kumbo), définir la clientèle et le marché possible, et définir les différents points de la stratégie.

3.4.3 Planification opérationnelle

Nous suivrons également la méthodologie préconisée par le CGAP en la matière. Celle-ci décrit le processus de planification opérationnelle devant permettre de réaliser des projections financières détaillées. Les étapes consistent en la définition des objectifs, résultats et activités ainsi que leurs indicateurs de mesure. Pour ce faire, la définition des objectifs s'appuiera sur les grands axes d'orientation stratégique élaborés plutôt. Un tableau permettra de présenter les indicateurs correspondants du plan. Les activités dont la réalisation permettra d'atteindre chaque résultat (et donc l'objectif correspondant) seront présentées à la suite de ce dernier. Une matrice de cadre logique permettra de résumer la planification effectuée. Et enfin, un tableau de Gantt permettra de présenter le plan opérationnel des activités d'implantation de la MC². Ce tableau est élaboré grâce au logiciel Microsoft Project 2010.

3.4.4 Elaboration des projections financières et plan d'affaire

L'élaboration des projections financières consiste à établir les recettes et dépenses de l'institution, d'en dégager les résultats et de prévoir ses performances futures sur la base d'estimation. Egalement, le processus consistera en la mise au point d'une stratégie de financement. Toutes les projections sont élaborées à l'aide des tableurs Excel.

Pour ce faire, cette projection est basée sur la connaissance des charges habituelles et coûts des services de fonctionnement de la MC², le niveau habituel de salaire au personnel nouvellement recruté, les différents frais et allocations aux membres des organes élus, les coûts des différentes sources et apports en capital, et des coûts des équipements. Sur cette base, des dépenses annuelles seront programmées sur les trois années de projection. Ensuite, une estimation annuelle du nombre d'adhérents et du niveau d'activités de la MC² en termes d'épargne mobilisée, du volume de crédit accordé et des clients actifs permettra de prévoir le capital de l'IMF et d'élaborer ses charges et

recettes. Cette estimation sera basée sur l'expérience tirée du fonctionnement des MC². Ainsi, à chaque année de projection sera affecté un niveau donné de clients et volume d'opérations à atteindre.

La connaissance des différentes charges et recettes de l'institution permettra de déterminer les différents résultats par période. Les résultats des projections financières serviront ensuite à élaborer pour chaque période, des ratios de performance prévus par le cadre réglementaire afin de juger, de la bonne gestion de la MC². Cette bonne gestion sera aussi appréciée par le calcul du coefficient d'exploitation applicable aux banques. Tous les résultats des projections effectuées sont présentés sous forme de tableau. Enfin un tableau reprend les éléments des projections financières pour présenter le plan d'affaire chiffré de la MC² sur la période projetée. Ce plan d'affaire chiffré mettra en relief l'impact de l'assujettissement des établissements de microfinance de première catégorie à l'impôt sur les sociétés et sur les résultats nets de la future MC².

Ce chapitre 3 a présenté comment Kumbo a été choisi pour la conduite de cette étude. Il a également donné la démarche ayant permis d'aboutir aux résultats qui sont présentés au chapitre 1 ci-après, dans la seconde partie du document.

Deuxième partie : PRESENTATION DES RESULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette partie présente les différents résultats des analyses, les conclusions et recommandations, ainsi que les références bibliographiques.

Chapitre 1 : Présentation des résultats

1.1 Analyse de l'environnement et du cadre institutionnel de la future MC²

1.1.1 Analyse de l'environnement

Activités et sources de revenus économiques

Les activités économiques de la population comprennent l'agriculture, l'élevage, le commerce, l'artisanat, le tourisme, l'extraction et la vente de matériaux locaux de construction (pierre, sable, bois), le débit de boissons, la cordonnerie, la couture, la mécanique et le garage auto, la coiffure,...etc.

Sur le plan agricole

Kumbo comme tout le département de Bui est considéré comme l'un des greniers du Cameroun grâce à la diversité et les quantités de ses productions agricoles. Ces principaux produits agricoles sont : café, riz, bananes (douce et plantain), haricot, maïs, arachide, macabo, pomme de terre, manioc, patate, igname, tomate, pastèque, haricot vert, choux, poireau, oignon, carottes, avocat, etc. Les ventes dans ce secteur s'élèvent à près de 2 milliards de francs et sont dominées par le café et le riz, comme montre le tableau 1 de l'annexe 4.

Les produits agricoles sont portés sur le marché de Bamenda et du Nigérian voisin. Le secteur agricole fait face à des difficultés. D'après 100% des paysans enquêtés, elles concernent l'absence ou l'insuffisance de crédit agricole ; les fluctuations des prix des récoltes et des intrants agricoles ; la difficulté d'approvisionnement en intrants agricoles (engrais, petits outillage) et l'insuffisance du personnel d'encadrement. Les paysans enquêtés souhaitent un crédit au taux annuel de 10% ou moins.

Signalons néanmoins que les paysans bénéficient d'un certain niveau d'appui, subventions, crédits agricoles et encadrement des programmes relevant du ministère de l'agriculture ou d'élevage. Ce sont principalement PNAFM, PRFP, programme café cacao, PNVRA, FIMAC, PNDRT, ACEFA. Il existe plusieurs organisations paysannes légales, et les paysans sont habitués aux subventions. Lorsqu'il s'agit des programmes de crédits remboursables, ils fonctionnent mal car non remboursés, et jugés chers et de courte durée. C'est l'exemple des crédits du projet FIMAC.

Ainsi l'agriculture est marchande à Kumbo et repose sur la culture du riz, du café, du maïs et de la tomate et est soumise à des contraintes ; avec des besoins des paysans qui ne sont pas satisfaits pour l'essentiel. Comme implication, le secteur agricole est une opportunité pour la MC². Elle devra développer des produits de crédits adaptés au financement des différentes spéculations, en termes de taux d'intérêt, durée et montant de crédit et faciliter l'approvisionnement en intrants agricoles. La MC² sera aussi confrontée aux habitudes de non remboursement des crédits. Elle devra alors:

- être rigoureux sur les cas d'impayés sur crédits agricoles et en réprimander sévèrement afin de rompre avec les habitudes de non remboursement ;

- exiger une contribution des demandeurs de crédits agricoles ou des garanties qui siéent ;
- rigoureusement évaluer les volumes de crédits à indexer aux revenus du paysan.

Sur le plan élevage

Les revenus générés par l'élevage sont importants. L'élevage à Kumbo concerne essentiellement le bovin, ovin, caprin, porcin, équin et la volaille. L'élevage est traditionnel et semi-intensif avec un cheptel considérable : bovin (9 878), ovin (12 640), caprin (9 835), porcin (6 760), équin (1 820), volaille (25 310).

La volaille est pratiquée par 3 pionniers. Ces derniers manquent de la liquidité pour s'approvisionner de manière régulière en aliments de volaille. Des crédits courts termes et découverts leur conviendront. L'élevage ovin et bovin est plus important en recette. 8 000 têtes d'ovin (moutons) ont été commercialisées en 2011, procurant 96 millions aux éleveurs. Les éleveurs bovins sont plus constitués en groupes. Les principaux producteurs au nombre de 341, forment les groupes Kai Melim & Meluf, Rovitangta, Bamdzeng, Tadu, et Kingomen. Le cheptel en 2011 était de 5 899 têtes pour 1 532 commercialisés à 306 370 000F CFA comme il ressort du tableau 2 en annexe 4. Le lait issu de l'élevage bovin à Kumbo est transformé par plusieurs micro-entrepreneurs en produits dérivés tels que fromage, yaourt et boissons comestibles. Ces derniers utilisent des équipements traditionnels.

Les paysans interrogés expriment la difficulté d'accès aux crédits élevage (conditions difficiles, durée et coût des ressources), de la pression fiscale venant de l'administration et le manque d'équipement pour une transformation saine du lait. Cette pression fiscale démotive la production d'autant plus qu'il s'agit d'un domaine fortement risqué, peu maîtrisé et qui nécessite même des appuis et subventions pour son développement et sa consolidation. Les prix moyens de vente des produits d'élevage sont très variables sur les différents marchés et sont parfois la conséquence de l'augmentation sur le marché du prix des aliments pour bétail.

Comme implication, le secteur élevage ovin, bovin et volaille en particulier ainsi que les entreprises utilisant le lait sont des opportunités d'affaire pour la MC². *Développer des crédits spécifiques à l'élevage. Elle devra aider à améliorer les équipements de production de lait en développant des crédits qui s'y adaptent. La vente d'aliments pour bétail peut être un projet viable à financer par la MC².*

Pêche et pisciculture

La pisciculture est une activité en plein essor à Kumbo et ses environs. Selon les services d'élevage, on y recense 27 étangs piscicoles ayant produit en 2011, 800Kg de poissons commercialisés. La vente des produits de la pêche/pisciculture est une activité rentable. Les produits de la pêche/pisciculture se vendent bien à Kumbo et dans les villes et villages voisins. Ils sont fortement demandés par les populations et les petites entreprises de restauration ou de poissons à la braise. La demande en poisson est insatisfaite selon les personnes interrogées et connaît des pénuries régulières.

D'après ces analyses, il est important pour la MC² de développer des produits de crédits spécifiques aux pisciculteurs et commerçants de poissons/produits dérivés. *Financer les projets de commercialisation de poisson frais congelé ou fumé sera une activité à forte rentabilité dans la localité.*

Le commerce et petit commerce

Kumbo a une forte tradition commerciale et est le centre des affaires dans le département. Il compte d'habiles commerçants autochtones et originaires des villages voisins et du Nigeria limitrophe. Les activités commerciales y sont largement développées. Avec un chiffre d'affaire atteignant le milliard par mois, le nombre de commerçants permanents avoisine 8 000, allant des débits de boissons aux pharmacies, librairies, papeteries, quincailleries, menuiseries, denrées agricoles, animaux, alimentation, habillement, cosmétique, produits manufacturés, etc. Le petit commerce y est très développé. Les commerçants sont quasi-tous membres de tontines. Les enquêtés sont méfiants vis-à-vis des IMF à cause des expériences négatives de détournement dans les IMF et y vont malgré eux. Ils n'ont pas de lieu sûr pour épargner. Seuls, les grands commerçants traitent avec les guichets de banques commerciales de la place. Les commerçants en général ont accès aux crédits à des taux d'intérêts élevés, pouvant aller jusqu'à 40% annuel.

La demande en produits financiers (épargne, crédits, transferts) existe chez les commerçants de Kumbo et chez ceux des marchés voisins. *La MC² devra développer des produits spécifiques aux commerçants en crédits et épargne (collecte journalière, épargne volontaire).*

Transport

Cette activité économique concerne le moyen de déplacement de la population à Kumbo et sa liaison avec les villages et villes voisines. A Kumbo, le transport est le fait des motos et taxis ordinaires. En 2011, on a recensé 1 351 motos et 61 voitures taxis régulièrement enregistrées et qui ont payé respectivement 20 265 000 et 4 880 000 F CFA de taxes à la municipalité. Une centaine de voitures assure la liaison Kumbo avec les localités voisines. Le transport emploie près de 3 000 personnes. Le chiffre d'affaire annuel dans ce secteur est supérieur à 4 fois la taxe payée (100 millions). Kumbo est traversé par une route principale qui la relie à la principale agglomération de la région, et des routes carrossables la reliant aux principaux villages voisins et au Nigéria.

Le transport est une opportunité en produits d'épargne et de crédit pour la MC².

Hôtellerie et tourisme

Il existe de nombreux atouts touristiques dans la localité allant des chutes, versants, sommets et montagnes aux cours d'eau. Ces lieux naturels attirent des touristes. Kumbo compte une vingtaine d'hôtels et auberges plus ou moins achevés, et qui font un chiffre d'affaire de près de 131 millions F CFA mensuel. Ces hôtels sont assez fréquentés par les commerçants et autres personnalités et touristes de passage dans la zone. Ce secteur procure d'importants revenus à la population.

La MC² peut permettre de sécuriser ces revenus du tourisme. Des crédits adaptés à l'habitat peuvent être offerts par la MC² afin de développer ce secteur.

Autres opportunités économiques

Tous les services publics existent à Kumbo et bon nombre apporte des appuis aux paysans. C'est une opportunité pour faciliter la traçabilité des subventions aux paysans et l'accroissement des adhérents à la MC².

La municipalité de Kumbo est une des structures sollicitant l'implantation de la MC². Elle gère plusieurs activités économiques dont un programme de crédits pour femmes et collecte des taxes diverses. Son budget était de 410 358 216 FCFA en 2011. Elle paie des salaires à 65 employés permanents et 40 non permanents, évalué à 80 millions annuels. La MC² peut se positionner pour le paiement du salaire de ce personnel, la sécurisation des revenus de la municipalité et le financement des micro-entreprises des femmes accompagnées par la mairie.

Les activités économiques sont diversifiées et caractérisées par leur dynamisme. Les chiffres d'affaires sont considérables. Les difficultés de financement se posent en termes d'inadaptation des produits existants (taux d'intérêt, durée, montant) et de confiance. C'est une opportunité pour la MC².

Analyse socio-culturelle, sanitaire et éducative de la population

Organisation socio-culturelle

La population locale est constituée de deux groupes ethniques autochtones majoritaires à savoir les Nso et les Mbororo. Les groupes venant des villages voisins (Noni, Oku, Mbiame, Kom, Wibum) et du Nigéria cohabitent pacifiquement à Kumbo. La société est hiérarchisée et soumise à l'autorité d'un chef traditionnel, respecté et qui gère des conflits au sein de la société traditionnelle. La pratique des danses traditionnelles et des funérailles sont courantes. A l'occasion, les danseurs sont vêtus de peaux d'animaux et de colliers, rares à trouver. Ces derniers ont une valeur non financière importante. Sur le plan social, le climat est calme et serein, avec une sécurité permanente en dépit des cas de vols. Le grand banditisme est limité aux irruptions venant du Nigéria. Les services publics de maintien de l'ordre assurent la protection de la population.

La population de Kumbo et ses environs bien que laborieuse est pauvre et près du tiers vit même en dessous du seuil de la pauvreté : c'est une bonne cible pour la microfinance. *Le conseil d'administration de la future MC² peut être composé de toutes les ethnies en présence à Kumbo. Le chef traditionnel sera un membre du conseil des sages. L'intégration des ressortissants des environs de Kumbo dans la mise en place de la MC² sera un atout lors de son extension dans le voisinage.*

Religion

La religion est au centre des activités de la quasi-totalité des populations de Kumbo. Il s'agit de la religion chrétienne ou musulmane. Les chrétiens se recrutent parmi les catholiques, presbytériens, baptistes et pentecôtistes, avec près de 40 000 fidèles. Les musulmans sont estimés à 12 000 fidèles. Il existe aussi des animistes. Plusieurs congrégations religieuses sont implantées à Kumbo et sont impliquées dans les activités agropastorales, sanitaires et éducatives employant du personnel salarié. *Elles sont une opportunité pour le dépôt des fonds et le paiement de salaire via la MC². Le conseil des*

sages de la MC² devra avoir en son sein toutes ces obédiences religieuses. C'est une chance pour la recherche de solution pacifique en cas d'impayés sur crédits.

