

**LES MUTUELLES  
COMMUNAUTAIRES DE  
CROISSANCE (MC<sup>2</sup>) -  
CAMEROUN**

**Aperçu**

- Environnement financier au Cameroun
- Origine de l'initiative
- Services offerts
- Structure
- Bilan chiffré des activités
- MC<sup>2</sup> et lutte contre la pauvreté
- Analyse des crédits octroyés
- Collaboration innovatrice avec une compagnie d'assurances
- Expérience avec SOS Faim
- Vision politique des taux d'intérêts

**Introduction**

Dans le domaine de la microfinance, on présente volontiers la banque commerciale comme l'antithèse du système financier décentralisé. En ce sens, l'expérience camerounaise des Mutuelles communautaires de croissance, MC<sup>2</sup>, vaut la peine d'être relatée, puisqu'elle naît à l'initiative d'une des principales banques commerciales privées d'Afrique, la CCEI Bank.

Est-il possible d'allier le professionnalisme et la rigueur de la banque et les techniques financières de pointe telles que la microassurance avec le fait de desservir des populations rurales pauvres et exclues des services financiers classiques ?

Tel est le défi que souhaitent relever les MC<sup>2</sup> au Cameroun, avec un point de vue très intéressant quant à une politique de taux d'intérêts modérés.

Nous vous invitons à découvrir cette expérience dans le cadre de ce numéro.

## L'environnement financier au Cameroun

Neuf banques commerciales œuvrent encore sur le marché camerounais. Elles ne sont présentes que dans les grandes villes et offrent une gamme de services à une proportion restreinte de clients : fonctionnaires, commerçants, hommes d'affaires, salariés du secteur privé. L'ouverture d'un compte courant requiert fréquemment un apport variant de 100.000 à 1.000.000 CFA, or il est nécessaire de posséder un compte courant pour accéder au crédit... Celui-ci s'avère par ailleurs assez coûteux (au moins 21% par an).

Cette situation explique l'omniprésence des systèmes informels dans le pays : les usuriers, les tontines, les caisses de solidarité.

Les tontines mobilisent des sommes considérables : elles se constituent sur une base sociale homogène (ethnie, catégorie socioprofessionnelle, secteur d'activité, lieu de résidence) ; chacun y cotise à une date régulière et, tour à tour, un membre accède à l'ensemble du capital : le mode d'attribution varie du tirage au sort au consensus en passant par la vente aux enchères et le choix du projet le plus rentable pour le groupe.

Les caisses de solidarité se constituent sur des bases identiques mais elles jouent un rôle d'assurance en cas de décès ou de maladie, ou servent à pourvoir aux frais de scolarité.

Un secteur appelé intermédiaire s'est également mis en place au fil du temps. Il s'agit de systèmes financiers décentralisés : coopératives, banques villageoises, mutuelles de croissance. Selon l'ACIM (Association camerou-

naise des institutions de microfinance), les entités de microfinance desservent actuellement environ 300.000 clients, soit un taux de pénétration inférieur à 7% du marché potentiel.

Ce numéro est consacré à l'une de ces initiatives : les Mutuelles communautaires de croissance, MC<sup>2</sup>, qui présentent la particularité d'une filiation directe avec l'une des principales banques commerciales de la place.

### Origine de l'initiative

Les MC<sup>2</sup> sont intimement liées aux études réalisées par le docteur Paul K. Fokam quant à l'impact de la crise des années 1986-1988 sur le système financier camerounais. Il concluait que 95% de la population étaient exclus de la banque classique tout en constatant l'existence d'une épargne rurale mobilisable importante. Devenu directeur général de la CCEI Bank, le docteur Paul K. Fokam n'en oublia pas pour autant le résultat de ses recherches et s'attacha à développer le système des MC<sup>2</sup> à partir de 1992.

Le réseau est basé sur différents acteurs.

