

PD-ABJ-515  
15/05/92

**DEVELOPPEMENT DES CAISSES DE CREDIT  
— PHASE II  
PROJET USAID 631-0057**

**Evaluation de fin de projet USAID**

**RESUME ANALYTIQUE**

**Contractants IQC :  
Institute for Development Anthropology  
Development Alternatives Inc.**

**L'Equipe d'évaluation :  
Irving Rosenthal, Chef d'Equipe / Analyste Institutionnel  
James L. MacDade, Spécialiste en Crédit  
Frans van Eysinga, Spécialiste des Finances Rurales / Economiste**

**Observateurs participants :  
Vehi Toure, Agro-économiste, USAID/REDSO, Abidjan  
Ndjana Ebode, Chef de Service, Promotion des  
Cooperatives d'Epargne, Ministère de l'Agriculture, Yaounde**

**5 juin 1992**

## **RESUME ANALYTIQUE**

### **A. Objet de cette évaluation**

L'objet de cette évaluation de fin du projet USAID, tel qu'il est indiqué dans la définition des tâches de l'équipe d'évaluation, est d'estimer:

- L'avancement des travaux de mise en oeuvre, l'efficacité et le rendement du Projet USAID 631-0057, Développement des caisses de crédit, Phase II;
- L'incidence de l'avancement des travaux du projet à ce jour, en termes d'effets induits, en particulier au niveau de la population;
- L'utilité continuelle d'un tel projet dans le contexte socio-économique et politique qui fait l'objet de changements rapides; et
- l'autonomie et la durabilité du mouvement des caisses de crédit au Cameroun.

L'USAID/Yaoundé a aussi demandé à l'équipe d'évaluation de prendre en considération des options pour une intervention future de l'AID dans les activités de crédit, en particulier dans le secteur rural.

### **B. But, objet et objectifs du projet**

#### **1. But du projet**

Relever le revenu et le niveau de vie d'un nombre accru de membres des caisses de crédit camerounaises, du fait de la croissance des adhérents aux caisses de crédit, de l'épargne et du volume des prêts dans les régions urbaines et rurales.

#### **2. Objet du projet**

- Renforcer la structure des caisses de crédit nationales et régionales du Cameroun afin de continuer à fournir les services nécessaires aux caisses de crédit affiliées.
- Elargir le réseau de caisses de crédit servi par CamCCUL, tant dans la zone actuelle d'opération que dans les zones non encore affectées.
- Moderniser les services rendus aux membres des caisses de crédit par le biais de ses filiales.

### **3. Objectifs du projet**

Ce projet est basé sur le Deuxième plan de cinq ans de CamCCUL couvrant la période 1985-1989. Les objectifs du projet sont les suivants:

- Etendre et améliorer la fonction de CamCCUL portant sur la formation;
- Etendre et améliorer la fonction de CamCCUL portant sur la promotion et la formation des adhérents;
- Mettre en valeur les opérations du Fonds de liquidité central de CamCCUL;
- Etendre l'idée coopérative d'épargne et de crédit à d'autres zones du Cameroun - en particulier les régions francophones;
- Promouvoir et répandre l'emploi du crédit à la production, en particulier pour l'agriculture et le secteur de l'entreprise privée;
- Améliorer la qualité de la supervision, notamment le suivi, l'établissement des rapports et l'évaluation;
- Améliorer la fonction de CamCCUL portant sur la planification;
- Etendre le Programme de gestion des risques;
- Décentraliser les opérations de CamCULL pour permettre une plus grande concentration et un plus grand contrôle;
- Fournir des services de gestion partagés.

### **C. Résumé des conclusions générales**

#### **1. Il s'est produit un changement qualitatif dans le Mouvement des caisses de crédit**

Les hypothèses du document de projet initial étaient pertinentes et appropriées au moment de la conception du projet; la CamCCUL d'aujourd'hui est extrêmement différente. CamCCUL est passée de 65 groupes avec 4.000 membres et 60.000 dollars d'épargne, en 1969, à 255 caisses de crédit, avec 75.600 membres et l'équivalent de 32.000.000 dollars d'épargne deux décennies plus tard. Il ne s'agit pas simplement d'un changement quantitatif; ce changement représente un bond qui nécessite de réexaminer et d'améliorer les mandats de base de la Ligue. Des changements politiques profonds devront peut-être être pris en compte, tels que l'expansion géographique et la promotion de l'emploi plus productif des avoirs au lieu des principes traditionnels de sécurité et d'accumulation de l'épargne. Ce changement qualitatif

nécessitera aussi des changements de gestion internes tels que le perfectionnement d'un plus grand nombre de cadres au lieu de dépendre de volontaires. Elément plus important, CamCCUL doit reconnaître ce changement qualitatif et la direction de CamCCUL doit prendre une décision bien pensée sur les moyens qu'elle veut appliquer pour répondre à sa situation modifiée sur le plan qualitatif.