Santé

Sur le plan sanitaire les populations ont recours à la médecine traditionnelle et moderne. Il existe 15 centres hospitaliers relevant du secteur public, privé et confessionnel. L'église baptiste a implanté un hôpital renommé et spécialisé dans les maladies cardiovasculaires et qui attire des patients venant au-delà de la région. Les hôpitaux recensés emploient 261 personnes salariées permanentes. *C'est une opportunité de paiement de salaire pour la MC² et pour les dépôts ou les transferts de fonds pour patients.*

Education

Le secteur de l'éducation compte 91 écoles primaires et 82 collèges secondaires et professionnels à plusieurs internats privés, avec respectivement 21 840 et 16 000 élèves. Une école vétérinaire à Jaikiri forme des spécialistes en élevage et la transformation de produits laitiers, ce qui est une opportunité pour le développement de l'élevage dans la zone de Kumbo. On compte près de 5000 enseignants. La majorité de la population est lettrée et la quasi-totalité s'exprime en dialecte "pidgin". C'est un atout pour les activités de formation et de communication en microfinance. Le secteur éducation est une opportunité d'affaire pour la MC² en termes de dépôt des frais de scolarité, cotisations des parents d'élèves, le paiement du personnel salarié, les transferts d'argent et les investissements divers. L'existence de collèges professionnels offre la facilité de recrutement du personnel comptable et de caisse à la MC², de même que de recherche d'un directeur, qui devra être un agent de développement rural (zootechnicien, technicien d'agriculture). *Localement, les ressources humaines existent pour le déploiement des activités de la MC².*

Analyse de l'offre de services financiers et de l'environnement concurrentiel

Offre formelle par les banques et la microfinance

Il existe à Kumbo deux guichets de banques commerciales et 3 établissements de microfinance. Il s'agit pour les banques commerciales de Union Bank of Cameroon et Unity Bank. La première est promue par l'IMF CamCCUL. Les IMF de la place sont le Crédit communautaire d'Afrique (CCA), CamCCUL et Express Union. CamCCUL est la pionnière à Kumbo, et même au Cameroun. Le réseau CamCCUL compte 5 caisses à Kumbo et ses environs, avec environ 10 000 clients. En 2011, ces clients avaient mobilisés 516 millions de F CFA, avec un cumul de crédits de 5, 773 milliards de F CFA depuis la création de ces caisses. Le CCA est installé il y a 2 ans. L'IMF Express Union est spécialisée en transfert rapide d'argent. C'est le leader au pays. Les banques commerciales ont environ 250 clients. Les principaux services financiers offerts par ces établissements de finance sont l'épargne, le crédit et le transfert.

L'épargne se fait en nature ou en espèce. 100% des enquêtés est habitué à l'épargne. Moins de 60% a un compte dans une IMF. Les crédits sont une pratique courante et se font soit avec les connaissances, soit avec les tontines (surtout les commerçants), soit avec les usuriers ou les IMF. Tous les enquêtés

d'IMF décrivent la lourdeur de l'IMF CamCCUL à l'octroi des crédits. Les conditions d'ouverture de compte et le dépôt initial dans les banques commerciales de la place s'élèvent à 100 000F CFA pour un compte d'épargne, et sont difficiles d'accès à la population. Dans les IMF de la place, les conditions d'ouverture de compte sont variables d'une structure à l'autre et oscillent entre 27 000 et 36 000 FCFA. Les taux d'intérêts débiteurs sont aussi variables et vont de 18% annuel à CamCCUL à 24% au CCA et au-delà dans les banques. Les découverts vont de 3-3,5% le mois dans les IMF de la place.

Les institutions de microfinance opérant à Kumbo offrent des produits de prêts similaires à ceux du réseau MC², mais à des taux d'intérêts débiteurs plus élevés de 2 à 5 points et plus dans les banques commerciales. Ce qui est un avantage concurrentiel pour la MC². Malgré la présence de ces banques, les salariés du secteur public se déplacent à Bamenda (situé à 80km) pour percevoir leur salaire, ce qui laisse penser à un manque de confiance.

Autres circuits de crédits formels: les organismes d'intervention et ONG

Il existe dans la localité des programmes étatiques intervenant dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage. L'Etat accorde des subventions de fonctionnement et des lignes de financement aux institutions de microfinance de développement afin de faciliter la réduction de la pauvreté. Une structure caritative (Heifer Project) basée à Bamenda, intervient auprès des éleveurs de la place avec des appuis en génisse et moyens financiers. L'ONG Cameroon Gastby Trust offre à Kumbo des crédits aux femmes organisées en groupes, au taux de 24% annuel. Près de 60 millions F CFA ont ainsi été octroyés en 2011.

Offre informelle : tontines et usuriers

Les tontines constituent une tradition à Kumbo comme dans toute la région. La plupart des micro-entrepreneurs cités plus haut sont membres de plusieurs tontines. Les tontines offrent la possibilité d'épargne et surtout la flexibilité des crédits à des conditions rapides mais coûteuses. Les enquêtés parlent des enchères dans leur tontine. Tous les enquêtés sont contre les commissions très élevées sur les crédits au sein de leurs tontines. Sous la base de la confiance, la population se rend soit dans les tontines, soit chez des connaissances et des usuriers en cas d'urgence. Ces derniers peuvent ou non accorder des petites sommes en échange des promesses données par l'emprunteur. Les enquêtés parlent de coût trop élevé quand il s'agit d'usuriers. Malgré l'habitude aux tontines, la quasi-totalité des personnes enquêtées sont favorables à la création d'une MC² qu'elles affirment connaître ailleurs et qui leur donnera la possibilité d'accès facile aux crédits et à la gestion de l'épargne.

Cette analyse de l'offre en services financiers montre que les populations de Kumbo sont habituées à l'épargne et au crédit. Au regard des conditions de marché qu'offrent les IMF et les banques, la MC² pourrait avoir un avantage en ce qui concerne les conditions souples à l'adhésion, les taux d'intérêts débiteurs plus attractifs (10-16% annuel), les cibles pauvres comparés aux marchés sélectifs des autres IMF, l'appartenance à une communauté de personnes, les avantages des appuis technique et institutionnel et les considérations culturelles. Toutefois, la MC² qui est précédée par d'autres institutions devra pour développer sa clientèle dans le marché concurrentiel offrir des produits et

services adaptés et de qualité à la clientèle ; être prompt à l'étude des dossiers de crédits ; soigner son image par une communication et un travail professionnel ; collaborer avec la municipalité, le personnel enseignant et sanitaire pour le paiement des salaires ; apporter des conseils à ses clients et aider à la structuration des groupes/associations de travailleurs/producteurs pour gagner leur confiance.

L'existence des banques commerciales à Kumbo serait aussi une opportunité à la MC² pour le dépôt des épargnes excédant le plafond d'assurance, à défaut de les transporter sur 80Km pour Bamenda.

Analyse du marché potentiel et de la clientèle

Clientèle et marché potentiel

La population de Kumbo est de 127 538 habitants (3^{ème} RGPH, 2010, p.51). Selon ce RGPH, 47% (59 942) de la population est active. Les actifs agricoles représentent 80% de la population active, soit 47 954 habitants avec un cinquième (9590) pratiquant une agriculture marchande. 11 988 habitants actifs dépendent principalement d'autres activités que l'agriculture. Parmi ceux-ci, les commerçants sont estimés à environ 8 000. Les salariés estimés à près de 1 871 constituent aussi un marché potentiel de la microfinance et se recrutent parmi le personnel sanitaire (266), la municipalité (105), le service public...etc. et près de 1500 sur les 5000 enseignants recensés. Les 412 femmes membres du programme de microcrédit à la municipalité pourront suite aux discussions avec la mairie être reversées à la MC². Les mécaniciens, menuisiers, quincaillers et autres micro-entrepreneurs font également partie du marché. Globalement le marché potentiel est estimé à 23 449 clients.

Suite aux échanges conduits avec les enquêtés de Kumbo et ses environs, les micro-entrepreneurs de la place, constitués de travailleurs indépendants ou associés en groupes/associations de producteurs et éleveurs, souhaitent avoir une MC² crédible et pérenne. Ils veulent avoir la possibilité d'épargner en lieu sûr, avoir accès au crédit moins chers pour leur entreprise. Bien que plusieurs établissements de microfinance et deux banques soient déjà installés, le caractère communautaire de la MC² est important. Le sentiment d'appartenance des micro-entrepreneurs de solliciter des services financiers dans une IMF leur appartenant, ainsi que les avantages concurrentiels de l'institution sont des atouts considérables. La majorité des demandeurs de services financiers interrogés connaissent et solliciteraient la MC² au point que l'effectif de 3 000 clients est atteignable en 3 ans.

Analyse du marché : segmentation, ciblage et positionnement

**Segmentation*

Le critère de différenciation des acteurs économiques est la nature de l'activité économique. La population économiquement active peut être regroupée en commerçants (8000 environ), chauffeurs/transporteurs (2000 environ), les mécaniciens, quincaillers et menuisiers (300 environ), les agriculteurs/éleveurs (9 590 environ), les fonctionnaires et autres salariés (1 871 environ), etc. Certaines de ces catégories sont déjà membres d'IMF. Il existe également des collégiens vivant en internat et pouvant constituer avec d'autres agents économiques un marché pour les services de transferts rapides d'argent. *Comme implication, toutes ces catégories économiques sont à considérer*

par la MC² et elle a des chances réelles de conquérir de nombreux clients qui présentent des besoins pas satisfaits.

**Ciblage*

Au regard des différents groupes économiques, la MC² peut distinguer des crédits agricoles/élevage (au segment dit agriculteurs/éleveurs) qui sont plus spécifiques, des crédits classiques (au segment constitué de commerçants et autres groupes économiques), ainsi que des découverts qui s'adresseront surtout aux salariés. *Ainsi la MC² adoptera une stratégie différenciée de ciblage pour les crédits. Les découverts et l'épargne seront indifférenciés.*

**Positionnement/différenciation*

D'après les personnes enquêtées, pour être adaptés, les crédits agricoles ne devraient pas dépasser 10% de taux d'intérêt par an, 18% par an pour les crédits classiques et 3-5% par mois pour les découverts. L'épargne peut être rémunérée ou non mais les clients interrogés préfèrent la sécurité et la crédibilité de l'institution à l'intérêt. Les IMF concurrentes offrent les mêmes produits (épargne, crédit, transfert). *Les caractéristiques des produits de prêts seront différenciées entre eux et entre ceux offerts par les IMF concurrentes.*

Environnement physique

Sur le plan physique, le climat est assez propice pour le développement agricole. Il y pleut 8 mois sur 12, ce qui facilite la pratique de l'agriculture et la disponibilité du pâturage pour les animaux. Les sols et les plaines en particulier sont fertiles et intensément exploités par les agriculteurs. La main d'œuvre agricole est abondante. Le réseau hydrographique est abondant et permet l'irrigation des cultures en saison sèche. Le relief est très accidenté par endroit et offre l'exploitation des ressources naturelles comme le sable et les pierres (Njilla, 2010 p10). Plusieurs carrières existent et emploient une centaine de personnes et des transporteurs.

La MC² est une opportunité pour une meilleure gestion des revenus des exploitants agricoles, de sable et de pierre.

Cadre légal, réglementaire et politique

Une législation en vigueur régit toutes les institutions en matière de microfinance au Cameroun et dans la zone CEMAC (règlement CEMAC, normes prudentielles COBAC, plan comptable). Ce cadre réglementaire précise les catégories d'IMF, les statuts juridiques et la possibilité ou non de collecter l'épargne. Il limite aussi le volume de crédit à certaines catégories de membres, ce qui est une contrainte. L'exercice de la microfinance est assujéti à l'agrément préalable, processus reconnu lent. La loi de finance 2011 offre la possibilité de paiement des salaires via les IMF. Elle assujéti aussi les IMF de première catégorie à l'impôt sur les sociétés, ce qui est une menace majeure sur le niveau des résultats de l'IMF et donc sur sa viabilité, de même que le coût de la certification. Le climat politique est stable au Cameroun, à Kumbo et ses environs et pourrait perdurer dans l'avenir.

Comme implication, la stabilité politique est favorable aux affaires et aux activités de microfinance à Kumbo, mais il faudrait rester vigilant à cause de la proximité de Kumbo à la frontière du Nigéria avec le banditisme. Commencer tôt le processus de recherche d'agrément d'exercice auprès de l'autorité monétaire (en catégorie mutuelle/coopérative).

Autres facteurs externes et possibilité de partenariat

Selon l'Institut National de la Statistique-INS (2010, p2), le taux d'inflation en 2011 était de 2,9% et l'espérance de vie est de 51 ans au Cameroun et donc à Kumbo. La proximité de la zone frontalière du Nigéria avec Kumbo est réputée localement comme dangereuse, ce qui est un facteur de risque permanent sur la MC² et les autres institutions de finance de Kumbo à cause des attaques possibles des gangsters de grand chemin. L'inflation est un risque de dépréciation des ressources propres et avoirs financiers de la MC². Le faible niveau d'espérance de vie est une menace et peut entraîner l'accroissement d'impayés à la MC². Il faudrait souscrire des polices d'assurance appropriées pour les crédits de cette tranche d'âge.

Le taux national d'alphabétisation (+15 ans) est de 68%, mais localement une partie de la population est illettrée mais s'exprime couramment en dialecte locale (pidgin English). L'ONG locale SHUMAS peut être un partenaire privilégié de la MC² pour des formations et le suivi des crédits agricoles. Il existe dans la zone trois réseaux nationaux de téléphonie mobile et d'accès internet, le signal de télévision et d'une radio communautaire, utiles pour le suivi des crédits et la communication sociale.

Comme implication, le taux d'inflation entrera dans l'évaluation de la décision d'investissement des fonds propres de la MC² (crédit, équipement nécessaire) ou de son épargne (risque de dépréciation) et une augmentation possible du taux d'intérêt sur crédit. La MC² devra aussi être vigilante lors de l'octroi des crédits à des clients avoisinants 51 ans (assurance supplémentaire) ou plus. Les mesures de sécurité doivent être respectées à la MC² (à l'entrée, au guichet, porte forte de qualité, coffre-fort, et gestion des clefs entre personnel). Le "pidgin" devra être une langue de communication afin d'éviter tout biais à la compréhension des termes de crédits. Il faudrait former les bénéficiaires de crédit.