- La population villageoise est le seul acteur à pouvoir prendre l'initiative de créer une nouvelle mutuelle de croissance.
- La CCEI Bank, banque commerciale, est la véritable initiatrice du réseau. En son sein, une équipe est spécifiquement chargée des MC<sup>2</sup>. Le rôle de la CCEI dans le système est diversifié : formation bancaire des agents, avance de fonds pour le développement d'une mutuelle, contrôle des ratios et sécurisation des liquidités.

- L'ADAF est une ONG créée pour venir en appui aux MC<sup>2</sup>. Elle centralise les données comptables des mutuelles, réalise le contrôle comptable et les rapprochement des comptes. Elle forme également le personnel des MC<sup>2</sup> (techniques de gestion, marketing, microfinance, sociologie rurale...) et joue un rôle d'intermédiaire auprès des organisations nationales et internationales.

En juin 2001, 36 MC<sup>2</sup> étaient opérationnelles dans 9 des 10 provinces du Cameroun, avec une nette concentration sur l'Ouest.

## Les services offerts

Les MC<sup>2</sup> proposent à la fois des services d'épargne et de crédit.

- Le **compte d'épargne ordinaire** est accessible à tout membre de la mutuelle locale; le montant moyen minimal à y placer est de l'ordre de 5.000 CFA. L'épargne est rémunérée entre 2,5 et 4% par an, soit moins que dans les banques commerciales (5%). Ce différentiel permet d'assumer des charges de fonctionnement.
- Le **compte de dépôt associé** est un compte courant destiné à recevoir des virements, à encaisser des chèques. Il doit présenter en permanence un solde minimum de 10.000 CFA. Grâce à la synergie avec la CCEI Bank, les titulaires de ce compte peuvent réaliser des opérations dans l'ensemble du Cameroun et même avec l'étranger.
- Le **compte flash cash** est un certificat de dépôt créé par la CCEI Bank. Un apport initial de 25.000 CFA est nécessaire. Le déposant reçoit alors des chèques de voyage "flash cash".

Les commissions bancaires liées à ce système sont moins élevées et limitent le risque de se déplacer avec des sommes d'argent importantes.

L'accès au crédit, que nous détaillerons plus loin, demande une épargne préalable. Les taux d'intérêts moyens sont de 13%, donc largement inférieurs à ceux du marché. Cette option se justifie par la stratégie de lutte contre la pauvreté rurale qui anime le réseau des MC<sup>2</sup>. Le taux de récupération des crédits affiché par les MC<sup>2</sup> s'élève à 97%.

## La structure

Chaque mutuelle est une association selon la loi de 1990. Elle possède ses propres organes : une assemblée générale, un conseil des sages, un conseil d'administration et un secrétariat exécutif.

Chaque membre a droit de vote à l'assemblée générale. Pour être membre, il faut payer une adhésion de 2.500 CFA et souscrire au moins 10 parts sociales de 1.000 CFA chacune.

Le conseil des sages est élu par l'assemblée générale et constitué de membres ayant un ascendant moral sur la communauté concernée (par exemple, les autorités traditionnelles). Il règle les cas de conflits ou de non-remboursement au sein de la MC<sup>2</sup>. Le conseil d'administration émane également de l'assemblée générale. Il définit la politique globale de la mutuelle communautaire de croissance et assure le suivi de celle-ci. Il fait également office de comité de crédits. Dans ce cas, le responsable des opérations quotidiennes de la MC<sup>2</sup> et un représentant de la CCEI Bank siègent également

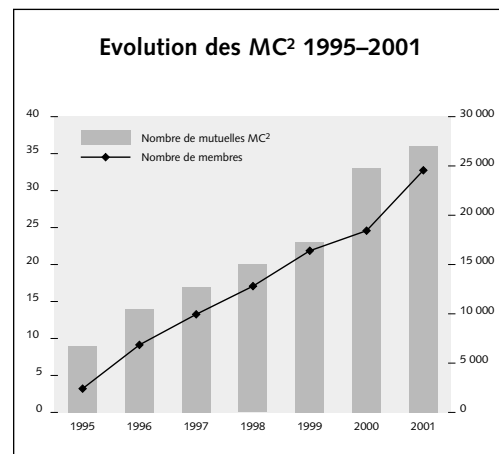
avec voix consultative. Le rôle du banquier est de vérifier le respect des ratios prudentiels.

