

L'offre des services financiers aux pauvres et le développement des activités des IMF : le cas de la CEC PROM LEKIE au Cameroun

Zacharie ELOUNDOU OWONA¹

**Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Yaoundé II - Cameroun
Consultant au GRASSENT², Unité microfinance
eloundou@hotmail.com / eloundou@lycos.com**

Décembre 2006, Yaoundé - Cameroun

Résumé

Le présent article traite du lien qui peut s'opérer entre l'accès des pauvres aux services financiers, les groupes solidaires et les orientations stratégiques d'une IMF. A ce propos, le recours par la CEC PROM LEKIE – une IMF de femmes qui ne faisait jusque là que du crédit individuel - au crédit de groupe pour s'ouvrir aux pauvres et relancer sa croissance peut être illustratif. En effet, les résultats obtenus à travers le nouveau produit : "le crédit zone" sont satisfaisants et auraient même été meilleurs si son mécanisme d'utilisation n'avait connu certaines défaillances. Le cas a confirmé certaines connaissances dans le domaine, en a révélé d'autres en même temps qu'il ouvre des pistes de réflexions nouvelles.

Abstract

This article exposes the case of CEC PROM LEKIE a women's IMF that make a strategic reorientation of her activities to improve growth. The new strategy consists at targeting poor people more than before through groups of members. Good results were obtained and may be better if only some weakness don't occur. However, the case confirms some findings concerning the use of group's members to rich poor peoples and gives also some additional knowledge for microfinance practitioners.

¹ Note complète sur l'auteur : voir fin du document.

² Groupe d'Assistance aux Entreprises

INTRODUCTION

Depuis leur création par la Grameen Bank en 1976, les groupes solidaires continuent à être cités en exemple pour l'accès des pauvres au crédit. C'est ce qui explique sans doute les multiples répliques du concept qui ont été faites. Un concept voisin a vu le jour au début des années 1980 : le self help group, répliqué lui aussi à ce jour ça et là à travers le monde. Le succès connu par les deux modèles montre en effet que le concept de groupe solidaire permet aux IMF de produire des résultats probants, bien que ces derniers soient mis en cause ou du moins relativisés comme le montrent les travaux de Morduch (1999), Rossier (1999), Shahid (1994) ; ou qu'ils connaissent des limites (Guérin, 2006 ; CGAP³, 2000a ; CERISE⁴, 1999 ; CGAP, 1995). Les réformes proposées par Yunus⁵ (2003) fondateur de la Grameen Bank s'inscrivent ainsi dans une logique de dynamisation du concept.

Malgré tout, Lafourcarde et al (2005), Hulme et Mosley (1996) et bien d'autres ont démontré que les pauvres représentent une clientèle rentable pour les IMF, bien qu'il faille relativiser cette assertion d'après le CGAP (2000b, 2000c). En effet, en dehors des choix stratégiques fondamentaux que peut opérer une IMF, l'offre de services financiers aux pauvres exige le recours à des méthodes de travail appropriées, dont entre autre le cautionnement solidaire comme forme de garantie. Toutefois, dans la pratique et comme le relève Guérin (2006), il s'avère que les groupes solidaires présentent des vertus ou des potentialités qui vont au-delà du seul cautionnement solidaire et ne se limiteraient pas pour nous aux seules couches pauvres de la population.

A ce propos, le recours par la CEC PROM LEKIE - qui ne faisait jusque là que du crédit individuel - au crédit de groupe pour la relance de sa croissance peut être illustratif. En effet, le lancement d'un nouveau produit : le "crédit zone" a produit des résultats satisfaisants, qui auraient été meilleurs si son mécanisme d'utilisation n'avait connu certaines défaillances. Somme toute, l'expérience nous est apparue enrichissante et susceptible de servir de guide ou de repère à plusieurs. Après une brève présentation de la CEC PROM LEKIE et de son contexte, nous présentons le concept de zone et sa mise en œuvre, ses résultats et les enseignements que nous avons pu tirer du cas.

³ Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres.

⁴ Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne et de crédit.

⁵ Prix Nobel de la paix 2006.

1. La CEC PROM LEKIE et son contexte

La CEC PROM LEKIE est une IMF de forme coopérative. Elle voit le jour en avril 1997, mais ses activités ne se développent réellement que dès 1999, année de production des premiers états financiers grâce au recrutement du personnel nécessaire à la gestion des opérations. Elle regroupe uniquement les femmes et est la seule de même type implantée en milieu rural alors que la CEC PROM Douala et la CEC PROM Yaoundé évoluent en milieu urbain. Les trois structures sont toutes le fruit d'un projet de coopération canadienne dont l'agence d'exécution est OXFAM-Québec⁶. Elle est basée à quelques 80 km de la capitale Yaoundé, une métropole de plus de 1 500 000 habitants. Son rayon d'action est d'environ 40 km couvrant quatre petites villes. Toutes les localités sont d'un accès à un coût élevé⁷.

Après avoir connu un fort développement de ses activités dès 2000, en début d'année 2002, la CEC PROM connaît une croissance négative : membership, épargne et crédit ; alors que les charges d'opération restent à un niveau élevé. La viabilité de l'institution qui pointait à l'horizon s'éloigne, d'où l'impérieuse nécessité d'explorer des sources de croissance nouvelles. Par ailleurs, la CEC PROM qui est la seule initiative en milieu rural du projet à avoir survécu, avait une mission précise, celle d'atteindre les femmes pauvres. Or, elle était perçue (à juste titre) jusqu'ici dans son milieu comme une structure de femmes nanties, où la femme pauvre n'avait pas de place et où elle ne se reconnaîtait pas. Il était donc certainement temps pour la CEC PROM de corriger cette image de marque.

2. Le concept et sa mise en œuvre

Le concept consiste à développer les groupes de cautions solidaires au sein de la coopérative. La présidente du conseil d'administration et le responsable du crédit effectuent une visite d'étude dans une autre IMF située à 400 km. L'objectif est de s'imprégner du fonctionnement du crédit de groupe. Des contacts sont également pris avec la CEC PROM Douala qui avait déjà lancé un produit de ce type, mais qui n'y était pas encore suffisamment développé.

Dès le départ, l'idée n'est pas suffisamment claire et il va de soi qu'elle soit mal, voire non comprise à la fois des dirigeants et du personnel. Naturellement, ce vide créé beaucoup d'attentes de part et d'autre. En juillet 2002, en guise de restructuration interne, le responsable

⁶ Plus d'amples informations sur les CEC PROM peuvent s'obtenir sur le site [www.oxfam.qc.ca/publications/Bilan d'une expérience de développement d'Institutions financières coopératives pour les femmes au Cameroun](http://www.oxfam.qc.ca/publications/Bilan%20d'une%20expérience%20de%20développement%20d'Institutions%20financières%20coopératives%20pour%20les%20femmes%20au%20Cameroun).

⁷ Voir l'intervention de l'auteur à l'Atelier national de concertation sur la microfinance, Kribi, 21-24 juin 2004 sur les difficultés des IMF installées en milieu rural.

du crédit est promu directeur de l'IMF, et quelques six mois après, OXFAM n'assure plus sa tutelle. La préoccupation du responsable opérationnel sur le sujet est de donner de la substance au concept, une vision claire, de le rendre opérationnel et de faire en sorte qu'il porte des fruits.

En fait, au regard des difficultés que rencontre la majeure partie des membres de la coopérative à venir effectuer toutes leurs opérations au niveau du siège, il y a nécessité de les aider à réduire leurs coûts de transaction. Mais, l'orientation majeure va vers le crédit qui en fait tire l'épargne. Ainsi, on s'achemine à permettre au membre de pouvoir emprunter facilement et rapidement lorsqu'il est confronté à un besoin de financement de faible montant. Ce besoin est exprimé à la fois par les membres actuels et par tous les prospects qui n'osaient pas franchir le pas jusqu'ici en raison notamment de la distance qui les sépare du siège, mais aussi des formes de garantie jugées rigoureuses pour accéder au crédit.