L'analyse environnementale effectuée ci-dessus met en lumière plusieurs opportunités et contraintes du milieu. Les tableaux 4 et 5 et ci-après résumant ces opportunités suivant chaque élément analysé.

Tableau 4: **Opportunités de l'environnement par secteur analysé**

Secteur d'analyse	OPPORTUNITÉS
<i>Activités économiques et sources de revenus à Kumbo commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Activités économiques diversifiées et dynamiques offrant la possibilité de diversification des produits et services financiers à la MC² ; ● Secteur agricole porteur et orienté vers le marché, avec des besoins non satisfaits et offrant l'opportunité de financement et une grande nécessité de développement des produits financiers adaptés (en termes de taux d'intérêt, durée et montant des crédits). ● Possibilité de regroupement des principales filières agricoles et élevage en coopératives pour un meilleur approvisionnement en intrants et la maîtrise des prix de vente des

	<p>récoltes et contrôle des risques d'impayés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • opportunité d'affaire entre la MC² et le secteur élevage ovin, bovin et volaille (en particulier), les micro-entrepreneurs utilisant le lait ; les pisciculteurs et microprojets de commercialisation du poisson (frais congelé, fumés) ; • Dynamisme des activités commerciales offrant une énorme opportunité de développement des produits financiers (crédits, découverts, transferts, épargne-collecte journalière/volontaire) ; • Possibilité d'affaire entre hôteliers, transporteurs (chauffeurs de taxis, moto et camions de ligne ou de transport de sable) et sécurisation des recettes et revenus du tourisme et hôtellerie ; • La municipalité qui est un des promoteurs de la MC² offre une opportunité de collaboration gagnant-gagnant pour la sécurisation de ses revenus, le paiement des salariés, le transfert de 434 femmes du programme de microcrédit à la MC² ; et les services public pour l'adhésion des groupes recevant des subventions.
<p><i>Organisation socio-culturelle, religion, santé, éducation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure hiérarchique socio-traditionnelle favorable au règlement des différends et litiges de recouvrement en cas d'impayés ; • Diversité de la population propice à la constitution d'un conseil d'administration multiculturelle et permettant une stabilité et l'intégration de toutes les communautés à la MC². • Diversité des croyances religieuses et au centre des activités des populations, offrant la possibilité de constitution d'un Conseil des sages diversifié et à associer au chef traditionnel. C'est une chance d'intégration et pour la recherche de solutions pacifiques en cas d'impayés sur crédits. • Les populations de Kumbo ont des revenus faibles et constituent de ce fait une bonne cible pour les activités de microfinance ; • Existence d'importants salariés, des formations hospitalières, éducatives, agropastorales et d'un hôpital spécialisé qui attire des patients au-delà de Kumbo, offrant la possibilité de dépôt des fonds, le paiement de salaires et de transferts rapides d'argent ; • Disponibilité et facilité de recrutement à Kumbo du personnel de gestion de la MC² (comptable, caissière, directeur) ou de spécialistes en développement et d'élevage grâce à l'existence de nombreux collègues professionnels et d'un centre de formation en zootechnie ;
<p><i>Offre de services financiers/environnement concurrentiel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de 2 banques commerciales pouvant permettre la sécurisation de l'excédent du plafond d'assurance des épargnes mobilisées ; • Existence à Kumbo d'un potentiel de marché de microfinance non satisfait auquel le modèle MC² s'adapte (conditions souples à l'adhésion, le ciblage des pauvres, l'appartenance à une même communauté, l'intégration des autorités religieuses et

	<p>traditionnelles, considérations culturelles) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • La concurrence n'est pas présentement un facteur important quand bien même les choix possibles des institutions évoluant à Kumbo pourraient constituer une menace ; • existence à Kumbo des programmes et d'ONG offrant des financements et appuis en agriculture et élevage (Heifer Project, ONG Cameroon Gastby Trust, gouvernement) qui pourront collaborer pour cibler les pauvres ; • Existence des subventions en capital et autres formes d'appui de l'Etat au IMF de développement ;
<i>Tontines et usuriers</i>	Existence de nombreuses tontines auxquelles sont habituées les populations et offrant la possibilité de sensibilisation et de souscription du capital social de la future MC ² .
<i>Marché potentiel et clientèle :</i>	Les populations de Kumbo encore marginalisées dans leur majorité constituent un marché potentiel non satisfait en produits de microfinance ;
<i>Environnement physique</i>	Conditions physiques favorables au développement de l'agriculture pluviale et irriguée ainsi que du pâturage pour l'élevage et donc pour le financement de ces secteurs par la MC ² ;
<i>Autres facteurs externes et partenariat</i>	Opportunité de développement de partenariat local en formation agricole aux paysans et suivi des crédits agricoles avec la présence d'une ONG (SHUMAS) spécialisée en formation de techniques agricoles ;
<i>Cadre politico-légal, réglementaire et technologique</i>	Climat politique favorable au déploiement des activités de microfinance et avec un cadre réglementant l'exercice de la microfinance et des facteurs technologiques (téléphonie mobile, internet, radio) favorables à la communication sociale et au suivi des crédits.

Tableau 5: Les menaces de l'environnement

Secteur d'analyse	MENACES
<i>Offre de services financiers/environnement concurrentiel</i>	Les effets de détournements et de banqueroutes dans les institutions de finance au Cameroun persistent, rendent méfiants les commerçants et menacent le déploiement des activités de microfinance à Kumbo et exigent un grand effort de sensibilisation ;
<i>Cadre politico-légal, réglementaire et technologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation du volume de crédit à certaines catégories de membres, ce qui freine la transformation de l'épargne mobilisée et donc la capacité à générer des revenus ; • Lenteur du processus d'obtention d'agrément pour IMF rendant contraignant le délai d'ouverture et d'offre de microfinance par la MC² aux populations de Kumbo ; • Loi de finance 2011 assujettissant les IMF de première catégorie à l'impôt sur les sociétés et de ce fait amenuisant la rentabilité de l'IMF par perte d'une part importante des résultats ;

<i>Autres facteurs externes et partenariat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dépréciation des ressources propres et avoirs financiers de la MC² suite à un taux important d'inflation ; • Faible niveau d'espérance de vie pouvant constituer une menace sérieuse et d'accroissement d'impayés à la MC² en cas de décès (hésitation des assureurs pour crédits à cette tranche d'âge) ; • Proximité de Kumbo avec la zone frontalière du Nigéria réputée localement dangereuse et qui est de ce fait un facteur de risque permanent sur la MC² et les autres institutions de finance.
--	---

1.1.2 Analyse institutionnelle de la future MC²

L'objectif recherché est de ressortir les forces et les faiblesses de l'institution et du système organisationnel à mettre en place. Cette analyse examine les différents organes, les services offerts et le mode de financement.

Conseil de sages

La population de Kumbo a une forte culture traditionnelle et religieuse comme examiné plus haut. Au regard de cette organisation, le Conseil des Sages regroupera les représentants de chaque groupe religieux ainsi que le chef traditionnel. Ces derniers doivent résider tous à Kumbo.

Conseil d'administration

Statutairement cet organe est constitué de 10 membres. Servant aussi de comité de crédit, au moins 4 d'entre eux devraient résider à Kumbo afin de diligenter les demandes de crédit. Ces derniers une fois élus doivent être outillés pour comprendre les textes réglementaires et normes prudentielles, la gouvernance d'une IMF, le financement des projets agricoles, la tenue d'un comité de crédit, le contrôle interne,...etc. Il faudra former ces élus.

Secrétariat exécutif

L'existence et la diversité de ressources humaines permettra de sélectionner les meilleures pour la MC². Il faudra recruter et former 4 agents (directeur, comptable, caissière, agent de crédit-commercial) sur l'approche MC², les procédures et opérations de banque dans une MC² ; en plus de 2 agents de sécurité et un de ménage. Ces deux derniers ne sont pas rares à Kumbo.

Services offerts et procédures de gestion

D'après les personnes enquêtées les services financiers attendus de la MC² de Kumbo seront essentiellement l'épargne et le crédit. Il existe des opportunités en transfert d'argent et le paiement de salaire. Les crédits devront selon les enquêtés être adaptés à l'activité en termes de montant, de durée et de taux d'intérêt. Un document de procédure interne de gestion existe et est commune aux MC².

Financement

Les ressources de la MC² seront constituées de la souscription du capital social, du fonds de solidarité, des frais d'inscription et autres apports en fonds propres et naturellement, de l'épargne de la population.

La MC² est connue des populations de Kumbo et bénéficie d'une bonne réputation, qui peut être mise à profit par des actions de sensibilisation pour mobiliser l'épargne locale. La MC² de Kumbo comme toutes les MC² du Cameroun jouissent d'une bonne crédibilité auprès de son partenaire ADAF qui négocie à leur profit des subventions en capital (ligne de financement concessionnels), matériels et équipements. Ces types de ressources pourront croître dans les 3 ans à venir grâce à l'action du projet PAD-MC2/MUFFA. Les emprunts bancaires auprès d'Afriland First Bank sont aussi envisageables.

La capacité de la MC² à mobiliser des ressources pour son financement est bonne.

Outre l'examen des organes et étant donné que la MC² n'est pas encore existante, nous avons aussi eu des entretiens avec l'ONG promotrice ainsi qu'avec leur association nationale, afin de compléter l'appréhension des points forts et les lacunes des MC² de manière générale. La MC² de Kumbo s'inscrivant dans la même logique que celles existantes, certaines forces et faiblesses restent similaires et il faudra en tenir compte dans sa mise en place. De ces échanges et l'évaluation institutionnelle ci-dessus les forces et les faiblesses ont été recueillies et présentées dans le tableau 6 suivant.

Tableau 6: **Forces et faiblesses de la MC² de Kumbo**

FORCES	FAIBLESSES
L'approche MC ² est adaptée au financement rural et au développement endogène.	Le fonctionnement de manière indépendante ne permet pas de bénéficier des économies d'échelle et d'autres opportunités.
La MC ² intègre dans son fonctionnement les us et coutumes, les élites, autorités traditionnelles et religieuses, ce qui est un atout concurrentiel	Aucun personnel du secrétariat exécutif ni l' élu du conseil d'administration n'est identifié et demanderait des moyens importants à déployer pour leur formation.
Le taux d'intérêt pratiqué est raisonnable pour le financement du monde rural et des pauvres.	Bien qu'actifs certains administrateurs ne présentent pas toujours le profil et capacités nécessaires pour leur fonction.
Forte capacité de mobilisation de fonds propre, d'important volume de dépôts et de recherche de partenariat	Les MC ² ne respectent pas toujours les dispositions statutaires (tenue des Assemblées Générales, réunions du Conseil d'Administration et du Comité des Sages).
Niveau de sécurité requis satisfaisant (bâtiment, assurance, contrôles, coffre-fort, porte-forte, etc.).	Insuffisance des services non financiers offerts (appuis conseil-BDS, micro assurance, etc.).
L'encadrement rigoureux par les structures d'appui (Afriland First Bank, ADAF,) qui apportent aussi des formations de qualité aux personnels des MC ²	Insuffisance dans la gestion de la trésorerie (ex. 40,70% de taux de transformation des ressources dans le réseau au 31/12/2011).
Possibilité pour la MC ² de bénéficier des avantages qu'offre le fonctionnement en réseau.	Indépendance des MC ² entraînant une part de responsabilité dans la lenteur du processus d'agrément.

L'analyse de l'environnement montre qu'il existe de nombreuses opportunités économiques et forces mais aussi des menaces liées à d'éventuelle insécurité, à l'inflation et des contraintes réglementaires et les faiblesses même de la MC². La plupart des contraintes sont contrôlables. La MC² a certes des faiblesses mais présente des avantages concurrentiels. Tous ces atouts sont favorables au fonctionnement d'une IMF du modèle MC² qui a de ce fait, de fortes chances de réussite à Kumbo. Cette réussite dépendra de la capacité de l'orientation stratégique à prendre en compte les besoins exprimés par les populations et les nécessités de l'environnement. Quels peuvent donc être les grands axes d'orientation de la stratégie de mise en place de cette MC² ?

1.2 Orientation pour la mise en place de la MC²

De l'analyse environnementale et de l'évaluation institutionnelle de la future MC² peuvent se dégager les principaux axes devant orienter la stratégie que la MC², lesquelles celle-ci en s'appuyant sur ses forces et en corrigeant ses faiblesses, devra adopter afin de surmonter les menaces et tirer profit des opportunités offertes. Ces principales orientations concernent la :

- définition des produits adaptés à la cible et communication sur la MC² ;
- recherche des ressources humaines et capacités institutionnelles de la MC² ;
- mobilisation des ressources financières et financement des activités économiques variées ;
- sécurisation de l'institution et mise en place du système d'information de gestion ;
- gestion financière de l'institution.

1.3 Elaboration de la stratégie

Cette section consiste en l'énoncé de la mission, des objectifs, la définition des marchés et de la clientèle avec produits et services et l'énoncé de la stratégie.

1.3.1 Enoncé de la mission et objectifs organisationnels

La MC² de Kumbo s'intègre dans un grand ensemble qui a une et même mission et objectifs qu'elle va adopter. Ainsi sa mission est d'offrir aux micro-entrepreneurs et personnes marginalisées de Kumbo et ses environs, des produits de microfinance variés et adaptés, en associant méthodologies rentables et services de qualité, et devenir une institution financièrement autonome.

Son objectif est selon l'initiateur du modèle MC² « *d'assurer la viabilité économique et financière ainsi que la promotion du bien-être* » des populations de Kumbo et ses environs.

1.3.2 Stratégie de la future MC²

Enoncé de la stratégie

Sur la base des conclusions de l'analyse de l'environnement et des axes d'orientation, la stratégie de la MC² peut s'énoncer de la manière suivante :

Encadré 2: Stratégie de déploiement de la MC² de Kumbo

Au cours des trois années à venir, la MC² souhaite se consacrer au développement de ses produits d'épargne et de prêts à Kumbo, tout en renforçant les capacités des membres élus du conseil d'administration et du personnel à recruter, en mettant en place un système interne de sécurité et d'information de gestion.

La conception des produits d'épargne et de prêt s'effectuera de façon à répondre aux besoins des clients caractérisés par leur diversité d'activité et qui demandent une IMF crédible et des crédits adaptés à leurs activités en terme de montant, durée, taux d'intérêt (crédits agricoles, crédits élevage, crédits pour commerce, crédits habitat, découverts) ; et ce afin de créer sa clientèle sur le marché de Kumbo et de conquérir la clientèle des villages voisins. Une fois les produits et services bien opérationnels à Kumbo, l'institution initiera pendant la troisième année l'ouverture d'une annexe/agence à Oku (village voisin de Kumbo).