Les activités quotidiennes sont gérées par une équipe de trois personnes au moins: un secrétaire trésorier, un comptable et un caissier. Ils doivent provenir de la localité, être membres de la MC<sup>2</sup> et suivre une formation de six mois auprès de la CCEI Bank, de l'ADAF et d'une MC<sup>2</sup> déjà opérationnelle.

## Un bilan chiffré des activités

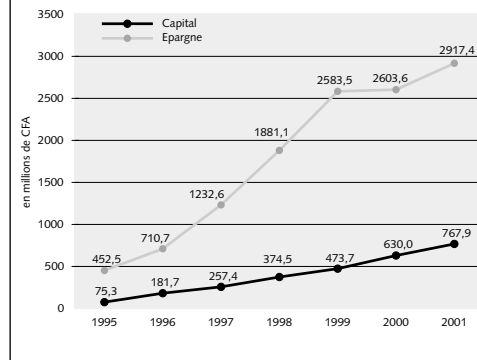
La croissance du réseau depuis 1992 est importante; 36 "agences" sont en opération.

En mai 2001, le nombre de membres était évalué à 24.558: 21% de femmes, 65% d'hommes, 8% d'associations et 6% d'autres (parmi lesquels des entreprises). Selon l'ADAF, le nombre total de personnes touchées est d'environ 150.000.



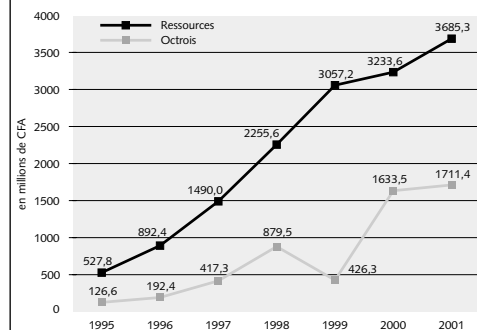
Le capital mobilisé par le réseau s'élevait en mai 2001 à 767 millions de CFA, affichant une croissance annuelle de 22%. L'épargne quant à elle se chiffrait à 2,917 milliards de CFA, en progrès annuel de 12%.

## Progression du capital et de l'épargne



Les volumes de crédits montrent également une croissance mais une partie importante des ressources reste cependant disponible (l'excédent de trésorerie est placé à 5% au sein de la CCEI Bank). C'est ainsi que, en 2000, les octrois ont représenté 48% des ressources.

## Comparaison ressources – octrois



Le réseau des MC<sup>2</sup> présente cependant une évolution globale largement positive et l'avantage d'allier le professionnalisme du milieu financier avec le respect des valeurs socioculturelles rurales.

## Les MC<sup>2</sup> et la lutte contre la pauvreté

Les Mutuelles communautaires de croissance affichent clairement cet objectif. Cependant, la population

visée ne se limite pas à la catégorie des "pauvres" mais s'étend à l'ensemble de la population villageoise, en ce compris les élites urbaines. Ce choix se justifie par la volonté d'atteindre l'équilibre du point de vue financier et par le fait de considérer que la participation des élites est importante, en particulier comme élément moteur et garant de crédibilité dans la phase de lancement: apport en capital et motivation de la population. Les MC<sup>2</sup> adoptent donc une approche ouverte, sans exclusive.

## Une analyse des crédits octroyés

Dans quelle mesure les pauvres bénéficient-ils du crédit au sein des MC<sup>2</sup> ? Les MC<sup>2</sup> ne sont-elles pas un instrument de collecte d'épargne rurale reconvertie en crédit urbain ?