## **2. Résultats atteints à la fin du projet**

Le projet USAID a en général atteint les résultats prévus pour la fin du projet, à savoir, accroître les capacités techniques et institutionnelles de CamCCUL et des caisses de crédit membres et sensibiliser à la fois les membres et les non-membres au mouvement des caisses de crédit. Ceci a abouti à:

- Une structure renforcée des caisses de crédit nationales et régionales camerounaises;
- Un réseau élargi des caisses de crédit servies par CamCCUL;
- Des services financiers de meilleure qualité et plus modernes fournis par la Ligue à ses adhérents.

## **3. Incidence de l'environnement physique sur le projet**

Le projet CamCCUL se déroule dans le contexte physique, politique, social et économique du Cameroun. La récession économique récente et l'agitation politique a eu un effet sensible sur CamCCUL de sorte les réalisations des objectifs quantitatifs du projet sont un peu inférieures à ce qui avait été fixé. Cependant, CamCCUL a fait preuve d'une résistance institutionnelle remarquable et a survécu en tant que l'institution financière pendant cette agitation. Cette capacité à supporter des facteurs environnementaux négatifs provient de l'excellente gestion de CamCCUL et du haut niveau de confiance mis dans CamCCUL par les membres individuels des caisses de crédit. La capacité permanente de CamCCUL à fonctionner dans ce contexte difficile et à conserver la confiance de ses membres doit être prise en compte dans les conclusions et recommandations de ce rapport d'évaluation.

## **4. Accent mis sur l'incidence exercée au niveau de la population atteinte grâce à l'amélioration institutionnelle**

La direction de CamCCUL et le contractant d'assistance technique ont concentré leurs efforts, jusqu'à présent, sur le développement institutionnel de CamCCUL et de ses caisses de crédit membres. A cet égard, ils ont atteint un grand succès. Le but de l'incidence exercée au niveau de la population a été atteint en fournissant des services financiers universellement accessibles et améliorés à plus de 70.000 personnes, dont un tiers était représenté par des femmes. Sans CamCCUL, ces services ne seraient pas disponibles. Une analyse supplémentaire est nécessaire pour quantifier et comprendre plus précisément l'incidence exercée au niveau de

la population, tant sous forme d'aide à la gestion qu'en tant que base pour la conception de projets d'épargne et de crédit futurs.

## 5. Durabilité de CamCCUL

L'équipe d'évaluation estime qu'après 14 ans d'assistance de l'USAID, CamCCUL a atteint un niveau important de développement et d'autonomie financière et opérationnelle. La Ligue et les caisses de crédit membres doivent se mettre à résoudre plusieurs problèmes majeurs, en particulier ceux qui sont liés à la gestion financière, si elle veut continuer à prospérer en tant que l'institution camerounaise du secteur privé indépendante. Il est difficile de savoir si cet objectif peut être atteint sans un certain niveau de soutien continu de la part de bailleurs de fonds. Bon nombre des membres de la Ligue ont exprimé des inquiétudes sur le fait qu'ils ne sont pas parfaitement prêts, en raison de leur manque d'assurance en eux, au retrait du soutien de l'USAID lorsque le projet prendra fin en août 1992. Afin d'aider CamCCUL à résoudre certains des problèmes pressants auxquels elle se heurte, l'USAID devrait envisager de fournir une assistance technique limitée à court terme.

### D. Résumé des conclusions détaillées

#### 1. Avancement des travaux de mise en oeuvre, efficacité et rendement

- a. Une croissance importante du mouvement des caisses de crédit au Cameroun a eu lieu si on la mesure en fonction de certains objectifs fixés pour la fin du projet:

|  | Véritable<br>12/86 | Objectif fin<br>de projet | Véritable %<br>4/92 | EOPS |
|--|--------------------|---------------------------|---------------------|------|
| Nombre d'adhérents                       | 60.512             | 95.000                    | 75.657              | 80%  |
| Personnel CC formé                       |                    | 2.850                     | 2.186               | 77%  |
| Comptables/gestionnaires<br>formés       |                    | 1.010                     | 632                 | 63%  |
| CC dans Programme gestion<br>des risques |                    | 125                       | 117                 | 94%  |
| Prêts assurés (millions CFA)             |                    | 14.400                    | 9.100               | 63%  |

