MPRA
Munich Personal RePEc Archive

Articulations between commercial banks and microfinance institutions in Sub-Saharan Africa: the case of Cameroon

Bertrand Moulin and Hugues M. Teuwa N.

Centre for European Research in Microfinance (CERMi), UMONS, Unité d'Enseignement et Recherche (UER) Finance et Droit, HEC-ULg

February 2011

Online at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/33015/
MPRA Paper No. 33015, posted 27. August 2011 14:31 UTC

Articulations entre banques commerciales et institutions de microfinance en Afrique subsaharienne: cas du Cameroun

Bertrand Moulin[1], M. Hugues Teuwa Nkeuwo[2]

[1] Centre for European Research in Microfinance - Centre Européen de Recherche en Microfinance (CERMi), Faculté Waroqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons (UMONS) ; bertrand.moulin@student.umons.ac.be

[2] HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Unité d'Enseignement et de Recherche (UER) Finance et Droit; et Université de Yaoundé II ; mhteuwa@doct.ulg.ac.be

Abstract

In this article, we evaluate, from the point of view of banks, the potential of articulations between commercial banks and microfinance institutions (MFIs) in Cameroun in terms of financing of the rural and the micro, small and medium enterprises (MSMEs). Furthermore, we seek to define the best form of partnership between the two types of institutions. The results obtained suggest that the articulations between banks and MFIs can potentially be beneficial to all stakeholders (banks, MFIs but also recipients). This study also highlights the fact that these articulations can be even more beneficial if national commercial banks, under the Cameroonian law in our case, participate rather than branches of foreign banking groups. Indeed, our research reveals that through these partnerships, from their cultural proximity and their propensity to take more risks, national commercial banks will more likely offer either directly or indirectly (through MFIs) more adapted financial products and services to both the rural and the MSMEs' segments. The question of knowing if a better form of partnership between commercial banks and MFIs exists, results suggest that there is no better form of partnership as such; that the best form depends on the MFI's development stage and that in any case this partnership should privilege a national commercial bank rather than a branch of a foreign bank. Even if the foreign banks' contest might be necessary at a given stage of the process, the results make it also possible to consider a new model of interactions implying Microfinance investment vehicles and national commercial banks. This model would have the advantage to help mitigate risks that those vehicles perceive when deciding to directly invest in MFIs.

Résumé

Dans cet article, nous évaluons, du point de vue des banques, le potentiel que revêtent les articulations entre les banques commerciales et les institutions de microfinance (IMF) au Cameroun en termes de financement du milieu rural, des segments des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises (PME). Accessoirement, nous cherchons à définir la meilleure forme de partenariat entre les deux types d'institutions.

Les résultats obtenus suggèrent que les articulations entre les banques et les IMF peuvent potentiellement être bénéfiques à toutes les parties prenantes (les banques, les IMF et les bénéficiaires finaux). Cette étude met également en évidence le fait que ces articulations peuvent être encore plus bénéfiques si elles impliquent davantage les banques commerciales dites nationales (de droit camerounais dans notre cas) par rapport aux succursales de groupes bancaires étrangers. En effet, notre recherche révèle qu'à travers ces partenariats, de par leur proximité culturelle et leur propension à prendre plus de risques, ce sont ces banques qui seront susceptibles d'offrir directement ou indirectement (via les IMF) des produits et des services financiers plus adaptés aux populations, notamment rurales, aux micro-entreprises et aux PME.

A la question de savoir si une meilleure forme de partenariat entre les banques commerciales et les IMF existe, les résultats permettent de soutenir qu'il n'y a pas de meilleure forme de partenariat en

tant que telle, que la forme la plus indiquée dépend du stade de développement de l'IMF et qu'en tout état de cause, celle-ci doit privilégier une banque nationale plutôt qu'une succursale d'une banque étrangère.
La portée des résultats obtenus permet en outre d'envisager un nouveau modèle d'interactions pour les véhicules d'investissement en microfinance (VIM), modèle qui viendrait répondre aux réticences que ceux-ci peuvent avoir de directement investir dans des IMF et qui se baserait sur les banques commerciales nationales même si le concours des banques étrangères peut avoir été nécessaire à un stade donné du processus.