Ces questions paraissent pertinentes si l'on constate que le "droit d'entrée" (adhésion, parts sociales et épargne minimale) s'élève en moyenne à 17.500 CFA. En réalité, l'adhésion en groupe représente une alternative à ce coût d'accès relativement élevé (voir le crédit associatif et de solidarité)

Nous livrerons ici, par un ensemble de réflexions, une tentative de réponse à une question qui est à la fois d'actualité et souvent sujette à polémique.

### La procédure de sélection

Celle-ci est généralement longue : un nouveau membre doit respecter un temps d'attente, d'observation variant de six mois à un an. Ensuite, s'il adresse une demande, un entretien a lieu avec le responsable local de la MC<sup>2</sup>, ainsi qu'une visite chez le membre. Les comités de crédits se tiennent seulement tous les trois mois.

Les coûts de transaction sont donc relativement élevés, à la fois pour l'institution et pour le membre, même si, dans certaines MC<sup>2</sup>, des comités de crédits restreints sont mis en place pour répondre aux besoins urgents jusqu'à un certain seuil de crédit fixé par le conseil d'administration.

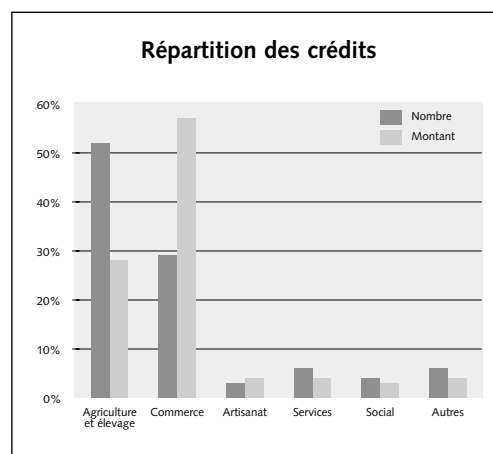
### Les critères de sélection

L'épargne préalable est obligatoire mais aucun lien formel n'est établi avec le volume du crédit.

L'emprunteur présentera en outre des garanties: un ou deux autres mutualistes doivent donner leur aval. Ce dispositif est parfois complété par des garanties matérielles : maison ou plantation par exemple. Ces garanties peuvent paraître exclusives ; c'est pourquoi les MC<sup>2</sup> acceptent également en gage des objets d'art traditionnels, à forte valeur symbolique.

Lors de l'analyse de la demande, une grande attention est portée à la destination des fonds : c'est elle qui déterminera dans une large mesure la capacité de remboursement.

La majorité des crédits est donc orientée vers des activités productives. Cependant, les MC<sup>2</sup> accordent également des crédits sociaux (rentrée scolaire, rénovation de l'habitat, funé-



railles, mariages...). Cet usage permet souvent d'éviter le recours à l'usurier ou la vente de biens en urgence.

### ■ La répartition des crédits par montant

Il est relativement logique d'utiliser cette répartition par montant pour juger du niveau socio-économique des emprunteurs. La préoccupation de desservir les moins favorisés s'est notamment traduite par une décision des présidents des MC<sup>2</sup> réunis en séminaire de veiller à maintenir à au moins 30% le nombre de crédits inférieurs à 500.000 CFA. Dans les faits, cette option est largement respectée puisque 64% des octrois sont inférieurs à 500.000 CFA et que 30% varient de 500.000 à 3.000.000 CFA.

Par contre, en volume, les chiffres deviennent respectivement 15% et 42%.