La MC² acquerra le plus tôt possible l'agrément d'exercer en statut d'IMF de 1^{ère} catégorie (mutuelle). Ce statut lui permettra de mener une campagne de communication devant aboutir à la mobilisation des ressources financières diversifiées (épargne journalière, épargne volontaire, frais d'inscription, parts sociales et autre capital propre, recherche des subventions financières auprès du ministère de l'agriculture,...etc.) et de les consacrer au financement de l'économie des populations de Kumbo et ses environs.

La MC² aura aussi à recruter et de former un agent de crédits/agent d'exploitation et de renforcer la formation en méthodologie de crédits de groupes à laquelle est habituée la population, de chercher à regrouper les producteurs en coopératives par secteur pour maîtriser les contraintes de financement et limiter les risques sur les financements.

D'ici la fin de la troisième année de fonctionnement, la MC² projette d'avoir 3 000 clients dont 1100 actifs et d'être autosuffisante sur le plan opérationnel. Toutes ces actions reposent sur une gestion financière rigoureuse et le maintien d'une bonne qualité du portefeuille de crédits.

Source : élaboré par l'auteur

Définition des marchés, clientèle, produits et services.

Marchés et clientèle

Le marché de la MC² est celui de Kumbo et s'étendra dès la fin de la 3^{ème} année au village Oku (dominé par des activités agricoles). La clientèle est constituée des micro-entrepreneurs, salariés, et autres acteurs économiques comme indiqué dans l'analyse de l'environnement.

Produits et services

Au regard des besoins de la population, les produits à offrir à la MC² seront les suivants : épargne, crédit classique, crédit agropastoral, découvert et transfert rapide d'argent. La MC² va différencier au maximum ses produits. Les caractéristiques de ces produits sont données au tableau 7 suivant :

Tableau 7: Caractéristiques des produits à proposer à la MC² de Kumbo

Type du produit	Caractéristiques
Epargne	taux de rémunération de 2% an
Crédits classiques	taux d'intérêt (15%/an), la durée (2 ans maximum), le montant plafond (variable), les commissions pour frais de dossier sont de 1% du montant sollicité, le délai de décaissement (un à cinq jours au plus après accord), intérêts non précomptés
Crédits agricoles /élevage	taux d'intérêt (12%/an), la durée (2 ans maximum suivant le produit), le montant plafond (variable), pas de commission pour frais de dossier, le délai de décaissement (3 jours au plus après accord), intérêts non précomptés ;
Découverts	taux de 3% par mois, pas de frais de décaissement ni commission

Transfert d'argent	modique commission suivant les modalités de transfert applicables dans le réseau MC ²
Boxes à carnet	La MC ² fabriquera des boxes à clefs offrant la possibilité aux clients d'y garder leur carnet d'épargne, moyennant un paiement de 1000F CFA annuel par boxe. C'est un produit non financier

1.4. Planification opérationnelle

Cette section développe les objectifs, résultats et activités (avec leurs indicateurs) que la MC² devra mener dans son processus d'intermédiation financière, ainsi que le plan opérationnel des activités de son implantation à Kumbo. Elle aboutit à la matrice de cadre logique de la planification.

1.4.1 Définition des objectifs, résultats et activités du plan de mise en œuvre de la MC²

Objectifs du plan

L'objectif global est d'améliorer les conditions de vie des populations de Kumbo en facilitant leur accès aux services/produits financiers et non financiers adaptés.

Les objectifs spécifiques consiste à :

- construire la MC² de Kumbo et l'équiper d'un système d'information de gestion ;
- faciliter en 3 ans l'accès d'au moins 3000 personnes aux services et produits financiers offerts ;
- accroître les performances financière, économique et sociale de la MC².

Résultats du plan

Pour réaliser les objectifs il faudra atteindre les principaux résultats ci-après :

1. la MC² est une institution sécurisée et dotée d'un système d'information de gestion ;
2. le nombre de personnes qui accèdent aux services financiers offerts par la MC² croît d'au moins 40% chaque année et est d'au moins 3000 en fin de la troisième année ;
3. la MC² est une institution bien gérée, performante et financièrement pérenne.

Indicateurs

Les différents indicateurs des objectifs et de résultats sont présentés en annexe 5.

1.4.2 Activités de mise en œuvre du plan

Résultat 1 : La MC² est une institution sécurisée et dotée d'un Système d'Information de Gestion

Activités à mener pour atteindre le résultat 1 :

- construire et sécuriser le local devant abriter la MC² ;
- acquérir le matériel informatique et accessoire de câblage nécessaires ;
- informatiser la MC² et former le personnel à l'utilisation du logiciel de gestion

Résultat 2 : Le nombre de personnes qui accèdent aux services financiers offerts par la MC² croît d'au moins 40% chaque année et est d'au moins 3000 en fin de la troisième année.

Activités à mener pour atteindre le résultat 2

- sensibiliser la population (agriculteurs, éleveurs, commerçants, transporteurs, salariés, ...etc.) sur l'approche MC², sa philosophie, et les produits offerts (les tontines, la place publique, la radio communautaire, les Comités de développement, etc.) ;
- mobiliser l'épargne des populations de Kumbo et ses environs ;
- rechercher des subventions pour accroître les fonds propres de la MC² ;
- octroyer des crédits aux différents acteurs des différents secteurs économiques ;
- initier les procédures d'ouverture d'un guichet de la MC² à Oku en année 3.

Résultat 3 : La MC² est une institution bien gérée, performante et financièrement pérenne

Activités à mener pour atteindre le résultat 3

Conseil d'administration

- préparer le dossier et solliciter auprès de l'autorité monétaire l'agrément de la MC² ;
- constituer la structure de contrôle interne et veiller à son fonctionnement ;
- former les administrateurs sur des thèmes relatifs à la compréhension des normes COBAC (prudentielles), textes réglementaires CEMAC, la gouvernance, l'appréciation d'un dossier de crédit, la tenue du comité de crédit, le financement agricole ;
- organiser régulièrement les réunions des différents organes (assemblée générale, conseil d'administration, comité de crédit, conseil de sages) ;

Personnel de gestion

- Recruter et former le personnel de gestion quotidienne (3 agents) et un agent de crédit;
- Assurer la formation continue du personnel de gestion en financement agropastoral et comptable, ...etc. ;

Contrôle de la MC²

- contrôler les opérations financières de la MC² (structures d'appui) ;
- contrôler et auditer annuellement de l'extérieur la MC² ;
- produire et analyser régulièrement les informations et rapports de gestion, et les mettre à la disposition des différents organes et autorités (CA, AG, structures d'appui et autorités monétaires, etc.).

Les risques majeurs de mise en place et de fonctionnement de la MC² de Kumbo sont l'instabilité politique (insécurité sociale) et le retard d'octroi d'agrément, comme montre la matrice du cadre logique, en annexe 6.

1.5 Projections financières et plan d'affaire chiffré

1.5.1 Projections financières

Cette section présente sur 3 ans l'évolution des membres et leurs dépôts et emprunts, la structure du portefeuille de crédit, les produits générés, les investissements, les charges de fonctionnement, le compte de résultat, et le plan d'affaire chiffré. Ces projections supposent à la base que chaque membre de la MC² paie les frais d'adhésion de 1500 FCFA, souscrit à un capital social minimal de 10 000F (10

parts sociales) et verse comme l'exige la réglementation, une contribution au fonds de solidarité de 4000F (40% des parts sociales souscrites). Ces prévisions sont données au tableau 8 suivant.

Tableau 8 : Adhésions et ressources propres supposées mobilisées pour les projections financières

	Solde	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre total des membres par période	185	885	1 785	3 185
<i>Dont : nouveaux membres par an</i>		700	900	1 400
Fonds d'établissement (Capital)	15 583 562	22 583 562	31 583 562	45 583 562
Fonds de solidarité	6 233 425	11 133 425	15 183 425	20 783 425
Nombre épargnants (épargne libre)	0	1 285	2 610	4 350

Source : élaboré par l'auteur

Les épargnes et crédits et leurs caractéristiques, les nombres de clients actifs et la structure du portefeuille par type de produits sont donnés en annexe 8. Cette annexe présente aussi les produits générés par les crédits qui sont respectivement de F CFA 3 573 200, 8 595 734, 16 046 852 en année 1, 2 et 3. Les différents investissements (annexe 8-g) sont de même donnés pour chacune de ces 3 années. Les charges d'exploitation (annexe 8-h) sont évaluées respectivement à F CFA 14 018 533, 17 372 331, 21 528 437.

Le compte de résultat est aussi donné en annexe 8-(i). Ce compte de résultat montre que la MC² réalise des pertes pendant la première et la deuxième année. A partir de la troisième année, les projections montrent que la MC² dégage un bénéfice net positif de 4 668 415 F CFA. Les différents résultats des projections sont synthétisés dans le plan chiffré ci-après.

1.5.2 Plan d'affaire chiffré

Ce plan est donné dans le tableau 9 suivant et présente les éléments projetés sur la période de 3 ans.

Tableau 9: Plan d'affaire chiffré de la MC² de Kumbo

Intitulés	Solde initial	Année 1	Année 2	Année 3
Evolution des membres (en fin de période)	185	885	1 785	3 185
Nombre d'épargnant COMPTE EPARGNE	0	885	1 785	3 185
Nombre d'épargnant CDA	0	400	800	1 100
Nombre d'épargnant DEPOTS A TERME	0	0	25	65
Fonds propres nets (Capital)	21 816 987	30 044 153	42 472 556	66 740 971
- Fonds d'Etablissement	15 583 562	22 583 562	31 583 562	45 583 562
- Fonds de Solidarité	6 233 425	11 133 425	15 183 425	20 783 425
- Réserves	0	0	0	0
- Report à nouveau	0	0	-3 672 834	-4 294 431
- Résultat de l'exercice	0	-3 672 834	-621 597	4 668 415
Dépôts des membres	0	29 500 000	77 000 000	141 500 000
- COMPTE EPARGNE		29 000 000	75 000 000	135 000 000
- CDA		500 000	1 000 000	1 500 000
- DEPOTS A TERME	0	0	1 000 000	5 000 000
Encours moyen des dépôts en fin de période	0	22 957	29 502	32 529
Total des ressources en fin de période	0	59 544 153	119 472 556	208 240 971

Encours moyen de ressources par an	0	29 772 077	89 508 355	163 856 764
Encours brut de crédit par an	0	22 954 459	43 778 187	79 243 773
- CREDIT CLASSIQUE	0	8 496 000	24 640 000	47 367 125
- CREDIT TRES COURT TERME	0	5 600 000	7 500 000	10 200 000
- CREDIT AGROPASTORAL		8 858 459	11 638 187	21 676 648
Provisions pour créances douteuses	0	127 204	695 467	1 656 688
Encours net de crédit	0	22 827 255	43 082 720	77 587 085
	0			
Valeur nette des immobilisations	0	24 748 000	21 761 000	20 268 000
	0			
Trésorerie en fin de période	0	6 817 617	45 730 168	84 612 990
	0			
Total des Charges	0	14 318 533	17 872 331	22 028 437
Charges financières	0	590 000	1 575 000	3 475 000
Salaires et avantages	0	4 552 520	4 621 220	5 339 520
Charges d'exploitation directes	0	5 265 000	6 780 000	5 645 000
Dotation aux amortissements	0	3 187 000	3 237 000	4 860 000
Dotations aux provisions pour créances douteuses	0	424 013	1 159 111	2 208 917
Autres charges (Certification)		300 000	500 000	500 000
	0			
Total des produits	0	10 645 700	17 250 734	26 696 852
Produits d'exploitation financiers	0	4 475 700	10 600 734	19 096 852
<i>Intérêts sur opérations de trésorerie et inter bancaire</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Total des produits générés par les prêts</i>	<i>0</i>	<i>3 573 200</i>	<i>8 595 734</i>	<i>16 046 852</i>
<i>Autres commissions et produits bancaires</i>	<i>0</i>	<i>902 500</i>	<i>2 005 000</i>	<i>3 050 000</i>
Produits sur les opérations accessoires	0	120 000	200 000	300 000
Autres produits et subventions	0	6 050 000	6 450 000	7 300 000
<i>Droits d'adhésion</i>	<i>0</i>	<i>1 050 000</i>	<i>1 350 000</i>	<i>2 100 000</i>
<i>Subvention d'exploitation et d'équilibre</i>	<i>0</i>	<i>5 000 000</i>	<i>5 000 000</i>	<i>5 000 000</i>
<i>Divers produits</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>100 000</i>	<i>200 000</i>
Produits exceptionnels	138 119 924			
Reprise amortissements et provisions	709 251 565	0	0	0
Résultat Net	0	-3 672 834	-621 597	4 668 415
Subventions d'exploitation	0	0	0	0
Résultat Net cumulé	0	-3 672 834	-4 294 431	373 984
Si Impôts sur les Sociétés (38,5%)		0	0	1 797 339,65
Résultat net si IS (Cash-Flow)		0	0	2 871 075

Source : élaboré par l'auteur

Toutefois, le résultat de ce plan montre que le bénéfice net positif enregistré serait provisoire. D'abord à cause des charges de certification des comptes (contrainte réglementaire). Ensuite, à cause de la loi des finances 2011 qui assujettit les coopératives (et mutuelles) à l'impôt sur les sociétés au Cameroun.

Ce qui est surprenant puisque les coopératives ne réalisent pas de bénéfices et ne travaillent qu'avec leurs membres. Si cette loi est appliquée, 38,5% du résultat sera perdu. On observe que ce résultat baisserait presque de moitié (de 4 668 415 à 2 871 075) mais demeurera positif. Les projections et le plan d'affaire chiffré montrent que l'activité de microfinance de la MC² à Kumbo est rentable, et confirment l'hypothèse de départ qui prévoyait que la MC² de Kumbo dégagerait un résultat net positif dès sa troisième année de fonctionnement. Le coefficient d'exploitation²⁰ et la capacité d'autofinancement attestent également ce résultat, comme présente le tableau 10 suivant.

Tableau 10: Coefficient d'exploitation de la MC²

Intitulé (sans certification ni IS)	Année 1	Année 2	Année 3
Produit net bancaire	3 885 700	9 025 734	15 621 852
Marge financière nette	3 461 686	7 866 623	13 412 935
Résultat net d'exploitation	-3 672 834	-621 597	4 668 415
Capacité d'autofinancement	-485 834	2 615 403	9 528 415
Coefficient net d'exploitation	345,6%	175,0%	115,6%

Source : élaboré par l'auteur

Le coefficient d'exploitation, qui mesure l'efficacité de l'intermédiation financière en rapportant les charges d'exploitation au produit net bancaire est bon : il montre que la MC² est bien gérée. Elle est même autosuffisante. Le résultat serait davantage meilleur si ce coefficient était inférieur à l'unité. Examinons ci-après les ratios prudentiels prévisionnels, qui traduisent la bonne gestion de la MC².