Mots-clé : Banques, Institutions de microfinance, Interactions, véhicules d'investissement en microfinance, Afrique subsaharienne, Cameroun

Introduction

L'expansion de la microfinance en Afrique dans les années 90 s'explique en grande partie par le vide laissé par la vague de restructurations qu'a connu le secteur bancaire africain à la fin des années 80 et au début des années 90. Celles-ci, au lieu de renforcer l'intermédiation financière, ont au contraire entrainé un resserrement du crédit (Nsabimana, 2004). Ce vide a davantage été marqué au niveau du financement des entreprises et du milieu rural jadis essentiellement financé, pour cette dernière catégorie, par les banques publiques dont les actions s'étaient avérées inefficaces. C'est donc dans un tel contexte que la microfinance a éclos comme lien entre une finance formelle (banques) et une finance informelle (tontines, associations informelles etc.). Depuis lors, une partie des banques rescapées de ces restructurations ont repris le chemin de la croissance, d'autres sont nées sous l'impulsion d'un regain de dynamisme dans le secteur. En effet, malgré une évolution inégale, la tendance générale est aujourd'hui à la diversification et à l'intensification des activités bancaires grâce notamment à de nouveaux produits et à de nouvelles technologies importées de l'Occident. Cette évolution du secteur bancaire dénote toutefois avec l'insuffisance de financement des micro-entreprises et du monde rural constaté dans de nombreux pays africains tels que le Cameroun. La méfiance des banques peut se justifier par un profil risque-rendement défavorable que présentent ces deux segments. Plus spécifiquement, les facteurs suivants ont contribué à renforcer la méfiance des banques dans le financement des micro-entreprises et du monde rural africain :

- la petite échelle des marchés,
- l'informalité d'une grande partie des activités économiques,
- un manque de professionnalisme dans la gestion des petites entreprises,
- des chocs et des crises politiques fréquents,
- etc.

Depuis déjà quelques années, la commercialisation de la microfinance est devenue le paradigme dominant (Urgeghe, 2009 ; Labie, 2005, 2004 ; Littlefield *et al*, 2004 ; Drake *et al*, 2002 ; Madaya, 1998). Nous pouvons raisonnablement considérer que cette tendance s'intensifiera dans les années à venir. L'une des conséquences des restructurations a été la concurrence accrue entre banques. Dans ce contexte, dans le but de conquérir de nouveaux marchés, de par leur proximité, les IMF représentent indéniablement des partenaires de premier choix pour les banques commerciales encore trop souvent frileuses à l'idée de prêter à des segments tels que ceux des micro-entreprises et du monde rural. Comme gage de succès, les articulations que nous mentionnons doivent être conçues pour bénéficier mutuellement à toutes les parties prenantes (les banques, les IMF et surtout les bénéficiaires finaux de ces services[3]) et aboutir à la fourniture de produits et de services qui collent aux valeurs socioéconomiques et culturelles des populations visées. L'importance de la considération

[3] Qui sont dans le cas du Cameroun majoritairement ruraux à hauteur de plus de 60% de la population totale.

des valeurs socio-économiques et culturelles dans la prise de décision fait d'ailleurs depuis longtemps l'objet d'un large consensus (Trompenaars, 1994).

Cet article étudie le potentiel que revêtent les articulations entre les banques commerciales et les IMF dans le contexte camerounais. Pour ce faire, dans la première partie, nous revoyons la littérature sur ces articulations ; ensuite, nous dressons un bref état des lieux de la microfinance africaine dans la deuxième partie. Une attention particulière est ensuite portée au contexte microfinancier camerounais dans la troisième partie. Dans la quatrième partie, nous exposons la méthodologie de recherche. La cinquième partie est consacrée aux résultats de cette recherche. Nous concluons enfin en mettant en exergue les implications théoriques et les pistes de recherche future induites par la présente étude.

I. Les formes de partenariat Banques-IMF dans la littérature

Si les banques et certaines IMF ont pu se trouver en situation de concurrence dans certaines régions, aujourd'hui un consensus assez large voit le jour sur la complémentarité possible entre les deux types d'institutions pour faire face à la diversité et à un volume de besoins de financement non couvert estimé à plus de 200 milliards de dollars (Daley-Harris, 2009 ; Swanson, 2008 ; Wampfler *et al*, 2003). La littérature scientifique dénombre plusieurs études sur les relations entre les banques et les IMF. Ces études se sont concentrées principalement sur l'entrée directe des banques en microfinance par descente en gamme de clientèle ou « Downscaling » d'une part (Fall, 2007 ; Lopez *et al*, 2003), ou de l'entrée des IMF dans le système financier conventionnel en montant en gamme de clientèle ou « Upscaling » d'autre part (Christen, 2001). Une façon indirecte pour une banque de s'impliquer dans la microfinance sans prendre trop de risques consiste à nouer des partenariats avec le secteur de la microfinance. Passons brièvement en revue ces formes de partenariat telles que décrites par Wampfler *et al*, 2009 ; Fall, 2007 ; Pagura *et al*, 2006 ; Bomda *et al*, 2006 ; Westley, 2006 ; Lopez *et al*, 2003 ; Lelart, 2002.