- b. Des objectifs fixés tout aussi importants ont enregistré des baisses pendant la durée du projet:

|                         | Véritable<br>12/86 | Objectif fin<br>de projet | Véritable %<br>4/92 | EOPS |
|-------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|------|
| % # créances douteuses  |                    | 8%                        | 26%                 | 325% |
| Bureaux régionaux       |                    | 6                         | 3                   | 50%  |
| Epargne (millions CFA)  | 7.834              | 21.000                    | 10.900              | 52%  |
| Prêts (millions CFA)    | 5.712              | 14.000                    | 6.400               | 46%  |
| Formation des adhérents |                    | 14.200                    | inconnu             |      |

- c. **Le volume croissant des prêts non remboursés est un problème grave, qui, s'il n'est pas contrôlé, pourrait sérieusement menacer l'existence définitive de CamCCUL. Le volume des prêts non remboursés est trois fois supérieur à l'objectif fixé pour la date d'achèvement du projet. Le volume des prêts non remboursés a augmenté en valeur absolue et en pourcentage pendant toute la durée du projet. S'il est certain que l'aggravation de la situation économique du Cameroun a exercé un effet négatif sur les défauts de paiement des prêts, la situation économique ne peut pas être acceptée comme excuse pour l'absence de mesures de gestion plus agressives pour réduire les créances douteuses.**
- d. **Il existe une certaine incertitude au sein de CamCCUL pour ce qui concerne la nature et le rôle de ses fonctions d'inspection et de supervision et les niveaux de ressources à y consacrer. En conséquence, les caisses de crédit mêmes éprouvant des doutes sur les services de supervision de CamCULL.**
- e. **La participation au Programme de gestion des risques a été bonne, fournissant le remboursement des prêts et la compensation de l'épargne en cas de décès ou d'incapacité du membre assuré. Cependant, toutes les plaintes sont payées sur les primes reçues, sans l'avantage de réassurance. Ceci représente un passif conditionnel pour CamCCul, qui pourrait mettre la Ligue en faillite.**
- f. **Les travaux sur le troisième Plan de cinq ans ont commencé mais ne sont pas encore sous forme finale en raison d'une variété de facteurs, notamment l'incertitude politique du Cameroun et le retard dans l'évaluation par l'USAID.**
- g. **L'expansion prévue dans les provinces francophones a été plus lente qu'on ne pensait, en partie en raison de la situation politique et économique locale, ainsi que du besoin de maîtriser les problèmes de gestion rencontrés dans les régions actuelles.**
- h. **Les activités de formation et de promotion ont atteint des résultats satisfaisants. La détermination de la qualité et de l'effet de ces activités continue de poser un véritable problème pour la Ligue comme cela a aussi été le cas pour l'équipe d'évaluation.**

## **2. Avantages économiques, financiers et au niveau de la population**

### **a. Avantages économiques et financiers**

- Le réseau des caisses de crédit a mobilisé l'épargne dans des régions où auparavant il n'y avait pas ou guère d'accumulation d'épargne. Cette intermédiation financière a facilité la rétrocession de ce capital pour encourager les objectifs de développement rural. Cette épargne rurale a aussi soutenu les besoins de liquidités du secteur financier structuré.
- Bien qu'il se dégage des registres des caisses de crédit que la majorité des prêts sont utilisés à des fins de consommation, l'accès universel à l'épargne et au crédit et la flexibilité de l'emploi des fonds ont permis aux femmes et aux hommes de s'engager dans des activités d'entreprise, de commerce et d'agriculture productives. Ces fonds produits localement à 100 pour cent ont exercé un effet multiplicateur économique puissant en augmentant les biens et services disponibles et en créant des occasions d'emploi dans les régions rurales.

### **b. Incidence au niveau de la population**

- L'accès aux caisses de crédit membres de CamCCUL procure un moyen sûr et fiable d'accumuler des ressources sous forme liquide. Il est aussi plus facile de résister aux pressions sociales pour "prêter" de l'argent à des membres de la famille ou à des amis.
- L'accès à l'épargne et au crédit rapporte des avantages réels, à long terme, en matière de qualité de la vie. Les frais scolaires sont souvent payés sur ces fonds, permettant ainsi aux familles rurales de se fixer des buts en matière d'éducation. Ces fonds servent couramment à payer les dépenses des soins de santé, de même que les contributions à des activités socio-culturelles. Un emploi important de ces fonds est la possibilité de se procurer un meilleur logement, ce qui, à son tour, stimule d'autres avantages économiques (emploi, ventes de matériaux de construction, etc.).