Le conseil d'administration - avec qui il fallait composer - oriente l'idée vers la structuration de la coopérative en zones d'activités. Une zone couvre un secteur géographique bien défini dans une perspective de décentralisation de certaines opérations.

Une zone CEC PROM en fait regroupe les membres individuels actuels ou potentiels d'une localité (zone). Un membre potentiel peut faire des versements partiels dans la zone et une fois mobilisé le minimum de 25 USD requis pour une adhésion individuelle, le membre peut se déplacer vers le siège pour finaliser son adhésion.

Une zone devient membre de la coopérative en qualité de personne morale, mais sans personnalité juridique propre. Les missions assignées à une zone CEC PROM sont les suivantes :

- Permettre à ses membres d'épargner, d'effectuer leurs remboursements et d'autres dépôts financiers (frais d'adhésion, frais de contribution aux fêtes...),
- Servir de caution solidaire pour leurs emprunts,
- Appuyer le siège au recouvrement des créances individuelles,
- Servir de relais d'information entre le siège et les membres,
- Plus tard, il s'est avéré que la zone pouvait servir de tremplin pour les potentiels candidats aux divers postes de direction (administrateur ou membre du comité de surveillance) à la coopérative.

Les membres de la zone définissent eux-mêmes les modalités pratiques de fonctionnement dont principalement :

- L'équipe dirigeante,
- Les conditions d'adhésion,
- Le lieu et la fréquence des rencontres,
- Le taux de cotisation,
- La contribution aux frais de transport,
- Les modalités de collecte de l'épargne.

Chaque zone est auto-administrée par un bureau composé de trois à six personnes élues, principaux interlocuteurs avec le siège. Un responsable des zones est désigné par le conseil d'administration au niveau du siège, indépendamment de ses responsabilités d'agent de crédits. L'animation des zones est de la responsabilité principale du conseil d'administration. Pour cela, une campagne de sensibilisation des membres est lancée dans chacune des zones...

Le bureau de la zone collecte et enregistre tous les versements effectués par les membres puis désigne une personne pour effectuer le reversement au siège. Chaque membre contribue pour les frais d'évacuation des fonds - le montant a rarement dépassé 0,2 USD par rencontre -. Les reversements sont destinés soit dans les comptes individuels des membres soit dans le compte du groupe (la zone).

Pour solliciter un crédit, les besoins en crédit individuels sont recueillis sur une feuille simple en réunion et le total des besoins individuels représente le besoin du groupe. Ces informations sont retranscrites par le bureau sur un état de besoins à travers une fiche conçue à cet effet. Un des responsables du groupe se rend au siège pour finaliser la demande de crédit du groupe. L'agent de crédit en charge du dossier l'étudie et le transmet aux diverses instances décisionnelles.

Le plus souvent, le crédit est accordé, mais avec des révisions des montants des demandes individuelles de certains membres qui sont soit supérieurs au maximum éligible, soit supérieurs au niveau de l'épargne requis. Il est décaissé le moment venu par deux des membres du bureau signataires du compte qui sont accompagnés tout de suite par un représentant du conseil d'administration et d'un agent de crédit pour la distribution. Cette

opération coïncide en fait avec le jour et l'heure de rencontres habituelles des membres dans la zone. Chaque membre effectue son opération en présence de sa caution personnelle lorsque nécessaire. Habituellement, des cas d'absence, de désistement ou de révision de montants à la baisse sont observés. Dans le premier cas, le bureau prend la responsabilité de remettre l'argent plus tard au bénéficiaire. Dans les deux autres cas, les fonds sont reversés dans le compte du groupe au siège et viennent en réduction du montant de crédit initial octroyé.