1. Le partenariat institutionnel

Le partenariat institutionnel entre les banques et les IMF peut prendre des formes différentes selon le stade de développement de l'IMF. La forme la plus simple, et qui engage le moins la banque, est le mécénat. La banque peut jouer le rôle:

- d'initiateur,
- de maître d'ouvrage,
- de président ou membre du comité de pilotage du projet,

- de parrainage,
- de subventionnement,
- d'apport d'expertise,
- etc.

Cette forme de partenariat permet à la banque d'être reconnue comme supporter de la microfinance, sans exposer son image de marque. Ce type de partenariat est plus fréquent dans les zones où la microfinance est en phase de démarrage. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas de la Banque nationale de développement agricole (BNDA) qui a joué un rôle considérable dans la création (en tant que maître d'ouvrage) de cinq des six réseaux de Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) ainsi que de deux institutions de Crédit Solidaire au Mali. La connaissance de la BNDA des zones d'implantation et des acteurs du milieu agricole ont été un facteur clé de succès aux yeux des bailleurs de fonds partenaires des projets (KfW, AFD, UE)[4]. Dans ce type de partenariat, la banque pourrait participer à la définition du modèle institutionnel de l'IMF, au choix de l'opérateur, à la définition du cadre contractuel liant les institutions parties prenantes. La banque peut donc influer sur les choix stratégiques de l'IMF (zones d'intervention, types de populations ciblées, produits proposés, taux d'intérêt, …) et imposer des règles, des normes de développement et des conditions de collaboration avec l'IMF. Le poids de la banque, déterminant dans ce type de situation, peut être tempéré par les rapports de force s'instaurant entre les autres acteurs institutionnels: l'IMF, les pouvoirs publics, les bailleurs de fonds, etc.
D'autres formules de partenariats institutionnels plus banales consistent pour une banque à subventionner le démarrage d'institutions de microfinance ou à édifier un trophée pour les acteurs de la microfinance (Fall, 2007).

2. Le partenariat technique

Le partenariat technique est fondé sur la prestation de services de la banque au profit de l'IMF. Cette prestation de services peut porter sur la formation aux techniques bancaires, le transfert de fonds, l'audit et le contrôle, la mise à disposition par la banque de son infrastructure à l'IMF, etc.
Une autre formule de partenariat technique consiste pour une banque à assurer à ses guichets la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits pour l'IMF. En retour, l'IMF se concentre sur un rôle d'intermédiation (constitution de groupes, analyse des demandes de crédit, validation des dossiers, suivi des dossiers, etc.). Fall (2007) cite comme exemple de partenariat technique celui unissant la Société Nigérienne de Banque (Sonibank) et la coopérative d'épargne et de crédit (coopec) KOKARI au

[4] Dans l'ordre : Institution financière publique allemande ; Agence française de développement et Union européenne.

Niger. Il est à signaler que dans la plupart des cas, le partenariat technique s'accompagne du partenariat financier qui nous présentons ci-dessous

3. Le partenariat financier

Le partenariat financier représente la forme la plus courante et la plus simple. En fonction du degré de confiance qui va s'instaurer entre la banque et l'IMF, le partenariat financier peut prendre plusieurs formes. La forme la plus courante porte sur le placement auprès d'une banque de l'excédent d'épargne et de trésorerie de l'IMF, la banque garantissant la sécurisation et la rémunération de celui-ci. La banque y trouve son compte également car ainsi, elle élargit ses sources de financement. Outre le paramètre de la confiance, le critère de proximité géographique entre les deux types d'institutions joue également un rôle primordial.

Un partenariat financier plus élargi peut exister. Celui-ci consiste pour les deux institutions à signer un partenariat de refinancement et exige un degré de confiance plus élevé entre les deux institutions. Sa pérennité est généralement conditionnée par la bonne gestion de l'IMF. Il se fait sur la base des conditions de taux d'intérêt, d'échéancier de remboursement des crédits, etc. Ce partenariat présente un inconvénient pour l'IMF qui se trouve souvent contrainte de s'engager à déposer ses excédents de trésorerie auprès d'une seule banque (Mayoukou, 1999). Même si ceux-ci sont encore peu nombreux, quelques exemples de banques qui accordent des possibilités de refinancement sans exiger de garanties (notamment grâce à des fonds de garantie accordés souvent par des bailleurs de fonds étrangers dont elles bénéficient) existent. C'est le cas de la BNDA au Mali.