## **3. Utilité continue de ce Projet pour la stratégie de développement national de l'USAID**

La Déclaration de stratégie de développement national USAID/Cameroun indique, entre autres, qu'un objectif clé de la Mission est d'améliorer la performance d'un secteur privé à vocation commerciale. CamCCUL contribue à la stratégie de l'USAID en:

- Servant d'exemple de premier plan pour organiser le secteur privé local, indigène et communautaire;

- En fonctionnant et en étant géré sur les principes d'un gouvernement démocratique composé d'adhérents, de la transparence et de la responsabilité populaire, incluant l'accès universel aux services;
- En encourageant et en ayant réussi à faire participer les femmes aux activités des divers niveaux, à savoir, en tant que membres du Conseil d'administration, du personnel et des adhérents;
- En fournissant des services d'intermédiation financière rurale, une adhésion à 100 pour cent financée sans besoin ni demande d'une aide financière du gouvernement central.

#### 4. Durabilité de la Ligue des caisses de crédit

- a. La durabilité financière à long terme est sérieusement menacée par le volume massif des prêts non remboursés. Ce volume représente plusieurs fois les Réserves des créances irrécouvrables et pourraient amortir des portions importantes du capital total. Bien qu'une part des prêts non remboursés soient cautionnée par des nantissements et l'épargne de membres et co-souscripteurs, bon nombre des anciens prêts ne le sont pas. Aussi, les caisses de crédit ont rarement, voire jamais, essayé de poursuivre en justice leurs membres pour se faire rembourser, saisir le nantissement ou demander le paiement des co-souscripteurs.
- b. La mauvaise gestion des avoirs ne provenant pas de prêts a parfois eu pour effet que l'épargne et les dépôts des membres étaient détenus dans des comptes bancaires bloqués. Ces montants ont été récupérés mais il y a toujours une absence de garanties et de politiques et de pratiques d'investissement bien définies, ce qui a également abouti à une épargne sur le revenu à intérêt plus faible.
- c. S'il existe des politiques de crédit uniformes, il n'existe pas de moyen systématique de contrôler leur application. Des pratiques de recouvrement des prêts et des politiques uniformes d'amortissement des prêts doivent être élaborées.

#### E. Recommandations

Ce rapport présente trois catégories de recommandations:

- Des recommandations à mettre en oeuvre par CamCCUL sans tenir compte de l'aide extérieure qui pourrait être fournie;
- Des recommandations pour l'apport d'une assistance sélectionnée à CamCCUL fournie par des bailleurs extérieurs;

- La possibilité d'association CamCCUL/USAID pour les activités de développement rural.

## 1. **Recommandations à mettre en oeuvre par CamCCUL**

### a. **Elaborer et mettre en oeuvre un troisième Plan de cinq ans**

CamCCUL devrait considérer comme une activité prioritaire l'élaboration de son troisième Plan de cinq ans. Les thèmes à aborder dans le troisième Plan de cinq ans devraient inclure:

- La vérification et la redéfinition des objectifs stratégiques de CamCCUL ainsi que son mandat. CamCCUL doit décider si elle continuera à fonctionner principalement comme une organisation de réaction, concernée par la mobilisation et la sécurité de l'épargne, ou si elle reconnaîtra son potentiel de grande institution financière plus productive et proactive. Les recommandations ci-dessous supposent la deuxième approche, *mais il incombe à CamCCUL de prendre cette décision fondamentale.*
- La croissance des adhérents et l'expansion géographique. Le mandat de CamCCUL suppose que c'est une organisation d'échelle nationale qui se développera par la suite dans d'autres régions, notamment dans les provinces francophones. La majorité des recommandations ci-dessous supposent que CamCCUL désire s'étendre, *mais il incombe à CamCCUL de prendre cette décision fondamentale.* CamCCUL devrait prendre en considération les avantages possibles ainsi que les problèmes et coûts liés à cette expansion. Pour que l'expansion dans les régions francophones réussisse, CamCCUL devra modifier son image pour se présenter comme une organisation tout autant anglophone que francophone; à cette fin, elle devra accorder une place plus importante au français dans les activités de la Ligue, et en faire plus usage à la Conférence générale annuelle. D'un autre côté, il existe une tendance, parmi les membres principaux du Conseil, à adopter l'attitude de gestion française du sommet à la base. Il faudra accorder de l'attention à ces tendances étant donné que, à mesure que la Ligue s'étendra dans des régions francophones, l'attitude du sommet à la base pourrait faire dérailler le mouvement.
- En supposant que CamCCUL modifie son approche pour se développer et se transformer en une institution financière et qu'il confirme son intention de s'étendre à d'autres régions géographiques, la direction de CamCCUL doit incorporer dans son prochain Plan de cinq ans des mesures visant à:
  - Améliorer la gestion et le contrôle financiers;
  - Se concentrer sur les questions de gestion des avoirs;

- Elaborer un plan de perfectionnement de la main-d'oeuvre et de valorisation des ressources humaines et un plan d'amélioration de la gestion interne de la Ligue;
- Améliorer le programme de gestion des risques.