### Une collaboration innovatrice avec une compagnie d'assurance

Le réseau des MC<sup>2</sup> a signé avec la compagnie SAAR Assurances deux types de contrats :

- La "globale de banque" couvre un certain nombre de risques tels que l'incendie, le vol, les accidents du personnel, les transports de fonds, les détournements. Chaque microbanque choisit le plafond qu'elle souhaite couvrir. À titre d'illustration, pour un montant de 4 millions de CFA, la prime est de 135.000 CFA, soit 3,37%. Une assurance individuelle pour le même risque coûterait au moins trois fois plus cher.
- L'assurance "groupe emprunteurs" couvre les montants dus (sauf les échéances non respectées) en cas de

décès ou d'invalidité pour tous les clients ayant 60 ans au maximum au moment du crédit, pour un montant de 10 millions de CFA et pour une durée inférieure à 3 ans. La prime annuelle s'élève à 0,6% du volume du crédit.

### L'expérience avec SOS Faim

Depuis 1998, celle-ci a concerné deux axes spécifiques de travail dans le cadre des MC<sup>2</sup> :

- une action pilote de crédit associatif et de solidarité

L'objectif de cette action est de desservir une population dont la faiblesse économique handicape une participation active aux MC<sup>2</sup>. Trois mutuelles ont été touchées par cette approche qui concerne des groupes bénéficiant de l'encadrement d'un animateur.

Dans les trois MC<sup>2</sup> concernées, 57 groupes rassemblant 1015 membres (dont 70% de femmes) ont ainsi été touchés. Des ressources de 6,6 millions de CFA ont été mobilisées et 7,8 millions de CFA de crédits ont été octroyés (dont 79% pour des activités agricoles).

- un apport à un fonds de capital risque, le MIT-Fund

Un fonds d'investissement orienté vers des microentreprises ayant un potentiel de croissance important a été mis en place en 2000. Il permet des prises de participation et des prêts subordonnés pour des périodes allant de 2 à 5 ans, en combinaison avec des formations en gestion et en comptabilité. Un accompagnement permanent des entreprises concernées est garanti. Ce fonds permet également aux institutions de microfinance (dont les MC<sup>2</sup>) d'accorder à leurs membres des prêts à

moyen et à long terme, ce qu'elles ne pouvaient se permettre jusqu'à présent en raison de la nature "court terme" de l'épargne mobilisée. SOS Faim a apporté 15 millions de CFA en 2001 et, durant la première année d'activités, le MIT-Fund a pu investir 162 millions de CFA dans 75 initiatives couvrant des secteurs d'activités multiples : restauration, couture, fournitures scolaires, coiffure, mécanique, artisanat, production agricole...

### **Une vision politique du taux d'intérêt**

Les MC<sup>2</sup> présentent la particularité de distribuer les crédits à un taux d'intérêt inférieur à celui du système bancaire mais également d'être plus accessibles que de nombreux systèmes financiers décentralisés.

Dans une interview accordée à la revue "Le Défi des pauvres", Mr. Bengala, cadre de la CCEI Bank, propose l'analyse suivante pour justifier cette approche.

*"Effectivement, il existe un courant de pensée en microfinance qui soutient que le plus important pour le pauvre, c'est de pouvoir accéder au crédit, quel que soit le taux d'intérêt appliqué. Pour défendre ce point de vue, ses partisans avancent des arguments relatifs à la performance observée en matière de recouvrement, avec des taux généralement compris entre 90 et 100%. Mais il ne faut pas perdre de vue que cette thèse est en contradiction absolue avec les théories économiques qui nous enseignent que, pour favoriser la croissance au niveau macroéconomique, il faut réduire le prix de l'argent. Ceci est pratiqué dans les pays industrialisés avec des efforts pour maintenir les taux d'intérêt au niveau le plus bas.*

*Par conséquent, il est difficile de comprendre pourquoi les pauvres devraient supporter des taux excessifs. Quant à la performance de recouvrement, on ne se soucie que rarement de la provenance des ressources qui permettent de rembourser. Souvent, les clients doivent s'endetter ailleurs pour respecter leur engagement et garder leur dignité. En conclusion, il me paraît clair que pour les pauvres, plus que pour toute autre personne, les taux d'intérêts doivent être le plus bas possible si on veut mettre la microfinance au service du développement."*

### SOS Faim et la microfinance

SOS Faim travaille depuis de nombreuses années dans le domaine de la microfinance et appuie des partenaires œuvrant dans ce secteur en Afrique et en Amérique latine.