Afin de stimuler la compétition, les performances des zones sont produites et affichées tous les 15 jours et un jeu concours annuel est organisé. Ce dernier est intitulé "meilleure zone". Il prime en assemblée générale annuelle trois meilleures zones sur la base des critères liés à l'épargne mobilisée, à l'évolution du membership et au remboursement du crédit.

3. Les résultats

Les résultats sont satisfaisants dans l'ensemble, avec naturellement des performances inégales entre les zones. La première zone est créée le 28 septembre 2002 avec 110 membres environ. Au 31 août 2003, on en comptait onze. La latitude laissée aux membres d'une zone de s'organiser à leur guise est source d'innovations qui sont partagées et capitalisées dans d'autres zones. A titre d'illustration, dans la zone de Ngomo, les membres ont instauré une cotisation par rencontre (mensuelle). La particularité ici est que le membre bénéficiaire n'emporte pas la somme qui lui est cotisée. Il l'utilise dans bien de cas soit pour son inscription individuelle à la coopérative, soit comme garantie pour un prêt. La proportion du crédit de groupe qui était d'environ 1% au 31/12/2002, représentait 10 % environ deux ans après.

Le "crédit zone" permet d'octroyer les crédits d'un montant moyen de 120 USD représentant moins de 13% du PIB par habitant en 2004, alors que le montant du crédit moyen de l'IMF est d'environ 2 000 USD, soit plus de deux fois le PIB par habitant. Leur niveau de défaillance est faible. En effet, le prêt n'est en retard que lorsque plusieurs membres du groupe n'ont pas effectué leurs remboursements. Et il arrive que le prêt atteigne un retard de remboursement de 90 jours, mais il est remboursé par l'utilisation soit de l'épargne préalable des membres représentant leur principale garantie, soit par celle du groupe.

Certaines personnes à l'intérieur d'un groupe réunissent souvent une épargne proche, égale, voire supérieure au montant plafond et qui peut couvrir entièrement le prêt sollicité. Il est également observé que des dépôts soit pour l'adhésion, soit pour l'épargne sont effectués sans

qu'ils ne soient utilisés pendant plus d'un an, ce qui laisse penser qu'ils ne sont pas liés à un emprunt, du moins à court terme. Ceci laisse entrevoir que la zone permet aux femmes d'épargner.

Ces résultats sont obtenus grâce à la formation, la sensibilisation, la conception d'outils appropriés et des appuis-conseils spécifiques. La zone qui remporte régulièrement le premier prix se distingue par :

- un effectif relativement réduit (22 personnes),
- un taux de cotisation de l'épargne par rencontre uniforme pour tous les membres (1USD),
- une fréquence rapprochée des rencontres (hebdomadaires),
- un voisinage rapproché des membres,
- des responsables qui se caractérisent par leur crédibilité à travers leur intégrité, leur niveau de revenu supérieur aux autres membres et leur forte expérience dans la gestion des organisations associatives entre autre.

Ce dernier point met en exergue le rôle important que les personnes nanties puissent jouer auprès de celles qui le sont moins lorsqu'elles forment ensemble un groupe. La taille élevée d'un groupe nuit à son bon fonctionnement. En effet, il est constaté que dans les zones de Ngomo et d'Obala où on compte 80 à 110 membres actifs et moins actifs confondus (le siège et la zone même ont d'ailleurs tous deux du mal à déterminer le nombre exact). Un nombre élevé de membres favorise des dissensions au sein du groupe et est lourd à gérer à travers notamment la longueur des calculs, des difficultés de prise de décision, la difficulté de faire l'unanimité sur un sujet lorsque nécessaire, la durée longue des rencontres.

Aussi, la zone permet réellement de repérer ou de confirmer les potentiels candidats aux divers postes de direction à l'IMF. Elle entraîne aussi la déchéance de certains de ceux qui sont en poste.