**b. Prendre en considération l'évaluation de 1991 réalisée par WOCCU et CCA**

Prendre en compte officiellement l'évaluation de 1991 et les recommandations de WOCCU et CCA dans le cadre du Plan de trois ans et dresser un plan d'action pour mettre en oeuvre les recommandations déjà approuvées par le Conseil de la Ligue, par exemple:

- accroître les taux d'intérêt sur les dépôts de 1% à 1,5% par mois, et
- créer un nouveau Chapitre dans la province de l'ouest.

**c. Améliorer et rehausser la gestion financière**

- Sous-traiter les services d'un cabinet de contrôle financier des comptes de CamCCUL. Un cabinet d'experts-comptables, éventuellement un cabinet camerounais de réputation internationale, devrait conduire un contrôle financier des comptes de CamCCUL. Ce contrôle servirait de base à l'établissement d'un système d'informations et de contrôle financiers moderne informatisé;
- Elaborer un système de gestion et de contrôle financiers. Un projet d'assistance technique à court terme devrait être élaboré, en demandant des fonds auprès de bailleurs de fonds, pour établir un système d'informations et de contrôle financiers informatisé. Ce système permettrait à CamCCUL de suivre et de gérer plus efficacement son portefeuille d'avoirs hors prêt.
- Etablir une Unité de recouvrement des prêts au niveau de la Ligue, avec mandat des caisses membres et autorité des agences gouvernementales pertinentes. Cette unité aurait le pouvoir d'enquêter, de poursuivre des activités de recouvrement des prêts et de poursuivre en justice les délinquants;
- Elaborer, répandre et faire appliquer une politique uniforme d'amortissement des prêts. La politique actuelle "suggérant" que les caisses de crédit réservent 25 pour cent du volume des prêts non remboursés sans garantie pendant les quatre prochaines années constitue

un début, mais ne résoudra pas le problème du débordement massif de créances douteuses;

- Assurer l'application uniforme de taux d'intérêt accrus sur les emprunts. Cette application uniforme est absolument nécessaire pour accroître les profits qui financeront les activités futures de la Ligue et des caisses de crédit;
- Négocier, au niveau de la Ligue, avec les employeurs qui sont chargés de produire le plus gros volume d'avoirs à partir des comptes clients pour le paiement des salaires. Il peut s'avérer avantageux de remplacer ces comptes clients par des prêts consolidés accordés aux employeurs et garantis par un nantissement.
- CamCCUL devrait examiner la possibilité d'engager une participation financière privilégiée dans les fonds propres des deux nouvelles institutions financières (C.C.E.I. et Amity Bank) spécialisées dans le crédit aux petites et moyennes entreprises et leur gestion. Cette orientation servirait les objectifs sociaux et économiques en encourageant l'emploi des avoirs d'une façon productive.

**d. Transformer le Programme de crédit productif en un service consultatif en matière de crédit plus étendu**

Achever le programme de crédit productif sous sa forme présente et utiliser l'expérience acquise pour créer un Service consultatif en matière de crédit plus étendu. La possibilité de coopérer avec les services de vulgarisation agricole et d'autres bailleurs de fonds devrait être étudiée. Des contacts avec le Centre de création des entreprises de Yaoundé (CCEY), une agence de développement des petites entreprises financée par le Canada, devraient être établis.

**e. Mettre l'accent sur la formation et la promotion**

Continuer à mettre l'accent sur la formation et la promotion tout en accordant de l'importance à la qualité tout autant qu'à la quantité d'activité.

- Organiser des études pour déterminer le besoin d'épargne et les emplois de crédit parmi les membres nouveaux et potentiels qui serviront de base à des programmes de promotion et pour produire une rétroinformation sur les résultats des efforts de formation et de promotion;
- Déterminer la capacité d'assimilation de connaissances des divers groupes cibles pour la formation et ajuster les méthodologies et matériel de formation si nécessaire. Evaluer le besoin de réviser la formation des

comptables compte tenu des niveaux actuels de compétence et de connaissance;

- Clarifier les responsabilités en matière de formation et de promotion dans le cas de la Ligue et des caisses de crédit membres;
- Rédiger, traduire en français et distribuer des documents et matériel de formation et de promotion supplémentaires pour faciliter l'expansion géographique aux régions francophones.
- Poursuivre des activités promotionnelles efficaces, telles que la radiodiffusion. Améliorer l'image des caisses de crédit en cherchant à résoudre les problèmes de créances douteuses.
- Une ferme tentative devrait être lancée pour encourager l'expansion aux régions de Douala et de Yaoundé. Il s'agit là d'un effort capital pour la bonne situation financière de CamCCUL.

