

## CIDR

- Français - Activités - Etudes et recherche - Travaux d'études et de recherche -

Travaux d'études  
et de recherche

# **Etude de cas sur les expériences de fusion de réseaux de caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées au Cameroun**

CIDR  
lundi 1er février 2010

**Auteur :** Paul Henri Picot (CIDR)

**Titre :** Etude de cas sur les expériences de fusion de réseaux de Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées au Cameroun

**Sujet :** Cette étude de cas présente, dans le contexte spécifique du Cameroun, l'origine de la mise en oeuvre de la reconfiguration des réseaux de Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA), le processus de fusion tel que planifié et réalisé, et les principaux constats et leçons tirées plus de quatre ans après le démarrage du processus. Elle intervient à un moment où la réflexion et les études sur la fusion nécessaire des réseaux de CVECA sont en cours dans plusieurs pays où ils ont été implantés.

**Date de publication :** Octobre 2009

**Financement :** CIDR

*Présentation de l'étude :*

L'étude présente et analyse l'opération de reconfiguration (ou fusion) des 7 réseaux locaux de CVECA du Cameroun créés dans la cadre du Projet de Crédit Rural Décentralisé (PCRD) mis en oeuvre par MIFED Cameroun avec l'assistance technique du CIDR. Elle traite successivement de :

- ▶ La situation initiale : réseaux à reconfigurer et contexte ;
- ▶ Les origines et causes de la reconfiguration ;
- ▶ Les objectifs et principes de la reconfiguration ;
- ▶ La définition du périmètre des réseaux reconfigurés ;
- ▶ La mise en oeuvre opérationnelle de la reconfiguration ;
- ▶ Les résultats et les leçons tirées de l'expérience.

La reconfiguration a été mise en oeuvre suite à des diagnostics des réseaux réalisés quasi concomitamment, en interne d'une part et par les autorités monétaires d'autre part, et qui ont abouti à des conclusions similaires :

- ▶ La taille des réseaux ne permettait pas d'atteindre dans des délais raisonnables une masse critique d'activités suffisante pour l'atteinte de l'équilibre financier ;
- ▶ Un certain nombre de caisses n'avaient pas de perspectives de viabilité financière et technique, et devaient donc être fermées, et d'autres devaient être redressées pour qu'elles puissent devenir viables ;
- ▶ Limites en termes de gouvernance et techniques des Unions et des Services d'Appui Techniques (SAT) « locaux ».

L'objectif de la reconfiguration a été de regrouper les 7 réseaux locaux en deux réseaux régionaux au Grand Nord et au Centre.

Chacun des deux réseaux régionaux a été constitué comme suit :

- ▶ Un Organe Faïtier (OF) régional, dont les membres sont les caisses du réseau, les anciennes Unions se transformant en Unions locales des Organes Faïtiers ;

- ▶ Un SAT régional, qui contractualise avec l'Organe Faïtier pour la fourniture d'un certain nombre de prestations.

La création de ces nouvelles entités a été faite en conformité avec les exigences de la nouvelle réglementation des activités de Microfinance, ce qui a notamment impliqué le recrutement par chacun des Organes Faïtiers de deux directeurs salariés.

L'opération a démarré en 2005, l'objectif étant que chacun de ces deux réseaux atteigne la viabilité financière, technique et institutionnelle fin 2008.

*Principaux constats et leçons tirées :*

1- Globalement, les résultats de l'action de reconfiguration sont positifs. Les deux réseaux régionaux ont été mis en place dans les délais requis, et les résultats des réseaux sont en progression, bien qu'en dessous des projections des plans d'affaires pour l'un des deux.

2- Le processus de reconfiguration s'est révélé long, complexe et couteux, et certaines actions prévues ne sont toujours pas à leur terme, comme :

- ▶ L'agrément des caisses, processus très lourd administrativement ;
- ▶ La fermeture des caisses, qui a été dans les faits suspendue, par manque de moyens humains et financiers, et aussi en raison de difficultés comme le refus de certaines autorités villageoises et locales de fermer ;
- ▶ La rédaction des manuels de procédures des OF ;
- ▶ L'informatisation du réseau, surtout par manque de moyens financiers.

Ce processus n'aurait certainement pas abouti sans les moyens financiers importants et spécifiques alloués pour l'opération par la commission européenne, et sans l'implication forte et l'expertise technique de MIFED et du CIDR.

3- Des économies d'échelle ont sans doute été réalisées et le risque économique diversifié, mais une étude approfondie devrait être réalisée pour le confirmer.

4- La création des nouvelles structures régionales a été une opportunité de sélectionner les meilleures ressources humaines au sein du dispositif préexistant. Le constat est néanmoins que le profil de la plupart des membres des Conseils d'Administration et Conseils de Surveillance des Organes Faïtiers (OF) ne leur permet pas d'assumer toutes leurs responsabilités de façon autonome pour des institutions de cette envergure. La gouvernance de type mutualiste s'est ainsi révélée être un blocage, les élus ne pouvant par définition provenir que des élus des caisses de base.

5- La création des Unions locales est globalement un succès, les délégués de ces Unions assurant de façon efficace et peu couteuses les tâches de proximité qui leur sont confiées. La tendance actuelle est ainsi de transférer progressivement certaines prestations incluses dans le cahier des charges du SAT aux délégués des Unions locales, ce qui permettra de réduire sensiblement les charges opérationnelles du réseau.

6- La présence de directeurs salariés au niveau des OF a permis d'équilibrer les relations entre les OF et les SAT, notamment en raison de la capacité technique des directeurs des OF à contrôler les performances du SAT. Ces contrôles ont notamment permis de remettre en cause des prestations facturées par les SAT et de diminuer le coût des prestations.

*Conclusion :*

La conclusion de l'étude est que si la fusion a permis aux réseaux de CVECA de s'institutionnaliser conformément à la réglementation et à eu un impact indéniable sur leurs performances, leur gouvernance doit encore être améliorée par un renforcement des compétences des élus et le positionnement et la pertinence des Services d'Appui Techniques Locaux mieux analysés.