Mais, le concept de zone n'aura permis jusqu'ici d'attirer que 30 à 40 % de femmes pauvres comme nouveaux membres à l'intérieur des zones pour environ 70 membres au total sur trois ans. La mobilisation des membres autour des zones s'avère faible car toutes les localités où les membres pouvaient se regrouper n'ont pas créé de zone et plusieurs tentatives ont échoué.

Des blocages pour l'accès au crédit sont observés. Ils sont liés au fait que tous les membres à l'intérieur d'un groupe ne bénéficient pas du crédit au même moment. Et comme le cumul de prêt n'est pas autorisé, les membres qui ne faisaient pas partie du premier groupe bénéficiaire doivent attendre que le prêt obtenu par le premier groupe soit soldé avant d'en bénéficier à leur tour.

Des comportements opportunistes sont observés de la part de certains membres du groupe pour lesquels le non-remboursement de leurs prêts est supporté par les autres membres du groupe. Il est entendu que dans ce cas, le membre rembourse plus tard au groupe la somme que le groupe a supporté pour lui. Malheureusement, il est arrivé des cas où ces remboursements en retour n'ont jamais eu lieu.

Il s'est posé le problème de rémunération des responsables de bureaux de zones. En effet, ces derniers faisaient savoir qu'ils prennent des risques liés à leurs déplacements, ils effectuent des travaux administratifs de la zone et surtout de recouvrement. Certains se voyaient comme des membres du conseil d'administration en miniature et de ce fait étaient en droit de bénéficier des avantages conséquents. Bien que la plupart de ces revendications soient légitimes, leur aboutissement a pris du temps en raison notamment des charges additionnelles que cela devait engendrer. Par la suite, la répartition proposée au niveau du siège n'a pas fait l'unanimité, certains responsables de bureaux estimaient qu'ils devaient avoir plus que ce qui leur était proposé au regard du travail qu'ils abattaient contrairement aux autres.

4. Quels enseignements ?

Nous présentons ici dans une première section les manquements qui sont observés et qui portent préjudice à un plus grand apport des zones dans les performances de la coopérative. Dans la deuxième section, nous présentons quelques parades pour une utilisation judicieuse du recours au groupe solidaire.

4. 1 Les manquements

Ils sont imputables aux divers intervenants : la zone (les membres et les responsables de zones) d'un côté ; et le siège (le conseil d'administration et la direction) de l'autre.

- Des malversations financières ont été relevées auprès de certains responsables de zones. En effet, dans plusieurs zones, les sommes collectées n'étaient pas entièrement reversées au siège ou ne l'étaient que plusieurs jours après sans justification. Cela a beaucoup affecté les membres, car manifestement, ils se sentaient désabusés par leurs

responsables qui "tournaient"⁸ avec leur argent. Certains membres du conseil d'administration ont également été coupables de malversations financières pour les sommes allouées à la sensibilisation et la formation des membres dans les zones. Toutes ces "affaires" ont freiné l'engouement des membres et le fonctionnement des zones a pris un coup car les membres se voyaient abusés ;

- Certains membres du conseil d'administration usent d'un trafic d'influence auprès de certains responsables de zones ;
- Le conseil d'administration favorise la direction de certaines zones par des membres qui ne peuvent être cités en exemple ;
- La désignation des membres du bureau ne se fait systématiquement pas par élection ;
- La gestion des zones au niveau du conseil d'administration n'est pas juste. Certaines ont des privilèges en fonction des enjeux électoraux et des affinités diverses des membres du conseil d'administration. A titre d'illustration, certaines zones sont oubliées lors de la répartition des dotations financières pour la célébration de la fête nationale ou du 08 mars ou alors la répartition ne se fait pas sur une base juste ;
- Le non-respect de la politique de crédit à travers notamment le montant plafond qui n'est pas toujours respecté au moment du décaissement des fonds ;
- Les prête-noms pour les crédits ont été observés au début et mis en place par certains administrateurs avec la complicité de certains responsables de zone ;
- La forte implication du conseil d'administration dans les opérations (formation et distribution du crédit) n'a pas été salubre ;
- La faiblesse du contrôle interne à la fois par la zone et par le siège favorise les malversations financières observées ;
- Le concept de caution solidaire n'a pas été suffisamment expliqué et donc compris au départ par l'ensemble des membres des zones, si bien que lorsque les premiers cas de défaillance se sont signalés, les membres à jour dans leurs remboursements ont refusé de supporter les remboursements des défaillants ;
- La formation des responsables de zones n'a pas été suffisante et l'utilisation des outils de gestion n'est pas effective dans les zones, d'où des difficultés pour le reporting et le contrôle des opérations ;
- L'organisation de certains bureaux de zones n'est pas adéquate, ce qui ne permet pas leur bon fonctionnement ;