**f. Le mécanisme central de liquidités a besoin d'être examiné avec soin par des spécialistes**

- Définition d'une politique d'investissement. Une politique d'investissement bien définie devrait être établie. Cette politique inclurait: des directives pour analyser les banques et autres institutions financières avec lesquelles CamCCUL a des placements interbancaires; l'établissement d'un système de d'évaluation nominal des risques pour évaluer ces banques; des limites par montant, la nature et le rendement minimum des placements d'après les évaluations de risques et des politiques et procédures explicites pour l'analyse et le suivi des prêts accordés à d'autres coopératives.
- Gestion professionnelle des liquidités. CamCULL devrait examiner les possibilités d'établissement de relations avec une institution financière multinationale pour gérer ses avoirs liquides autres que des prêts sur les marchés financiers extérieurs. L'institution multinationale présenterait différentes stratégies d'investissement assorties d'objectifs explicites en matière de risque/rendement. Cette institution entreprendrait les meilleurs efforts possibles pour répondre aux objectifs de rendement.
- Emploi du Dépôt de la Banque centrale et du Mécanisme de réescompte. A titre d'étape intermédiaire précédant les investissements hors-frontière, CamCCUL devrait faire pression auprès du gouvernement pour qu'il accepte l'emploi des mécanismes de réescompte et de placement interbancaire à la Banque centrale (BEAC). Ceci permettrait à CamCCUL

de tirer profit de la sécurité relative et du rendement plus élevé offert par ces mécanismes.

**g. Améliorer la gestion interne de CamCCUL, en particulier la supervision des Travailleurs sur le terrain**

Les services d'un spécialiste des opérations et de la gestion devraient être retenus pour examiner la gestion interne de CamCCUL, en mettant l'accent sur le rôle et la performance du Travailleur sur le terrain. D'autres Travailleurs sur le terrain devront probablement être engagés afin d'accorder une plus grande importance à la promotion, relancer les caisses de crédit des régions rurales et couvrir le large éventail de services habituels exigés d'elles. Un certain nombre de techniciens spécialement formés dans le domaine de la gestion financière seront engagés. Le spécialiste de la gestion devrait aussi se concentrer sur:

- La structure de CamCCUL à des fins de supervision interne;
- Le nombre et les compétences professionnelles/techniques des Travailleurs sur le terrain;
- Les différents rôles des Travailleurs sur le terrain, tels que:
- La formation et l'orientation des caisses de crédit
- Le suivi, l'inspection et le contrôle financier
- L'éducation, la vulgarisation et la promotion.
- Le soutien continu à la décentralisation. A court terme, la Ligue aura des contraintes budgétaires qui risquent d'entraver ses moyens pour engager des superviseurs supplémentaires ou établir des bureaux régionaux supplémentaires. Néanmoins, la décentralisation doit faire partie du plan d'action du nouveau Directeur.

**h. Améliorer le programme de gestion des risques**

- Etude actuarielle et réassurance. Une étude actuarielle devrait être conduite pour déterminer le caractère approprié du taux de prime compté aux participants. En se fondant sur ces données, la réassurance devrait être obtenue d'un spécialiste de réassurance de bonne réputation.
- Etablissement d'une entité juridique séparée pour le Programme de gestion des risques. Une entité juridique séparée devrait être créée pour administrer tous les aspects du Programme de gestion des risques. Cette

mesure atténuerait les obligations financières et juridiques de CamCCUL qui existent dans le système actuel.

**i. Définir et inventorier les caisses de crédit actives et inactives**

La direction de CamCCUL devrait fournir les ressources nécessaires en personnel afin de relancer les caisses de crédit qui peuvent profiter d'une attention particulière. Elle devrait élaborer un plan d'action pour liquider les caisses de crédit qui ne peuvent pas être relancées.

**j. Recommandations pour des études futures**

De meilleures informations sont nécessaires pour que CamCCUL puisse gérer son programme, en particulier des informations sur les membres actuels et potentiels. CamCCUL a besoin de données de référence sur la vie économique rurale, telle que l'économie des ménages individuels, l'épargne et les emplois du crédit. Des études devraient être menées sur l'incidence des prêts de la caisse de crédit au niveau familial, en particulier des prêts à des fins de développement et de production. CamCCUL devrait déterminer les besoins en crédit des petites entreprises, des agro-industries, de l'agriculture non traditionnelle, pour lesquelles les caisses de crédit pourrait mobiliser des capitaux.