Ratios prudentiels COBAC pour la MC² de Kumbo

Le tableau 11 présente les principales normes prudentielles COBAC de gestion de la MC² de Kumbo. Elles sont toutes conformes, à l'exception du fonds de solidarité en 2^{ème} et 3^{ème} année, qui sont le fait des pertes des années antérieures. La MC² est performante et le sera encore si le taux de transformation croît.

Tableau 11 : Principaux ratios prudentiels COBAC à la MC² de Kumbo

#	Intitulé normes prudentielles	Norme	Année 1	Année 2	Année 3
1	- Fonds patrimoniaux Nets	/	30 044 153	42 472 556	66 740 971
2	- Solvabilité (couverture de risque)	≥ 10%	131%	97%	84%
3	- Fonds de solidarité	≥ 40%	49%	36%	36%
4	- Ratio de liquidité	≥ 100%	201%	231%	229%
5	- Ratio de couvertures des immobilisations	≥ 100%	121%	195%	329%
6	- Coefficient de couverture des crédits par les ressources disponibles	≤ 70%	66%	44%	41%

Source : élaboré par l'auteur

²⁰ Le coefficient d'exploitation sert à mesurer l'efficacité au niveau de l'exploitation d'une institution financière. Elle se calcule par la formule Coefficient d'exploitation = (charges d'exploitation) / (produit net bancaire).

Chapitre 2 : Conclusions et recommandations

2.1 Conclusions

L'objectif de cette étude était d'évaluer la faisabilité de la création à Kumbo d'une IMF du modèle MC² et d'y proposer sous la base de la planification à effectuer, un plan d'affaires chiffré sur 3 ans. De manière spécifique, il était question d'abord (1) d'analyser l'environnement extérieur et le cadre institutionnel de la future MC² afin de ressortir d'une part, les opportunités et les contraintes à l'institution et d'autre part, de mettre en lumière ses forces et faiblesses ; (2) d'élaborer une stratégie d'action de la nouvelle MC². Ensuite, (3) d'élaborer le plan opérationnel des activités d'implantation de la MC² ; et (4) d'effectuer les projections financières de son fonctionnement et de son plan d'affaire sur une période de 3 ans. Cette étude est partie du rôle important de la microfinance et la nécessité d'améliorer sa portée sur les plus pauvres, pour se questionner en problématique dans quelle mesure les conditions socio-économiques, humaines, culturelles, environnementales et institutionnelles permettent-elles la création et le fonctionnement de manière pérenne d'une IMF de ce modèle MC² à Kumbo ?

L'étude a présenté la microfinance au Cameroun et a exploré ses approches théoriques et surtout sa contribution à la réduction de la pauvreté et au financement de l'agriculture. Elle montre que malgré les réserves et les critiques, la microfinance est un outil de création de richesses et de réduction de la pauvreté, et ses nombreuses innovations permettent de financer l'agriculture. Le travail s'est appuyé sur la collecte de données à Kumbo auprès des porteurs de ce projet, du public potentiel bénéficiaire, des institutions de la place, des structures promotrices (l'ONG ADAF et Afriland First Bank) et l'association nationale des MC² ; et sur la revue documentaire. Le traitement des données ainsi récoltées a permis d'obtenir plusieurs résultats, dont les principaux ont été les suivants.

L'analyse de l'environnement a permis de relever de nombreuses potentialités et opportunités socio-économiques, notamment les microentrepreneurs, la diversité et le dynamisme des activités économiques (en particulier agriculture, élevage, commerce, micro-entrepreneurs) générant d'importants revenus financiers. Il y existe des institutions sociales comme la municipalité, les congrégations religieuses, les structures éducatives et sanitaires employant un personnel salarié et leur intégration dans la promotion de la MC² est une chance économique pour cette dernière. Il existe des opportunités de paiement de salaire par la MC², ce qui lui procurera des revenus. La population est organisée en chefferie traditionnelle et en groupes religieux permettant de constituer à la fois les organes de la MC² et le moyen d'intégration de la culture locale dans sa gestion. La structure en chefferie traditionnelle sera utile dans le recouvrement de créances difficiles, en ce sens que le chef a une forte autorité sur la population autochtone et peut décider de l'organisation ou non des rites par un débiteur insolvable. Sur le plan humain, les ressources locales pour l'exploitation quotidienne de la MC² sont disponibles et formées sur place à travers les nombreuses formations éducatives et écoles spécialisées.

Plusieurs IMF et deux guichets de banques existent à Kumbo et à l'exception de CamCCUL, ont une vocation plutôt commerciale, ce qui ne favorise pas toujours l'accès des plus pauvres. La population ne

juge pas crédibles ces institutions pour la sécurisation de ses revenus, ou à mesure de proposer des crédits mieux adaptés à ses activités. Elle y va tout de même et malgré elle. La MC² est bien connue de cette population et vient à point nommée : sa réputation, sa vocation communautaire et de développement ainsi que le ciblage des personnes vulnérables sont ses avantages concurrentiels, et devront aider au développement de son marché, estimé à 3 000 clients sur 3 ans. Les activités socio-économiques, l'organisation culturelle et les ressources humaines de Kumbo peuvent permettre le fonctionnement d'une MC².

L'environnement présente aussi quelques menaces en l'occurrence l'habitude de non remboursement des crédits, d'éventuelle insécurité et des contraintes réglementaires. La MC² en elle-même possède des faiblesses qu'elle peut maîtriser grâce à ses nombreuses forces à savoir le système de sécurité interne, la solidité du réseau MC², la forte capacité de mobilisation des ressources et la rigueur de gestion ou l'assurance.

Finalement, il existe de nombreuses opportunités et quelques contraintes qui sont contrôlables. Ce qui permet de conclure que les conditions environnementales (socio-économiques, humaines, culturelles, politiques, réglementaires) et institutionnelles (constitution des organes de la MC², capacité de mobilisation des ressources et financement) sont favorables à la création et au fonctionnement d'une IMF du modèle MC² à Kumbo. Et cette IMF a de fortes chances de réussite. L'hypothèse sur les conditions environnementales s'est ainsi vérifiée. Et pour réussir, une stratégie ciblant les attentes des différents groupes économiques recensés a été proposée avec comme axes d'orientation la :

- définition des produits adaptés à cible et la communication sur la MC² ;
- recherche des ressources humaines et capacités institutionnelles de la MC² ;
- mobilisation des ressources financières et financement des activités économiques variées ;
- sécurisation de l'institution et mise en place du système d'information de gestion ;
- gestion financière de l'institution.

Sur la base de cette orientation, la planification opérationnelle s'est donnée pour objectif global de la MC² d'améliorer les conditions de vie des populations de Kumbo en facilitant leur accès aux services/produits financiers et non financiers adaptés, et de manière spécifique à (1) construire la MC² de Kumbo et l'équiper d'un système d'information de gestion ; (2) faciliter en 3 ans l'accès d'au moins 3.000 personnes aux services et produits financiers offerts ; et (3) accroître les performances financière, économique et sociale de la MC². Par la suite, ont été définies pour chacun de ces objectifs, des activités à mener, avec des résultats et indicateurs correspondants.

S'appuyant sur l'expérience habituelle de fonctionnement des MC² et les résultats des analyses, les niveaux possibles de membres et des activités d'intermédiation financière (épargne, crédit, transfert d'argent, produit accessoire) par période ont été définis, ainsi que les charges correspondantes. Les produits générés ont également été projetés. Les projections financières élaborées à la suite des estimations confirment la chance de succès du projet de création de la MC², avec une rentabilité observée en troisième année ; et qui atteste l'hypothèse sur la probable rentabilité de la MC² de Kumbo après 3 ans de fonctionnement. Celle-ci est malheureusement et fortement diminuée par les charges

hors exploitation et liées à la certification et à l'impôt sur les sociétés, d'où notre insatisfaction. Toutefois, il est probable que cette rentabilité s'améliore dans la mesure où les volumes de crédit estimés ainsi que la constitution du capital social de la MC² dans les projections sont minimisés. Et qu'en réalité, le volume moyen de crédit à l'agriculture et surtout à l'élevage bovin et commerce seront plus élevés, tout comme les contributions au capital. La MC² aurait plus de ressources pour les crédits.

Des simulations à partir des projections financières sur les normes prudentielles COBAC montrent qu'à ce niveau d'activité, la MC² est bien gérée et se conforme à la réglementation. Le coefficient d'exploitation (rapport entre les charges d'exploitation et le résultat net bancaire) qui a été également projeté est favorable et diminue de 230% en 3 ans. Il confirme cette amélioration des résultats de la MC² au fil du temps, de même que sa capacité d'autofinancement. Si ces conditions de simulation sont maintenues en quatrième année, ce coefficient tombera certainement en deçà de l'unité, traduisant ainsi une rentabilité supérieure de la MC². Les résultats estimés sont réalistes à plus de 85% de chance. Une meilleure situation est possible si les suggestions suivantes sont prises en considération.

Signalons avant celles-ci qu'en raison de la limitation du volume de ce mémoire, il n'aborde pas l'analyse de sensibilité, qui aurait permis de présenter différents scénarii de la variation des agios et crédits sur les résultats de la future MC², et d'aider au meilleur choix opérationnel des services proposés.

2.2 Recommandations

Afin de conduire avec succès ce projet de création de la MC² et atteindre des résultats au moins égaux à ceux indiqués par les simulations présentées, les suggestions ci-après sont données :

✓ à ADAF et Afriland First Bank

- veiller à l'intégration des différents groupes ethniques ainsi que les ressortissants des villages voisins dans les organes de gestion de la MC², afin de faciliter la mobilisation communautaire et l'extension le moment venu des guichets de cette MC² dans les villages voisins comme Oku.

✓ aux promoteurs locaux du projet de création de la MC² de Kumbo

- anticiper sur les démarches d'obtention d'agrément de la MC² auprès de l'autorité monétaire ;
- impliquer dans tout le processus de création de la MC² la municipalité de Kumbo, la chefferie traditionnelle, les groupes religieux et diverses institutions éducatives et sanitaires afin de tirer profit des opportunités qu'elles représentent comme soulevées tout au long des analyses ;
- rejoindre le groupe de lobbying déjà constitué afin d'amener l'Etat à lever l'assujettissement des IMF de première catégorie à l'impôt sur les sociétés ;

✓ à l'autorité monétaire

- exempter les IMF de première catégorie (coopératives, mutuelles,...etc.) de l'impôt sur les sociétés ;

✓ à la COBAC/CEMAC enfin

- procéder à une révision des textes réglementaires en :
 - relevant le taux de transformation des ressources mobilisées ;

- assouplissant les conditions de certification des comptes par la possibilité aux IMF travaillant en réseau d'élaborer et de certifier elles-mêmes leurs états financiers.

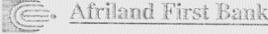
Références bibliographiques

- Acclassato D. (2008). *Les plafonnements de taux d'intérêt en microfinance servent-ils réellement les pauvres et les petits opérateurs économiques ?* Mondes en développement. Vol.36-/1 n°141 p93-109.
- Brotherhood S. (2010). Revue à mi-parcours du projet d'appui aux établissements de microfinance de développement (PAD-MC²/MUFFA). Ministère de l'Agriculture. Cameroun.77pages.
- BUCREP (2010). 3éme Recensement Général de la Population et de l'Habitat. Yaoundé, MINEFI, Cameroun. 65 pages.
- Churchill C. (2005). *Les institutions de microfinance doivent-elles proposer des services d'assurance?* Techniques financières et développement n°78, p99-115.
- Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (2002). Règlement n°08/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. CEMAC, Djamena, 25 pages.
- Delalande L. et Paquette C., (2007). *Microfinance et réduction de la vulnérabilité : le cas d'un "Microbanco rural au Mexique,* Autrepart n°44, p27-45 DOI
- Fino D. et Vincent F. (2007). *Financer le risque : un nouveau projet de coopération internationale. La couverture du risque pour accéder à des ressources financières : l'expérience du Fonds international de Garantie (FIG),* Autrepart 4 n°44, p47-62 DOI
- Fouillet C., Guérin I., Morvant-Roux S., Roesch M., Servet J.M. (2007). *Le microcrédit au péril du néolibéralisme de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable.* Revue du MAUSS 1/n° 29, p.329-350, DOI.
- Genest B. et Nguyen T. (2002). Principes et techniques de la gestion de projets. Editions sigma delta Laval, 448 pages.
- Institut National de la Statistique (2012). Autonomiser les femmes rurales pour éradiquer la faim et la pauvreté. Que révèlent les indicateurs ? 12 pages. Http // : www.statistics-cameroon.org. Consulté le 17 novembre 2012.
- Labie M. (2004). *Microfinance : un état des lieux.* Mondes en développement 2/n°126, p9-23, DOI.
- Labie M. (1999). La microfinance en question : limites et choix organisationnels. Belgique. Lucpire.116 pages.
- Langevin Y. (2007).Management de projet. Adaptation française. Chenelière Education, Québec 575 pages.
- Lesaffre D. et Pesche D. (2002). *Microfinance et sécurisation du crédit aux exploitations familiales* in Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de la libéralisation. Quelle contribution de la microfinance ? ATP – Cirad 41/97. Séminaire international- 21/24, Dakar, p3-14.
- Ledgerwood J. (1999). Manuel de microfinance. Une perspective institutionnelle et financière. Banque Mondiale, Washington.308 pages.