⁸ La plupart des responsables de zones étant des commerçants, l'explication facile et directe qui pouvait être faite était qu'elles se servaient de ces fonds comme fonds de roulement pour leurs activités.

- Le manque de solidarité entre les membres mettant est source de dysfonctionnement de la caution solidaire. Il est lié en partie au nombre élevé de membres et à l'impossibilité de former les sous-groupes à l'intérieur de ce type de zone ;
- La dispute de leadership entre membres de la zone qui ne sont pas fair play ou qui n'acceptent pas leur déchéance suite à des malversations dont ils sont coupables mine les performances des zones ;
- Le manque de volonté de certains membres qui s'illustre à travers le faible taux de cotisation des frais de transport est à favoriser ;
- Le taux d'absentéisme des membres lors des rencontres du groupe, ce qui est élevé et nuit à son bon fonctionnement.

4. 2 Les orientations

Dans cette partie, nous proposons les ajustements nécessaires ou les actions à mener pour ceux qui estiment que le cas de la CEC PROM peut leur servir. Entre autre, nous pouvons dire que :

- Une IMF peut se structurer à l'interne en formant des groupes de cautions solidaires sans personnalités juridiques propres ;
- L'investissement dans la sensibilisation et la formation des membres du groupe sur les points liés au concept de caution solidaire, à la tenue des documents, aux rôles et responsabilités, à la gestion du crédit...est indispensable ;
- Le dimensionnement des groupes à une taille optimale est nécessaire. Il existe sans doute une taille critique pour que le groupe soit rentable, mais aussi à partir d'une certaine taille le fonctionnement d'un groupe n'est plus optimal. A la CEC PROM LEKIE. La zone de Monatélé qui a réalisé les meilleures performances compte 22 membres. La taille optimale estimée d'un groupe se situerait à 40 personnes, mais la réflexion n'a pas été expérimentée. Par ailleurs, la taille optimale d'un groupe serait également fonction des comportements individuels des membres qui le composent ;
- La possibilité doit être donnée de laisser plusieurs groupes se former lorsque le potentiel est élevé dans une localité, ceci encouragera sans doute la compétition entre eux. Il en est de même, des sous-groupes qui peuvent se former à l'intérieur d'un grand groupe ;
- Le renforcement du contrôle interne dans les zones, mais aussi externe par le siège doit être de mise ;
- La décision de crédit concernant une personne doit se prendre par l'ensemble de tous les autres membres présents ;

- La possibilité donnée aux membres individuels dans un groupe de ne pas se limiter au cautionnement solidaire comme garantie. De même, un groupe de membres peut bien présenter une caution personnelle ou toute autre forme de garantie jugée meilleure par le groupe et qui conviendrait à l'IMF.

Conclusion

Le cas présenté est celui de la CEC PROM LEKIE, une IMF qui procéda à l'intégration d'une clientèle de groupe dans ses activités alors qu'elle ne faisait entièrement que du crédit individuel. Il est apparu que les zones CEC PROM permettent à la coopérative de mobiliser des membres additionnels et lui procurent des ressources financières supplémentaires. Elles ont donné naissance au "crédit zone" qui génère de revenus additionnels, dont une part importante provient d'une clientèle composée de la couche la moins nantie de la population, laquelle ne faisait pas affaire jusque là avec l'IMF. Elles nous permettent ainsi de comprendre que les groupes solidaires sont utiles aux clients non seulement pour le crédit, mais aussi pour l'épargne et leur émancipation.