**k. Rechercher l'assistance technique des bailleurs de fonds**

La direction de CamCCUL devrait rechercher l'assistance technique et le soutien de certaines institutions auprès de bailleurs de fonds extérieurs pour des initiatives d'amélioration spécifiques. CamCCUL ne devrait pas rechercher une aide budgétaire qui atténue la propriété et le caractère auto-réglementaire du réseau de crédit.

**2. Recommandations pour l'apport d'une assistance sélectionnée à CamCCUL fournie par des bailleurs de fonds extérieurs**

**a. Consultant à court terme sur la méthodologie de la planification stratégique pour aider CamCCUL à dresser son troisième Plan de cinq ans**

Le présent Projet a été mis en oeuvre en même temps que le deuxième Plan de cinq ans de CamCCUL qui a couvert la période 1985-1989. Les travaux ont commencé sur l'élaboration d'un troisième Plan de cinq ans mais ont été interrompus par des facteurs aussi divers que le conflit politique des Villes fantômes, la Guerre du Golfe, les problèmes de liquidités du secteur bancaire et la nomination d'un nouveau Directeur de la Ligue. CamCCUL bénéficierait d'un consultant à court terme spécialisé dans la méthodologie de la planification qui pourrait aider CamCCUL à dresser son troisième Plan de cinq ans.

**b. Informatisation de la gestion financière de la Ligue**

La réalisation principale de la Phase II du projet a consisté à fournir des ordinateurs personnels et à former le personnel à leur emploi. La gestion financière de la Ligue, cependant, est toujours effectuée à la main, bien que certaines données soient conservées et que des rapports soient produits à l'aide de l'ordinateur. La gestion systématique des avoirs et des recettes n'a pas été mise en place. L'assistance technique extérieure serait utile pour les tâches suivantes:

- L'exécution d'un contrôle financier par un cabinet d'experts-comptables, tel que Deloitte & Touche, Coopers & Lybrand ou un cabinet local de réputation internationale qui procéderait non seulement à la vérification des comptes de CamCCUL, mais conduirait aussi un diagnostic de gestion.
- Les conclusions du rapport du contrôle financier serviraient alors à guider l'assistance technique dans ses efforts pour aider CamCCUL à élaborer un système d'informations et de contrôle de la gestion financière informatisé qui devrait être expérimenté en conjonction avec le système existant jusqu'à ce qu'il se soit révélé bon.

**c. Assistance technique à court terme**

- Elaborer une stratégie et un programme de gestion des avoirs hors prêt
- Etablir une unité de recouvrement des prêts.
- Exécuter une étude de gestion interne portant sur la supervision, les devoirs et pouvoirs des Travaillieurs sur le terrain.

**d. Ramifications des changements dans la loi et réglementations concernant les coopératives**

Si les bailleurs de fonds continuent à soutenir la libéralisation de la Loi sur les coopératives, il doivent aussi prendre en compte les problèmes financiers et de charge de travail qu'ils apportent aux associations coopératives en insistant sur l'adoption de la nouvelle Loi sur les coopératives et ils devraient être disposés à fournir un soutien supplémentaire nécessaire pour répondre à l'objet de la nouvelle Loi. Par exemple:

- Des changements plus fréquents des membres du Conseil exerceront des besoins supplémentaires pour les coopératives en activités de formation pour lesquelles il existe déjà une pénurie de fonds;

- Les bailleurs de fonds doivent prendre en compte les coûts salariaux supplémentaires pesant sur les coopératives du fait de l'application de la Loi sur la main-d'œuvre plus coûteuse. Les coopératives plus petites, telles que les caisses de crédit rurales, risquent de ne pas disposer des ressources nécessaires pour passer d'un système de fonctionnement bénévole à un système entièrement rémunéré.
- Sous la nouvelle Loi sur les coopératives, le contrôle financier deviendra la responsabilité de la Ligue. L'exécution d'un contrôle financier par un cabinet extérieur professionnel relèvera sensiblement les dépenses de fonctionnement.
- Le ré-enregistrement obligera les coopératives à multiplier par deux les efforts déjà entrepris et exigeant beaucoup de temps. Une autre possibilité consisterait à exiger que toutes les coopératives indiquent si elles désirent ou non maintenir leur statut actuel. Les coopératives ne faisant pas une demande de ré-enregistrement dans un délai spécifique perdraient automatiquement leur homologation.
- Dans un effort pour faciliter la croissance de la coopérative pour lui permettre d'améliorer sa situation financière, les coopératives auront besoin d'aide pour des programmes d'éducation et de promotion. Un fonds de démarrage pour financer ces programmes coûteux serait utile.