4. Les autres formes de partenariat

Les autres formes de partenariat peuvent être présentées comme des modèles hybrides dans le sens où ils peuvent à la fois contenir les dimensions financière, technique et institutionnelle. Comme exemple de modèle hybride de partenariat, citons l'expérience au Cameroun des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC^2)[5] avec la banque Afriland First Bank et l'ONG ADAF. Outre des services microfinanciers classiques (épargne, crédits, transferts de fonds) offerts à leurs membres, les Mutuelles offrent également un service de financement des micro-entreprises via le fonds de capital-risque Micro Trust Fund. Cette alliance permet de faire des articulations à différents niveaux: entre ces institutions, entre les populations rurales et urbaines originaires des zones rurales, etc. Dans cette

[5] Les MC^2 ont été créées dans le souci d'intégrer les zones rurales dans le processus de développement dans le respect des valeurs socioculturelles de leurs membres avec le concours d'Afriland First Bank et l'Organisation non-gouvernementale (ONG) ADAF.

forme de partenariat, l'ONG apporte une assistance technique au niveau du renforcement des capacités (études de faisabilité, sensibilisation des populations, formations des agents de crédit à la microfinance et au développement rural, intermédiation avec les partenaires nationaux ou internationaux etc.)[6]. La banque exerce quant à elle les missions d'audit interne et/ou externe, de formation aux techniques bancaires, de sécurisation des liquidités et de refinancement des MC².

Au titre des autres formes de partenariat, citons l'arrivée plus récemment des VIM[7]. Les premiers VIM ont été structurés avec le concours de banques européennes à l'image de la Dexia Banque Internationale à Luxembourg qui est à la base de l'un des premiers et plus importants fonds de placement en microfinance, le Dexia Microcredit Fund (DMCF). Ces véhicules peuvent être entièrement dédiés à la microfinance ou n'y investir qu'en partie. Par ailleurs, ces fonds peuvent être à finalité commerciale ou sociale avec souvent la participation d'institutions financières internationales à dimension publique comme la Société Financière Internationale (SFI) ou KfW. Le point commun à tous ces VIM est qu'ils accueillent les placements d'investisseurs sociaux (institutionnels - banques, groupes d'assurance - ou particuliers) occidentaux intéressés à la fois par les performances financières mais aussi sociales de la microfinance (ce que l'on appelle « Double bottom-line »).

Comme nous le constatons, la recherche sur les partenariats entre les banques et les IMF dans le contexte africain fait l'objet d'un intérêt grandissant notamment pour Nsabimana (2004, 2009) ou Fall (2007). Notre apport consiste à aborder ces articulations du point de vue de l'une des parties prenantes, les banques, et ce dans un contexte plus précis que ceux abordés par la recherche antérieure, celui du Cameroun. Cet article a donc pour but de mettre en lumière, sur base du cas camerounais et du point de vue des banques, la meilleure forme de partenariat entre les banques et les IMF. Auparavant, nous nous proposons de dresser un bref état des lieux de la microfinance africaine (partie 2) et de celle s'inscrivant plus particulièrement dans le contexte camerounais (partie 3).

[6] L'ONG a également aidé à lancer des mutuelles de santé dans le réseau des MC².

[7] Les véhicules d'investissement en microfinance peuvent être définis comme étant des canaux d'investissement dans la microfinance pouvant être publics, privés, ou des joint-ventures public-privé. Ils sont considérés comme des investisseurs institutionnels de par l'importance des capitaux qu'ils peuvent lever. Si nous nous écartons de cette dernière considération, des plateformes internet de style Kiva peuvent selon nous également faire partie de cette catégorie. Nous définirions donc les véhicules d'investissement en microfinance comme étant tous les canaux d'investissement publics et/ou privés investissant en partie ou totalement, directement ou indirectement dans la microfinance indépendamment de la taille ou du statut des investisseurs. Ils peuvent prendre la forme de fonds de placement, de sociétés holdings, de coopératives etc.

II. La Microfinance en Afrique subsaharienne – Brève vue d'ensemble

Otero (2000) définit la microfinance comme *l'offre de services financiers au profit des populations à faible revenu, pauvres et très pauvres en situation d'auto emploi.*
La littérature théorique justifie amplement l'avènement de la microfinance par une défaillance du secteur bancaire dans le financement des catégories pauvres (Coquart, 2000; Morduch, 2000).