Malheureusement, un cumul d'erreurs et notamment la forte implication du conseil d'administration dans l'opérationnel, l'insuffisance de la formation des membres, la faiblesse du contrôle des opérations, le développement de biais, le non-respect des textes, des ententes ou des engagements entre membres et dans le fonctionnement des groupes ont mis du plomb dans l'aile au concept.

Toutefois, les zones CEC PROM contribuent au développement de bonnes pratiques et permettent de voir comment la mobilisation des membres individuels autour des groupes peut s'opérer pour une orientation stratégique des activités d'une IMF. Ainsi, au-delà des faibles montants, il serait utile d'étudier comment l'utilisation des groupes solidaires s'étendrait pour l'accès au crédit de montants plus élevés en association ou non avec d'autres formes de garanties. Il serait également intéressant de prolonger l'analyse afin de voir si une conversion totale du crédit individuel pour le crédit de groupe est possible ou tout au moins comment la tendance proportionnelle entre crédits individuels et crédits de groupes au sein d'une IMF peut être inversée dans un sens comme dans l'autre.

Bibliographie

CERISE (1999), *Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique*, mai.

CGAP (1995), "Comment maximiser l'étendue du financement des microentreprises : Ce que nous enseignent les institutions performantes". *Focus No 2*, octobre.

CGAP (2000a), "Institutions de microfinance en Afrique de l'Est : pourquoi des clients en sortent et d'autres n'y entrent pas ". *Focus No 16*, août.

CGAP (2000b), "Pérennité financière, ciblage des pauvres et impact sur le revenu : quels compromis pour les institutions de microfinancement ?", *Focus No 5*.

CGAP (2000c), "Microfinance et gestion des risques : la perspective du client". *Focus No 17*, septembre.

GUERIN I. (2006), "L'instrumentalisation des groupes de microfinancement : L'exemple de l'Inde du Sud", Institut de Recherche pour le Développement, février.

HULME D. et MOSLEY P. (1996), *Finance Against Poverty*, Londres : Routledge.

LAFOURCARDE A-L., ISERN J. MWANGI P. et BROWN M., (2005), *Etude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique*. Microfinance Information Exchange, www.mixmarket.org

MORDUCH J. (1999), "The Grameen Bank : A Financial reckoning", Princetown University, mai.

ROSSIER F. (1999), "A propos de la Grameen Bank et du PPPCR⁹". *BIM*¹⁰ No 47

SHAHID K.(1994), "Is Grameen Bank Sustainable ?". www.gdrc.org/icm/grameen-info.html

YUNUS M. (2003), "Grameen Bank II, Conçue pour offrir de Nouvelles Perspectives". Texte traduit par FIDES¹¹, *BIM* du 11 février.

M. ELOUNDOU OWONA prépare un doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Yaoundé II au Cameroun. Il est actuellement employé à Care International au Cameroun comme Coordonnateur des activités de micro-crédit dans un projet de développement financé par l'USDA. Auparavant, il aura servi successivement comme agent de crédit, responsable des services de crédit et directeur dans une IMF bénéficiant de l'appui technique de Oxfam-Québec puis de DID. Il est consultant au GRASSENT (Groupe d'Assistance aux Entreprises) et par ailleurs consultant accrédité par le portail mondial de la microfinance (www.microfinance.org/consultant/zacharieeloundouowona)

⁹ Projet de promotion pour le Développement du Petit Crédit Rural, Burkina Faso

¹⁰ Bulletin d'Information du Mardi

¹¹ Fonds d'Investissement pour le Développement et la Solidarité, Suisse