- Lelart M. (2010a). *Pourquoi Benoît XVI parle-t-il de la microfinance dans son encyclique Caritas in Veritate ?* Mondes en développement 4 /n° 152, p97-110 DOI.
- Lelart M. (2010b). Actes des journées internationales de microfinance de Cotonou. Techniques financières et développement n° 101/2010.ESF. 205 pages
- Lelart M. (2007a). Les mutations dans la microfinance-L'expérience du Bénin. Document de recherche 2007/15-UMR CNRS, France 23 pages.
- Lelart M. (2007b). La microfinance au Vietnam : situation et enjeux. Document de recherche 2007/29-UMR CNRS, UMR CNRS, France. 18 pages.
- Lelart M. (2005). De la finance informelle à la microfinance. Edition des archives contemporaines, Paris 112 pages
- Ministère de l'économie, du plan et de l'aménagement du territoire. (2009). Document de stratégie pour la croissance et l'emploi. Yaoundé. 113 pages.
- Ministry of Agriculture and rural development. (2011). Activities report: basic data for Bui division. SREA, Bamenda, Cameroon. 25 pages.
- Morvant-Roux S., Guérin I., Roesch M., Servet J.M (2010). *Politiques d'inclusion financière, microfinance et financement de l'agriculture. Les cas de l'Inde et du Mexique.* Mondes en développement 3 /n°151 p9-24, DOI.
- Ndongo P. (2010). Microfinance et développement des pays de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Thèse de doctorat, L'Harmatan, Paris. 352 pages.
- Njilla R. (2010). Management of common property resources for sustainable rural livelihoods in Bui division, North-west region of Cameroon. M.Sc.thesis. FSMS, University of Buea. 288 pages.
- Nowak M. (2005). On ne prête (pas) qu'aux riches : la révolution du microcrédit, JC Lattès, France, 270 pages.
- Roesch M. et Helies O. (2007). *La Microfinance, outil de gestion du risque ou de mise en danger, sur-endettement ? Le cas de l'Inde du Sud.* Autrepart, 4/n°44, p119-140, DOI.
- Rutherford S. (2000). Comment les pauvres gèrent leur argent. Editions du GRET, Paris.167pages.
- Sheldon T. et Waterfield C. (1998). Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance : Guide pratique. GRET, Paris.244 pages
- Tchakounte M. et Bitá C. (2009). *La réforme du secteur bancaire camerounais.* [Version électronique] Revue africaine de l'Intégration, Vol.3 n°2 p99-162. [Http// :www.africa-union.org/root/ua/Newsletter/EA/Contenufr.htm#vol6](http://www.africa-union.org/root/ua/Newsletter/EA/Contenufr.htm#vol6). Consulté le 22 novembre 2012.
- Wakil A. (2002). *Les défis de financement de la micro-entreprise.* Mondes en Développement 3/n°119 p81-83, DOI.
- Wampfler B. et Lapenu C. (2002). Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ? Séminaire de Dakar 21- 24 janvier 2002. Résumé exécutif. 35 pages.
- [Http//: www.lamicrofinance.org/ profil pays /Cameroun](http://www.lamicrofinance.org/profil_pays/Cameroun). Consulté le 12 décembre 2013.

Annexes

Annexe 1 : Liste des projets de MC² en cours de création

 Afriland First Bank

N° 331 First Bank/DED/TE/BJ/12 Yaoundé, le 05 septembre 2012

Monsieur le Secrétaire- Exécutif
ADAF BP : 11 646 Yaoundé

Objet : Solde des comptes des MC² en création

Monsieur,

ADAF : B.P. 11 646 Ydé
Reçu le : 21/9/12
Tél. : 22.20.07.67

Nous venons par la présente vous communiquer la liste des comptes et des soldes des MC² en création. Cette liste se présente sauf erreur de notre part comme suit :

N°	Unité	Numéro de compte	Solde au 05/09/2012 (FCFA)
1	Projet MC2 FDCCC	00000511001 82	6 681 758
2	MC2 TONGA	00094041101 33	9 915 464
3	MC2 YOKADOUNA	00098911101 76	2 077 620
4	MC2 AMBAM	00111491101 60	142 848
5	MC2 BAKASSA	00160101101 54	9 575 478
6	MC2 BOKWANGO	00178741101 69	713 106
7	MC2 BONJONGO	00635381981 72	440 000
8	MC2 BABOUTCHEU NGALEU	00193201101 21	1 717 055
9	MC2 BELABO	00273641201 07	6 021 291
10	MC2 NGOMEDZAP	03162011201 14	2 832 268
11	MC2 MBANGASSINA	00872891201 89	15 306 034
12	MC2 NYONG ET MFOUMOU	01443671201 22	16 579 660
13	MC2 BAMEH-KOMBO	01659561201 89	23 483 440
14	MC2 NGOE FOUNDATION BANGEM	01877551201 15	541 491
15	MC2 BONABERI	00544601101 80	0
16	MC2 PENJA	00544612501 24	0
17	MC2 GUIDER	00243511201 72	1 390 346
18	MC2 SMALL BABANKI	00775601101 15	109 052
19	MC2 BAMEKA	02447701981 55	19 055 089
20	MC2 KUMBO	00780711101 89	21 816 604
21	MC2 MBOUDA RURAL	00747851101 19	43 738
22	MC2 BANGOUA	01854081201 13	1 271 783
23	MC2 POLI	00801941101 80	132 182
24	MC2 NKONDJOCK	00824841101 76	812 850
25	MC2 ELIG MFOMO	00128301101 69	1 955 459
26	PROJET MC2 MAGA	01684991201 43	0
27	MC2 NYANON	00176331101 77	712 421
28	MC2 IDENAU	00253281201 77	670 291
29	MC2 MENCHUM WUM	01325281201 67	517 695
30	MC2 BONAKANDA	00178711101 53	713 106
31	MC2 MBENGWI	02464211201 50	4 226 049
32	MC2 NDOM	03281411201 62	19 472 035
33	MC2 KEJOM KEKU	03407181001 08	590 804
34	MC2 PITQA	03107981001 17	25 060 842
35	MC2 GAZAWA	03110121101 94	31 111 415
36	MC2 FONSA TOUALA	02717661981 36	33 081 286
37	MC2 BANGAM	02519931201 31	21 448 649

DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DES INVESTISSEMENTS

TAKAM T. Evariste

BIKOUN Josué

Annexe 2: Guide d'entretien utilisé lors des enquêtes à Kumbo

1. Présentation de l'environnement

Présenter le cadre naturel et ses potentialités/risques.

2. Environnement socio-économique

Donner les caractéristiques socio-économiques de la zone de la future MC².

a) Population :

- composition démographique/groupes ethniques,
- Religions et croyances
- Organisation sociale

Dégager les conséquences pour la mise en place éventuelle d'une MC²

b) Activités économiques

- Agriculture : types cultures vivrières ou de rente
- élevage : types et volumes des productions ;
- pêche et autres
- artisanat et autres formes d'activités économiques (transformation, commercialisation, etc...);
- estimer les revenus des opérateurs économiques ou des organisations sociales en place.

Dégager les quantités produites et commercialisées.

c) organisations importantes

- Présenter les organisations de la place et les catégories socio-économiques: organisations paysannes, congrégations religieuses, ONG, etc.
- dégager les opportunités, menaces, forces ou faiblesses qu'offrent ces activités économiques.

3. Besoins en service financiers

3.1 Besoins en service d'épargne

- Examiner la possibilité de constituer l'épargne par les catégories économiques et les chiffrer si possible ;
- Recenser les types, nombre et forme d'institutions financières ou d'associations/groupes tontines existantes et les conditions de fonctionnement, avec si possible des indications chiffrées sur les volumes d'épargne, crédit et transfert ;
- Nombre de clients et volume des activités.

3.3 Besoins en crédits

- chiffrer les besoins (volume de crédits) des différentes catégories socio-économiques pour leurs activités économiques ;
- Estimer à partir des catégories sociales identifiées, les activités socio-économiques menées et leur effectif et chiffrer leurs besoins en crédit
- Origine des crédits?

3.2 Besoins en autres services bancaires :

Connaissance des moyens de transferts rapides d'argent (institution, produits-Flash cash , Money Gram, ...etc ; et vérifier l'usage des services existants.

4. Offre de services financiers formels

- Examiner les offreurs de services financiers présents : mode d'opérationnalisation et expérience antérieure ; dégager les succès et difficultés rencontrés
- Bilan des expériences antérieures en finance des institutions de la place et programmes de crédits ou des groupes en termes d'offre de services financiers.

5. Evaluation institutionnelle de la MC²

Evaluer l'existence de ressources humaines pour les organes de la MC² et le personnel de gestion.

6. Risques possible

Evaluer la survenance probable des risques qu'il faudra prendre en considération.

Annexe 3: Liste des personnes rencontrées à Kumbo

ETUDE DE FAISABILITE EN VUE DE LA CREATION DE LA MC2 DE KUMBO

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Date : 10-13 Septembre 2012

N°	NOM & PRENOMS	INSTITUTIONS	TELEPHONE	SIGNATURE
1	Nana Toukani	ASAT BIDA	70 00 71 66	
2	NKWATE Simon P.	ADAF Bida	77 59 64 87	
3	NSAIDZKA Martin	MC2 Kumbo	77 57 67 99	
4	Fughi Thomas	MC2 Kbo	77 68 42 47	
5	Edwin Yuluzuy	Student AAG.T.H.S Kbo	78 80 51 98	
6	Yufempuy Ibrahim	KC	77 64 19 69	
7	Ndzereim Jane-Francois	Zonal Coordi nator Gatsby	77 33 44 81	
8	Wangibe Edwin Fon	Kumbo	74 29 77 85	
9	Patience Maika Nyuyse	Kumbo Council	77 58 48 00	
10	BERINYUY FONUY	CAO KUMBO COUNCIL	77 05 75 51	
11	Kukem Ivonne-Marie	Kumbo SDDL	76 44 21 55	
12	Perpetua Nkani N.	SDDL Kumbo	74 54 86 59	
13	NDANGA Lukong	BoP.H.S Kumbo	77 82 02 56	
14	MOMO Gilbert	chercheur	70 10 08 84	
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

Annexe 4 : Données des productions agricoles et d'élevage à Kumbo**Annexe 4.1 : Recette des produits agricoles à Kumbo en 2010**

N°	Libellé	Quantité (en tonnes)	Prix unitaire en (F CFA)	Recette (en F CFA)
1	Maïs	198,5	296 968	58 948 148
2	Manioc (tapioca)	97,6	84 535	8 250 616
3	Riz	500	1 043 307	521 653 500
4	Haricot	34,6	46 314	1 602 464
5	Patate douce	144,3	56 811	8 197 827
6	Banane douce	291,5	64 267	18 733 831
7	Banane plantain	321	92 677	29 749 317
8	Pomme de terre	300	147 637	44 291 100
9	Arachide	127	257 142	32 657 034
10	Macabo	183	100 000	18 300 000
	Tomate	436	123 076	53 661 136
4	Café	530	2 093 934	1 109 785 020
	Total			1 905 829 993

Source: Délégation Régionale de l'Agriculture du Nord-Ouest, 2012

Annexe 4.2 : Recettes du cheptel bovin en 2011 à Kumbo

Localités	Nombre éleveurs	Production	Quantité vendue	Prix unitaire	Prix total	Taxes payées
Kai Melim & Meluf	72	1142	343	200 000	68 520 000	297 400
Rovitangta	73	1083	271	200 000	54 150 000	256600
Bamdzeng	49	889	222	200 000	44 450 000	194800
Tadu	79	1680	420	200 000	84 000 000	0
Kingomen	68	1105	276	200 000	55 250 000	275200
Total	341	5899	1 532		306 370 000	1 024 000

Source : DDEPIA, Kumbo (2012)

Annexe 5 : Indicateurs d'objectifs et de résultats de la planification de la MC² de Kumbo

Rubrique	Indicateurs
Objectifs spécifiques	
construire la MC ² de Kumbo et l'équiper d'un système d'information de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - un siège de la MC² construit ; - le nombre d'équipements informatiques acquis - un logiciel de gestion bancaire opérationnel
Faciliter en 3 ans l'accès d'au moins 3000 personnes aux services et produits financiers offerts ;	Nombre de personnes accédant aux services financiers de la MC ² en 3 ans (au moins 3000)
accroître les performances financière, économique et sociale de la MC ² .	<ul style="list-style-type: none"> - tous les organes de la MC² sont opérationnels (CS, CA, SE) - les organes de gestion fonctionnent suivant les dispositions des statuts, en terme de nombre de réunion du conseil d'administration, comité de crédit, assemblée générale ; et respectent les procédures et normes prudentielles COBAC ; - la MC² couvre ses charges opérationnelles dès la 3^{ème} année ; - la MC² a initié un projet/action économique communautaire à Kumbo ;
Résultats	
La MC ² est une institution sécurisée et dotée d'un Système d'Information de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> - le dispositif de sécurité est opérationnel dès l'ouverture (chambre forte, coffre -fort, porte forte, distribution des clés au personnel ; formation sur les mesures de sécurité, nature du bâtiment, qualité des ouvertures, agent de sécurité) - les états financiers, les normes prudentielles et les fiches de suivi des crédits sont produits par le SIG de manière automatique chaque mois ;
Le nombre de personnes qui accèdent aux services financiers offerts par la MC ² d'au moins 40% par an.	<ul style="list-style-type: none"> - le nombre de membres épargnant est d'au moins de 885 en fin année1, 1785 en fin année 2 et 3185 en fin année 3 ; - le nombre d'emprunteurs actifs est d'au moins 400 en fin année1, 900 en fin année 2 et 1100 en fin année 3 ; - le nombre de virements de salaires sont 'au moins 70 en fin année 2 et 100 en fin année 3. - le volume mobilisé d'épargne par les clients est d'au moins 29 500 000 en fin année1, 77 000 000 en fin année 2 et 141 500 000 en fin année 3 ; - le volume de crédit aux clients est de 44 155 124 en fin année1, 90 142 637 en fin année 2 et 152 874 336 en fin année 3. - les produits générés de transferts sont d'au moins 840 000 en fin année 2 et 1200 000 en fin année 3.