### **3. Possibilité d'association CamCCUL/USAID dans le cadre du développement rural**

L'équipe d'évaluation suggère que l'USAID/Yaoundé envisage de soutenir les activités suivantes pour faciliter l'accomplissement de ses propres objectifs de développement national.

#### **a. Services financiers à l'intention des régions rurales**

CamCCUL a l'intention de s'étendre aux zones urbaines à forte densité de population, ce qui lui permettra d'accélérer la croissance de ses adhésions et de ses activités d'épargne et de prêt. Cette expansion contribuerait à garantir la durabilité à long terme de CamCCUL. L'USAID devrait envisager d'apporter un soutien institutionnel à CamCCUL pour l'aider à s'étendre dans les régions rurales nécessitées, mais moins rentables (c'est-à-dire moins rentables pour CamCCUL). L'apport de services financiers aux régions rurales relèverait les ressources disponibles pour les emplois agricoles et liés aux petites entreprises dans les zones rurales et soutiendrait la stratégie de développement national de l'USAID.

**b. Octroi de crédit productif**

Avec l'encouragement de l'USAID, CamCCUL pourrait accroître le soutien aux emplois du crédit productif au moyen de la libéralisation des politiques et pratiques de prêt, tant au niveau de la Ligue qu'au niveau des caisses de crédit. Cette recommandation suppose que CamCCUL, au cours de son troisième Plan de cinq ans, examine et redéfinisse son mandat et objectifs principaux concernant:

- La mobilisation et la sécurité de l'épargne;
- La croissance du nombre d'adhérents et l'expansion géographique;
- L'octroi de prêts à des activités productives.

**c. Développement des petites entreprises**

Peut-être qu'avec le soutien d'un mécanisme de garantie des prêts fourni par l'USAID, CamCCUL pourrait accroître les prêts destinés à financer les micro-entreprises de membres ayant de bonnes références et une bonne expérience en ce qui concerne l'exécution de projets qui se soient prouvés rentables, ou destinés à la production et à la commercialisation de cultures de rente non traditionnelles, par exemple les pommes de terre, les légumes, ou encore, à soutenir les petites entreprises, l'agro-industrie associée avec les cultures non traditionnelles. Ce soutien financier pourrait prendre la forme de prêts de rétrocession directs accordés par CamCCUL ou d'investissement dans des institutions financières naissantes pour aider les petites et micro-entreprises.

**d. Réforme politique de la Loi sur les coopératives**

Dans le cadre d'initiatives de la réforme politique en cours, l'USAID devrait continuer à préconiser la libéralisation de la Loi sur les coopératives et des organisations administratives gouvernementales associées qui permettent au secteur privé de croître et d'être productif.

**e. Réforme politique du système légal/juridique**

Dans le cadre d'une initiative de régime démocratique, l'USAID devrait préconiser la réforme des aspects du système légal et juridique qui soutiennent les contrats, l'intérêt au nantissement à des fins de garantie et le traitement égal en vertu de la loi.

## **G. Leçons apprises**

### **1. Gestion par l'USAID des différents mécanismes de passation de marchés**

Le personnel de l'USAID doit comprendre les répercussions sur la gestion du projet des différents types d'accords de passation de marchés. Ce projet a été géré au titre d'un Accord de subvention qui impose un contrôle de gestion à un moindre degré par l'USAID que dans le cadre d'un contrat. La supervision étroite propre à d'autres accords contractuels est atténuée dans un Accord de subvention. Il est important que les directeurs de l'USAID et le bénéficiaire de la subvention AID s'entendent sur le suivi, les rapports à établir et les relations de supervision au commencement du projet. Des mésententes sur le rôle et la responsabilité peuvent avoir une incidence négative sur l'accomplissement des objectifs du projet.

### **2. L'USAID a un rôle solidaire à jouer qui ne se limite pas au projet même**

La structure sociale et institutionnelle du Cameroun, notamment la solidarité familiale et ethnique, a des influences positives et négatives. Un aspect positif est le réseau de soutien économique qui atténue les problèmes monétaires occasionnels. Un aspect négatif de cette structure de relations est l'attitude et le comportement "à la recherche de l'avantage personnel" à l'égard de ceux qui sont en dehors du groupement intérieur. Ce phénomène est évident au niveau du gouvernement qui détourne des fonds affectés à des emplois collectifs pour des emplois personnels. Ces tendances du comportement "à la recherche de l'avantage personnel" ont nécessité l'intervention de l'USAID au nom de CamCCUL. Pour que CamCCUL survive, l'USAID risque d'avoir à poursuivre son rôle de "bienfaiteur". L'USAID exerce peut-être ce rôle solidaire dans le cadre d'autres projets de son portefeuille.