Parmi ces partenaires, on retrouve entre autres :

Kajo-Jiginew au Mali ; DECSI et SFPI en Éthiopie ; Edpyme Proempresa, Edpymes Confianza, MIDE et FondeSurco au Pérou ; Sointral au Chili ; FADES en Bolivie et MC<sup>2</sup> au Cameroun.

Comme tout outil de développement, la microfinance doit être interrogée dans ses finalités, dans ses modalités et ses conditions de mise en oeuvre. C'est dans cet esprit que SOS Faim publie notamment "Zoom microfinance". 5 premiers numéros se sont déjà penchés sur des initiatives menées en Afrique et en Amérique latine.

Vous pouvez retrouver ces numéros ainsi que la présente édition, en version téléchargeable en français, en anglais et en espagnol, sur le site internet de SOS Faim Belgique : [www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)

### Autres publications de SOS Faim

**Crédit et développement rural en Amérique Latine** (édition en français et en espagnol). FADES-SOS FAIM, éditions Action pour le développement, 1995.

**Pour de nouvelles approches de l'aide au développement. Quels outils financiers pour une coopération équitable ?** SOS FAIM-COTA, actes du colloque, 1994.

Edition spéciale de Défis-Sud, **Le financement alternatif**, octobre 1996.

Edition spéciale de Défis-Sud, **La microfinance lutte-t-elle contre la pauvreté ?**, octobre 2000. Sommaire consultable sur [www.sosfaim.be/Defis-Sud](http://www.sosfaim.be/Defis-Sud)

**La réglementation de la microfinance en Éthiopie**, Nicole Hogger, communication au séminaire SOS Faim, La Paz, octobre 2001.

A signaler également la réalisation d'un documentaire audiovisuel sur l'expérience de Kafo Jiginew, "Les Greniers de l'argent", de Jean-Michel Rodrigo, Mécanos Production, 2001, copie disponible à SOS Faim Belgique moyennant participation aux frais d'envoi.

Si vous souhaitez contribuer au débat lancé par SOS Faim sur la microfinance, n'hésitez pas à nous communiquer vos réflexions et interrogations soit par courrier soit par voie électronique.

**Ce bulletin a été réalisé par Marc Mees ([mmees@sosfaim.be](mailto:mmees@sosfaim.be)) en collaboration avec Justin Bomda, directeur de la Fondation ADAF.**

#### Sources :

L'accès des pauvres aux services de microfinance : le cas des Mutuelles communautaires de croissance (MC<sup>2</sup>) au Cameroun ; Vinciane Siebrand ; août 2001.

Le Défi des pauvres : n°1 et 2 ; mars et juillet 2001 ; publication de la Fondation ADAF ; Yaoundé, Cameroun.

Site internet de la Fondation ADAF : [adaf@camnet.cm](mailto:adaf@camnet.cm)

SOS Faim – Action pour le développement  
Rue aux Laines, 4 – B 1000 Bruxelles – Belgique  
Tél : 32-2-511.22.38 – Fax : 32-2-514.47.77  
E-mail : [info@sosfaim.be](mailto:info@sosfaim.be) – Site : [www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)

SOS Faim – Action pour le développement  
Résidence "Um Deich" bloc C, 9 rue du Canal  
L - 4050 Esch-sur-Alzette – Grand Duché du Luxembourg  
Tél : 352-49.09.96 – Fax : 352-26.48.09.01  
E-mail : [info@sosfaim.org](mailto:info@sosfaim.org) – Site : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

"Zoom microfinance" est réalisé avec le soutien de la Direction Générale de la Coopération Internationale de Belgique et le Ministère des Affaires Etrangères luxembourgeois.