<p>La MC² est une institution bien gérée, performante et financièrement pérenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le dispositif de contrôle interne de la MC² mène au moins un contrôle tous les 6 mois; - la MC² est contrôlée par les structures d'appui au moins une fois tous les deux mois ; - le taux des impayés est inférieur à 2% en fin année 1, 2,5% en fin année 2 et 3 % en fin année 3 ; - la MC² est auditée au moins une fois chaque année ; - la MC² respecte les normes prudentielles COBAC à au moins 85% en fin année 3 ; - la MC² couvre ses charges d'exploitation en fin année 3; - la MC² est financièrement autosuffisante avec un coefficient net d'exploitation diminuant d'au moins 30% par an et inférieur à 140% en fin année 3 ;
--	---

Annexe 6 : Cadre logique du projet de création et d'exploitation de la MC² de Kumbo

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques (risques)	
Objectif Général	Améliorer les conditions de vie des populations de Kumbo en facilitant leur accès aux services/produits financiers et non financiers adaptés				
Objectifs spécifiques	<i>Construire la MC² de Kumbo et l'équiper d'un système d'information de gestion</i>	un siège de la MC ² construit	Observation /acte notarié		
		Le nombre d'équipements informatiques acquis	Factures, observation		
		un logiciel de gestion bancaire opérationnel	Factures, observation		
	<i>Faciliter en 3 ans l'accès d'au moins 3000 personnes aux services et produits financiers offerts ;</i>	Nombre de personnes accédant aux services financiers de la MC ² en 3 ans (au moins 3000)	Etats financiers		
		Tous les organes de la MC ² sont opérationnels (CS, CA, SE)	MC ² fonctionnels tous les jours		
		nombre de réunion des organes de gestion : comité de crédit, conseil d'administration, assemblée générale suivant les statuts; respect des procédures et normes prudentielles COBAC	Procès verbal et liste participants aux réunions des organes Etats financiers		
<i>Accroître les performances financière, économique et sociale de la MC</i>	La MC ² couvre ses charges opérationnelles dès la 3 ^{ème} année	Etats financiers			
	<i>La MC² a initié un projet/action économique communautaire à Kumbo ;</i>	Rapports narratif et financier de l'action			
Résultat 1	La MC² est une institution sécurisée et dotée d'un Système d'Information de Gestion	Le dispositif de sécurité est opérationnel dès l'ouverture (chambre forte, coffre -fort, porte forte, distribution des clés au personnel ; formation sur les mesures de sécurité, nature du bâtiment, qualité des ouvertures, agent de sécurité)	Observation visuelle		
		Les états financiers, les normes prudentielles et les fiches de suivi des crédits sont produits par le SIG de manière automatique chaque mois ;	états financiers, fiches de suivi et normes prudentielles imprimés,		
Activités 1.1	Construire et sécuriser le local devant abriter la MC ² ;	Titre foncier, bâtiment construit et sécurité (portes-fortes, chambre forte...etc.	Titre foncier, acte notarié concédant l'immeuble		
1.2	Acquérir le matériel informatique et accessoires de câblage nécessaires	4 ordinateurs complets et accessoires de câblage 4 onduleurs, 1 scanner	Facture des achats		
1.3	Informatiser la MC ² et former le personnel à l'utilisation du logiciel de gestion	Opérations bancaires informatisées Nombre personne formée sur l'utilisation de gestion	Rapport narratif et financier de la formation		
Résultat 2		Le nombre de membres épargnant est d'au moins de 885 en fin année1, 1785 en fin année 2 et 3185 en fin année 3 ;	Etats financiers		
		Le nombre d'emprunteurs actifs est d'au moins 400 en fin année1, 900 en fin année 2 et 1100 en fin année 3 ;	Etats financiers		

	Le nombre de personnes qui accèdent aux services financiers offerts par la MC² croît d'au moins 40% chaque année	Le nombre de virements de salaires sont 'au moins 70 en fin année 2 et 100 en fin année 3.	Etats financiers		
		Le volume mobilisé d'épargne par les clients est d'au moins 29 500 000 en fin année 1, 77 000 000 en fin année 2 et 141 500 000 en fin année 3 ;	Etats financiers		
		Le volume de crédit aux clients est de 44 155 124 en fin année 1, 190 142 637 en fin année 2 et 152 874 336 en fin année 3.	Etats financiers		
		Les produits générés de transferts sont d'au moins 840 000 en fin année 2 et 1200 000 en fin année 3.	Etats financiers		
Activités	2.1	Sensibiliser la population (agriculteurs, éleveurs, commerçants, transporteurs, salariés, ...etc) sur l'approche MC ² , sa philosophie, et les produits offerts (les tontines, la place publique, la radio communautaire, les Comités de développement, etc.) ;	-Nombre de nouveaux membres inscrits à la MC ² ; -Nombre de nouveaux demandeurs de services -Nombre de salariés touchant à la MC ² ; -Nombre et fréquence des émissions radio organisées	Etats financiers en fin de période Nombre de carnets d'épargne distribué	
	2.2	Mobiliser l'épargne des populations de Kumbo et ses environs	Volume épargne mobilisée en fin chaque année	Etats financiers	
	2.3	Rechercher des subventions pour accroître les fonds propres de la MC ²	Volume des subventions mobilisées et promesses en cours	lettre d'accord, Etats financiers	
	2.4	Octroyer des crédits aux différents acteurs des différents secteurs économiques	Nombre et volume de crédit octroyé aux membres	Etats financiers	Risque d'instabilité politique entraînant l'insécurité sociale
	2.5	Initier les procédures d'ouverture d'un guichet de la MC ² à Oku en année 3.	Comité constitué ; lettre informant la Cobac, nombre de personnes inscrites ; parts sociales souscrites	Lettre informant la Cobac Registre d'inscription	
Résultat 3			Le dispositif de contrôle interne de la MC ² mène au moins un contrôle tous les 6 mois ;	Liste des membres du comité ; nombre contrôles effectués	
			La MC ² est contrôlée par les structures d'appui au moins une fois tous les deux mois ;	Rapports des contrôles	
			Le taux des impayés est inférieur à 2% en fin année 1, 2,5% en fin année 2 et 3 % en fin année 3 ;	Etats financiers	
		La MC² est une institution bien gérée, performante et financièrement pérenne	La MC ² est audité au moins une fois chaque année ;	Rapport d'audit, Etats financiers	
			La MC ² respecte les normes prudentielles COBAC à au	Etats financiers	

		moins 85% en fin année 3 ;			
		La MC ² couvre ses charges d'exploitation en fin année 3;	Etats financiers		
		La MC ² est financièrement autosuffisante avec un coefficient net d'exploitation diminuant d'au moins 30% par an et inférieur à 140% en fin année 3 ;	Etats financiers		
Activités	3.1	Préparer le dossier et solliciter auprès de l'autorité monétaire l'agrément de la MC ²	Un dossier de demande d'agrément à l'autorité monétaire	Lettre de décharge au dépôt du dossier	Lenteur d'octroi d'agrément à la MC ²
	3.2	Constituer la structure de contrôle interne et veiller à son fonctionnement	Organe de contrôle interne opérationnel	liste membre des contrôleurs internes, rapport des contrôles	
	3.3	Former les administrateurs sur des thèmes relatifs à la compréhension des normes COBAC (prudentielles), textes réglementaires CEMAC, la gouvernance, l'appréciation d'un dossier de crédit, la tenue du comité de crédit, le financement agricole ;	Nombre de thèmes de formation déroulée Nombre de session de formation organisée Nombre de personnes formées	Rapport narratif et financier des formations	
	3.4	Organiser régulièrement les réunions des différents organes (assemblée générale, conseil d'administration, comité de crédit, conseil de sages) ;	Nombre d'assemblée générale par an Nombre et fréquence de réunion du conseil d'administration, du comité de crédit, du conseil de sages	Procès verbaux des réunions et liste des participants	
	3.5	Recruter et former personnel de gestion (3 agents) et un agent de crédit	Personnel opérationnel et formé sur la gestion bancaire et approche MC ²	Procès verbal test de recrutement, certificat et lettre fin formation	
	3.6	Assurer la formation continue du personnel de gestion en financement agropastoral et comptable, ...etc.	Nombres et thèmes de formations continues en comptabilité et financement de projet agropastoral	Lettre de mission de formation Certificat des formations,	
	3.7	Contrôler les opérations financières de la MC ² (structures d'appui)	Pièces comptables quotidiennes contrôlées	Bordereau d'expédition des pièces comptables mensuelles	
	3.8	Contrôler et auditer annuellement de l'extérieur la MC ²	Rapport de contrôle et d'audit externe produits	Lettre transmission des rapports externes produits	
	3.9	Produire et analyser régulièrement les informations et rapports de gestion, et les mettre à la disposition des différents organes et autorités (CA, AG, structures d'appui et autorités monétaires, etc.) ;	Rapports périodiques de gestion produits et reçus par chaque organe et structure d'appui	Lettre de transmission, Rapports périodiques de gestion	
<i>Délivrance de l'agrément d'exercer par l'autorité monétaire</i>					Conditions préalables

Annexe 8 : Données des projections financières et de rentabilité de la MC² de Kumbo**a) Evolution des dépôts des membres**

	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre d'épargnants			
Produit 1: COMPTE EPARGNE	885	1 785	3 185
Produit 2 : CDA	400	800	1 100
Produit 3: DEPOTS A TERME	0	25	65
Total dépôts d'épargne libre	29 500 000	77 000 000	141 500 000
Produit 1: COMPTE EPARGNE	29 000 000	75 000 000	135 000 000
Produit 2 : CDA	500 000	1 000 000	1 500 000
Produit 3: DEPOTS A TERME	0	1 000 000	5 000 000
Epargne moyen par épargnant	22 957	29 502	32 529

- Autres ressources mobilisées (projet d'appui PAD-MC²/MUFFA)

	Année 1	Année 2	Année 3
Autres sources de financement			
Subv. affectées au Portefeuille (pad-mc ² /muffa)	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Total	5 000 000	5 000 000	15 000 000

b) Caractéristiques des produits d'épargne et de prêts

Nature du produit	Année 1	Année 2	Année 3
Epargne			
Produit 1: COMPTE EPARGNE	2,0%	2,0%	2,0%
Produit 2 : CDA	0,0%	0,0%	0,0%
Produit 3: DEPOTS A TERME	3,5%	3,5%	3,5%
Prêts			
Produit 1: CREDIT CLASSIQUE			
- Taux d'intérêt appliqué	15%	15%	15%
- Méthode de taux d'intérêt	Constant	Constant	Constant
- Fréquence des remboursements	Mensuel	Mensuel	Mensuel
- Commissions préalables (en %)	1%	1%	1%
Produit 2: CREDIT TRES COURT TERME			
- Taux d'intérêt appliqué	36%	36%	36%
- Méthode de taux d'intérêt	Constant	Constant	Constant
- Fréquence des remboursements	Mensuel	Mensuel	Mensuel
- Commissions préalables (en %)	0,0%	0,0%	0,0%
Produit 3: CREDIT AGROPASTORAL			
- Taux d'intérêt appliqué	12,0%	12,0%	12,0%
- Méthode de taux d'intérêt	Constant	Constant	Constant
- Fréquence des remboursements	Mensuel	Mensuel	Mensuel
- Commissions préalables (en %)	0,0%	0,0%	0,0%

c) Prêts et nombre de bénéficiaires moyens

	Année 1	Année 2	Année 3
Produit 1: CREDIT CLASSIQUE			

- Nombre de bénéficiaires finaux	200	450	550
- Montant de crédits déboursés	17 700 000	49 280 000	91 975 000
- <i>Montant moyen de crédits déboursés</i>	88 500	109 511	167 227
Produit 2: CREDIT TRES COURT TERME			
- Nombre de bénéficiaires finaux	50	100	100
- Montant de crédits déboursés	8 000 000	15 000 000	20 000 000
- <i>Montant moyen de crédits déboursés</i>	160 000	150 000	200 000
Produit 3: CREDITS AGROPASTORAUX			
- Nombre de bénéficiaires finaux	150	350	450
- Montant de crédits déboursés	18 455 124	25 862 637	40 899 336
- <i>Montant moyen de crédits déboursés</i>	123 034	73 893	90 887
Nombre total de bénéficiaires	400	900	1 100
Montant total de crédits déboursés	44 155 124	90 142 637	152 874 336

d) Structure du portefeuille

	Année 1	Année 2	Année 3
Nombre total des prêts en cours	288	459	500
<i>dont: - CREDIT CLASSIQUE</i>	24	234	220
- <i>CREDIT TRES COURT TERME</i>	72	50	50
- <i>CREDIT AGROPASTORAL</i>	192	175	230
Total encours brut de crédits	22 954 459	43 778 187	79 243 773
<i>DONT: - CREDIT CLASSIQUE</i>	8 496 000	24 640 000	47 367 125
- <i>CREDIT TRES COURT TERME</i>	5 600 000	7 500 000	10 200 000
- <i>CREDIT AGROPASTORAL</i>	8 858 459	11 638 187	21 676 648
Dotation aux provisions pour créances douteuses	424 013	1 159 111	2 208 917
Abandon de créances	0	0	0
Provision pour créances douteuses	127 204	695 467	1 656 688
Taux de provision pour créances douteuses	30,0%	60,0%	75,0%

e) Total des produits générés

	Année 1	Année 2	Année 3
Produit total CREDIT CLASSIQUE	1 557 600	4 188 800	7 610 931
- Produit des intérêts	1 380 600	3 696 000	6 691 181
- Produit des commissions	177 000	492 800	919 750
- Produit des pénalités	0	0	0
- Rendement portefeuille : CREDIT CLASSIQUE	8,8%	8,5%	8,3%
Produit total CREDIT TRES COURT TERME	864 000	2 700 000	3 528 000
- Produit des intérêts	864 000	2 700 000	3 528 000
- Produit des commissions	0	0	0
- Produit des pénalités	0	0	0
- Rendement portefeuille : CREDIT TRES COURT TERME	10,8%	18,0%	17,6%
Produit total CREDIT AGROPASTORAL	1 151 600	1 706 934	4 907 920
- Produit des intérêts	1 151 600	1 706 934	4 907 920

- Produit des commissions	0	0	0
- Produit des pénalités	0	0	0
-Rendement portefeuille: CREDIT AGROPASTORAL	6%	7%	12%
Total des produits sur crédits	3 573 200	8 595 734	16 046 852

f) Autres produits et commissions

	Année 1	Année 2	Année 3
Produits Divers (Frais, Virement, Chèque, etc.)	60 000	400 000	400 000
Produits de transfert (MoneyFirst, MoneyGram)	-	100 000	200 000
Produits accessoires	120 000	200 000	300 000
Produits de placement	-	-	-
Produits tenus comptes (épargne et CDA)	842 500	1 505 000	2 450 000
Total autres produits	1 022 500	2 205 000	3 350 000
Impayés	424 013	1 159 111	2 208 917

g) Investissements

	Année 1	Année 2	Année 3
Coût des immobilisations			
Immobilisations incorporelles	690 000	890 000	990 000
Aménagement et installation	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Matériels et mobilier de bureau	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Matériels informatiques et accessoires	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Equipement de transfert d'argent	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Logiciel de gestion bancaire (ALT-Microfin)	2 895 000	2 895 000	2 895 000
Coffre-fort	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Autres immobilisations	150 000	200 000	280 000
Valeur brute totale	11 935 000	12 185 000	12 365 000
Achat et cession de terrains	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Constructions	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Dépôts et cautionnements	0	0	0
Titres de participations et titres publics	0	0	0
Amortissements	(3 187 000)	(6 424 000)	(8 097 000)
Valeur nette des immobilisations	24 748 000	21 761 000	20 268 000

h) Charges d'exploitation

	Année 1	Année 2	Année 3
Charges d'exploitation	13 428 533	15 797 331	18 053 437
Salaires²¹ et avantages	4 552 520	4 621 220	5 339 520
Agents salariés	3 976 000	4 036 000	4 676 000
Directeur	900 000	900 000	1 020 000
Comptable	780 000	780 000	900 000

²¹ La MC² emploie 7 agents. Voir tableau j) ci-après de l'annexe 7

Caissière	636 000	636 000	756 000
Agent de crédit	780 000	840 000	1 020 000
Agent de sécurité (2)	600 000	600 000	600 000
Agent d'entretien/ménage	280 000	280 000	280 000
Stagiaires	0	0	100 000
charges patronales	576 520	585 220	663 520
Charges d'exploitation directes	5 265 000	6 780 000	5 645 000
Charges liées aux opérations accessoires	0	0	0
Fourniture de bureau	250 000	280 000	320 000
Eau, Electricité, gaz, et carburant	200 000	2 00 000	220 000
Locations	0	0	50 000
Entretiens et réparations	25 000	100 000	250 000
Primes d'assurances	180 000	200 000	200 000
Publicité, relations publiques, réception	600 000	600 000	600 000
Transports et déplacements	200 000	300 000	350 000
Frais de télécommunication	120 000	150 000	200 000
Frais de formation	900 000	100 000	100 000
Frais de mission	0	50 000	10 000
Cotisations à l'association professionnelle	175 000	175 000	175 000
Frais de Conseil d'Administration,	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Autres charges consommées	420 000	600 000	750 000
Contribution à l'organe faitier	100 000	100 000	100 000
Charges exceptionnelles	200 000	220 000	270 000
Charges diverses	45 000	10 000	100 000
Impôts et taxes	50 000	95 000	150 000
Autres charges d'exploitations	0	0	0
Dotation aux amortissements	3 187 000	3 237 000	4 860 000
Dotations aux provisions	424 013	1 159 111	2 208 917
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	14 018 533	17 372 331	21 528 437

j) Compte de résultat prévisionnel

Intitulés	Année 1	Année 2	Année 3
CHARGES			
Charges d'exploitation financières	590 000	1 575 000	3 475 000
Intérêts payés sur dépôts	590 000	1 575 000	2 875 000
Intérêts et commissions sur emprunts	0	0	600 000
Charges liées aux opérations accessoires	0	0	0
Charges de personnel	4 552 520	4 621 220	5 339 520
Salaires et avantages et charges sociales	4 552 520	4 621 220	5 339 520
Charges sociales			
Charges d'exploitation directes	8 876 013	11 176 111	12 713 917
Fourniture de bureau	250 000	280 000	320 000
Eau,Electricité, gaz, et carburant	200 000	2 000 000	220 000
Locations	0	0	50 000

Entretiens et réparations	25 000	100 000	250 000
Primes d'assurances	180 000	200 000	200 000
Publicité, relations publiques, réc	600 000	600 000	600 000
Transports et déplacements	200 000	300 000	350 000
Frais de télécommunication	120 000	150 000	200 000
Frais de formation	900 000	100 000	100 000
Frais de mission	0	50 000	10 000
Cotisations à l'association profess	175 000	175 000	175 000
Frais de Conseil d'Administration,A	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Autres charges consommées	420 000	600 000	750 000
Contribution à l'organe faitier	100 000	100 000	100 000
Charges exceptionnelles	200 000	220 000	270 000
Charges diverses	45 000	10 000	100 000
Impôts et taxes	50 000	95 000	150 000
Dotations aux amortissements	3 187 000	3 237 000	4 860 000
Dotations aux provisions	424 013	1 159 111	2 208 917
Autres charges d'exploitations	0	0	0
Bénéfice net de l'exercice avant certification	0	0	5 168 415
Charge certification des comptes	300 000	500 000	500 000
TOTAL DES CHARGES	14 318 533	17 872 331	27 196 852
PRODUITS			
Produits d'exploitation financiers	4 475 700	10 600 734	19 096 852
Intérêts sur opérations de trésorerie et inter bancaire	0	0	0
Total des produits générés par les prêts	3 573 200	8 595 734	16 046 852
Autres commissions et produits bancaires	902 500	2 005 000	3 050 000
Produits sur les opérations accessoires	120 000	200 000	300 000
Autres produits et subventions	6 050 000	6 450 000	7 300 000
Droits d'adhésion	1 050 000	1 350 000	2 100 000
Subvention d'exploitation et d'équilibre	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Divers produits	0	100 000	200 000
Reprise amortissements et provisions			
Autres provisions			500000
Perte de l'exercice	3 672 834	621 597	0
TOTAL DES PRODUITS	14 318 533	17 872 331	27 196 852

j) Charges salariales du personnel pendant les 3 années de démarrage de la MC² de Kumbo

#	Désignation	Nombre	Année 1	Année 2	Année 3	Total
1	Directeur	1	900 000	900 000	1 020 000	2 820 000
2	Comptable	1	780 000	780 000	900 000	2 460 000
3	Caissière	1	636 000	636 000	756 000	2 028 000
4	Agent de crédit/exploitation	1	780 000	840 000	1 020 000	2 640 000
5	Agents de sécurité	2	600 000	600 000	600 000	1 800 000
6	Agent d'entretien	1	240 000	240 000	240 000	720 000
7	Stagiaires académiques	3	0	0	100 000	100 000
	Total		3 936 000	3 996 000	4 636 000	12 568 000

Annexe 9 : Plaquette sur le modèle MC² : une approche endogène de développement



Le grenier de la
communauté



Le Bien-être de la
Famille par la Femme

Structures d'appui :



♣ Le Modèle MC² :

Une approche endogène de développement

C'est une approche endogène qui permet aux populations, surtout défavorisées, de se prendre en charge et de créer des richesses au travers d'instruments financiers adaptés, afin d'améliorer leurs conditions de vie de manière durable. Ce modèle qui a été conçu par **Dr. Paul K. Fokam** avec la collaboration d'Afriland First Bank et l'ONG ADAF, se développe dans différentes communautés camerounaises depuis 1992 (date de création de la première MC²), avec le concours des populations et divers partenaires. Il est basé sur le principe selon lequel : la Victoire sur la Pauvreté (VP) est possible si les Moyens (**M**) et les Compétences (**C**) de la Communauté (**C**) sont mis ensemble ($VP = M \times C \times C = MC^2$).

Les institutions MC² et MUFFA issues de ce modèle permettent aujourd'hui de toucher plus de 500 000 personnes (individuellement et à travers groupes et associations). Elles présentent des résultats très appréciés par la communauté nationale et internationale, et différentes études et recherches démontrent clairement son impact très positif sur le développement des communautés dans lesquelles elles sont implantées.

En ce moment où l'on observe un engouement de plus en plus croissant pour ce modèle, nous avons jugé nécessaire de préciser dans cette plaquette (publiée par le magazine *Le Défi des pauvres*) : ses fondements, missions, objectifs et phases de développement.

♣ Qu'est-ce que le Modèle MC² ?

Le Modèle MC² se décline en deux dimensions : l'une essentiellement rurale, les MC² qui sont des micro banques de développement rural ; l'autre, à vocation urbaine, les MUFFA (Mutuelle Financière des Femmes Africaines) destinées pour l'essentiel aux femmes.

♣ Les 3 fondements du Modèle MC²

- Faire prendre conscience à la population qu'elle seule est maîtresse de son destin et qu'elle seule peut apporter des solutions durables à ses problèmes ;
- Révéler aux populations pauvres leurs immenses capacités managériales qu'elles disposent dans leur patrimoine culturel ;
- Amener les populations rurales et les couches féminines pauvres urbaines à se prendre en charge de façon durable.

♣ Les objectifs du Modèle MC²

Le Modèle MC² a un double objectif :

- *Un objectif économique* : viabilité économique et financière.
- *Un objectif social* : action orientée vers les couches pauvres, les micro et petites activités.

♣ **Les missions du Modèle MC²**

La mission principale du Modèle MC² est de doter les populations d'un instrument de développement qui favorisera l'épanouissement de l'individu et de la communauté entière. Ce processus de développement économique qui est axé autour du modèle MC², est constitué de cinq (5) phases (chronologiques) principales.

♣ **Les 5 phases du processus de développement du Modèle MC²**

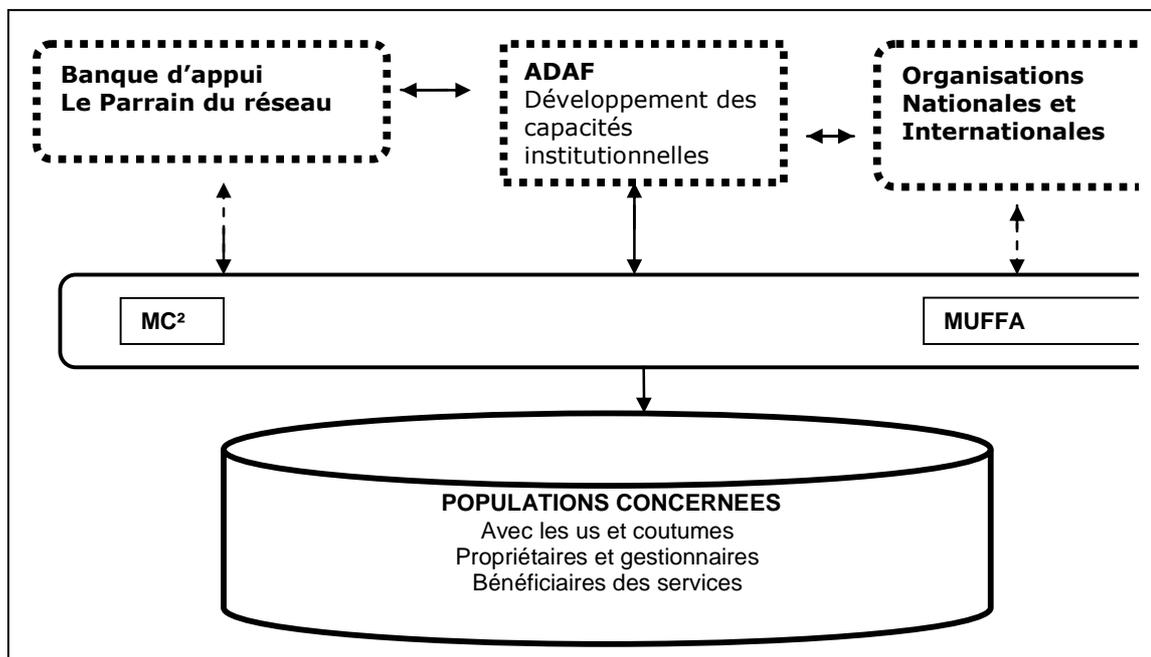
- **Phase 1:** Informer et sensibilisation les populations pauvres.
 - Sur le rôle de l'épargne dans le processus de leur prise en charge.
 - Sur la nécessité de compter d'abord sur soi-même avant tout soutien extérieur.
 - Enfin, sur la fierté d'être et de rester comptable de son avenir.
- **Phase 2:** Mobiliser les ressources (l'épargne, source nourricière de l'investissement).
- **Phase 3:** Financer les activités individuelles génératrices des revenus.
- **Phase 4:** Financer les projets économiques d'intérêt commun.
- **Phase 5:** Réaliser les projets sociaux.

♣ **L'organisation et le fonctionnement du Modèle MC²**

○ **L'organisation**

Le Modèle MC² est un instrument de développement. Il fonde son action sur les pratiques bancaires adaptées au monde rural pour la promotion du développement dont les acteurs, les gestionnaires et les bénéficiaires sont les populations de la zone d'implantation. C'est à ce titre que la constellation du Modèle MC² fait apparaître quatre (4) intervenants qui en sont les piliers : les populations, l'ONG ADAF, Afriland First Bank et les partenaires nationaux et internationaux.

Schéma du Modèle MC²



○ **Le fonctionnement**

Le fonctionnement des MC² et MUFFA est assuré par les organes suivants :

Organes communs aux MC² et MUFFA :

- **Une Assemblée Générale** qui est l'organe suprême de décision.
- **Un Conseil d'Administration** chargé des décisions de gestion. Il joue aussi le rôle de Comité de Crédit.

Organes spécifiques aux MC²

- **Un Conseil des Sages** qui apporte des solutions de sagesse en cas de conflits. Cette structure permet la prise en compte des us et coutumes de la communauté dans la gestion de la MC².
- **Un Secrétariat Exécutif** chargé de la gestion quotidienne et constitué d'au moins trois personnes (un Secrétaire - Trésorier, un Comptable et une Caissière).

Organes spécifiques à la MUFFA

- **Un Comité de Surveillance** qui joue le rôle de "gendarme" (contrôle interne) ;
- **Une Direction Générale** avec des Unités au sein desquelles se trouvent un Comité de Gestion, et un personnel constitué d'au moins trois personnes (une Chef d'Unité, une comptable et une Caissière), chargé de la gestion quotidienne.

Ces structures sont indépendantes, propriétés collectives de leurs membres, fonctionnant suivant une approche participative, et respectant les principes démocratiques dans leur processus de prise de décision (« une personne, une voix »).

♣ **Les caractéristiques du Modèle MC²**

- Lien structurel entre le Modèle MC², une banque privée et une ONG ;
- Lien entre les populations rurales et urbaines ;
- Lien entre le système formel et les organisations informelles ;
- Lien entre les institutions nationales et internationales ;
- Garanties adaptées aux réalités socioculturelles locales ;
- Taux d'intérêt compatibles avec l'objectif de création des richesses et de développement durable ;
- Intégration des valeurs socioculturelles dans la gestion moderne.

♣ **Le processus de création**

- Information et sensibilisation des populations ;
- Etude de faisabilité ;
- Collecte du fonds d'établissement (capital initial) ;
- Tenue de l'Assemblée Générale Constitutive ;
- Formalités administratives et réglementaires ;
- Sélection du personnel par le Conseil d'Administration ;
- Formation du personnel par Afriland First Bank et ADAF ;
- Recherche et aménagement ou construction du siège ;
- Ouverture des guichets.

♣ **Les services et produits offerts**

- Services financiers (épargne, crédits, transferts, autres services bancaires, microassurance, etc.)
- Services non financiers (appui-conseil, formation, acquisition d'inputs divers, etc.)

♣ **Les conditions d'adhésion**

- Paiement frais d'adhésion ;
- Souscription d'un minimum de 10 parts sociales (10 000 F CFA) au capital, soit environ 15 Euros ;
- Contribution au fonds de solidarité

Pour les plus pauvres, ces fonds peuvent être constitués progressivement.

♣ Pourquoi les MC² ?

- La pauvreté est essentiellement rurale (plus de 60% de la population) ;
- Les zones rurales regorgent d'un grand potentiel en ressources naturelles, agropastorales, etc. encore très peu valorisées ;
- Les populations rurales n'ont presque pas accès aux services financiers qui permettraient d'améliorer leurs conditions de vie et développer leur communauté.

♣ Pourquoi la MUFFA ?

- Dans le Monde, la pauvreté a de plus en plus un visage féminin. « *Les femmes représentent plus de 70 % des Africains vivant en dessous du seuil de la pauvreté* » (RMDH, 2000) ;
- Dans les familles très pauvres des zones urbaines, ce sont les femmes qui, pour l'essentiel supportent les charges du ménage ;
- Les femmes opèrent pour la plupart dans le secteur informel, sans assistance efficace, et sont quasiment exclues du système financier ;
- Les différents travaux de recherche et études montrent que l'accès des femmes aux services financiers adaptés permet une amélioration rapide des conditions de vie de leurs familles.

√ **La volonté :**

Point de départ d'une bataille ...gagnée.

√ **Notre engagement :**

Redonner à la femme africaine toute sa dignité.

√ **Le vrai combat :**

Aider la femme pauvre à créer la richesse.

La lutte contre la pauvreté doit s'entendre comme une action de création des richesses.

♣ Quelques images