En Afrique subsaharienne, deux modèles microfinanciers coexistent : le modèle coopératif dominant et très présent en Afrique de l'Ouest (Ouedraogo, 2008) et le modèle commercial dominant en Afrique de l'Est. En effet, sur un total de bénéficiaires de services microfinanciers estimé à plus de 20 millions pour l'ensemble de l'Afrique (Africa Microfinance Action Forum - AMAF, 2007), les coopec comptaient plus de 13 millions de membres en 2006 (Périlleux, 2009). Cela fait 65% de la microfinance africaine qui est établie sous statut coopératif avec une dominance marquée de l'Afrique de l'Ouest (près de 70% de l'ensemble des membres des coopec africaines sont basés en Afrique de l'Ouest[8]).

De manière globale, le continent africain a connu une croissance soutenue de la microfinance ces dernières années. A titre d'exemple (MIX & CGAP[9], 2008), toutes sous-régions confondues, les portefeuilles de prêts et d'épargne ont cru de 69% et 60% en 2007 par rapport à l'année précédente à respectivement 2,24 et 1,84 milliards de dollars. Ces chiffres cachent néanmoins des situations disparates. En termes de taux de pénétration[10], l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est sont les sous-régions africaines les plus performantes suivies par l'Afrique australe et enfin l'Afrique centrale avec un taux de pénétration de seulement 7,5%[11].

L'Afrique australe est par ailleurs, la région qui a connu la plus forte progression du nombre d'emprunteurs ainsi que du montant du prêt moyen. En outre, dans cette région, plus de 80% des micro-emprunteurs sont servis par les banques.

L'Afrique de l'Est quant à elle est connue pour être le berceau des IMF de grande taille.

---

[8] Chiffre estimé grâce aux données du World Council of Credit Unions (WOCCU) pour l'année 2008.

[9] Le MIX: Microfinance Information Exchange est la base de données sur la microfinance la plus fournie à ce jour; Le CGAP: Consultative Group to Assist the Poor est le groupe de conseil spécialiste de la microfinance établi au sein de la Banque mondiale.

[10] Nombre d'emprunteurs ou d'épargnants sur la population.

[11] Le rapport délimite les sous-régions comme suit : Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Gambie, Ghana, Guinée, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo), Afrique centrale (Cameroun, Tchad, Congo, Congo RDC, Rwanda), Afrique de l'Est (Burundi, Ethiopie, Kenya, Madagascar, Soudan, Tanzanie, Ouganda), Afrique australe (Angola, Malawi, Mozambique, Afrique du Sud, Swaziland, Zambie). Même si cette délimitation ne correspond pas parfaitement à la délimitation officielle, cela ne change pas fondamentalement les conclusions que nous pourrions tirer.

L'Afrique de l'Ouest présente la caractéristique d'être dominée par les coopec. Celles-ci accueillent par ailleurs deux fois plus d'épargne qu'elles n'accordent de prêts. Cette prédominance de « membres épargnants nets », comme le rappelle Périlleux (2009), peut être à la base de problèmes de gouvernance dans ces organisations.

En termes de financement du secteur, selon l'enquête du CGAP portant sur l'année 2008 (CGAP 2009), toutes sources de financement confondues, l'Afrique subsaharienne n'accueille que 14% des engagements totaux en microfinance à hauteur de 1,64 milliards de dollars. Environ 4%[12] de ce montant correspondant à l'apport des VIM dans lesquels seulement 21% des fonds provient du financement privé, les régions d'Amérique latine-Caraïbes, d'Europe de l'Est et Asie centrale étant les régions préférées des investisseurs. Le faible investissement privé est confirmé par la composition des cinq plus importantes sources de financement de la microfinance en Afrique subsaharienne. En effet, toujours selon la même enquête (CGAP, 2009), 52% du financement de la microfinance dans cette région du monde proviennent d'organismes multilatéraux sans but lucratif (BAfD[13] - 17%, FIDA[14] - 15%), d'institutions financières internationales - IFI - (KfW - 7%, DCA USAID[15] - 6%) et d'organismes bilatéraux (GTZ[16] - 7%). Au-delà du faible attrait relatif de l'Afrique, l'investissement se répartit de manière inégale. Ainsi en 2008, 70% du total des engagements se répartissent entre dix pays[17] d'Afrique de l'Est et d'Afrique de l'Ouest, l'Afrique centrale et l'Afrique australe étant les deux sous-régions qui reçoivent le moins de financements.

Une analyse sectorielle du CGAP (CGAP, 2007) de la répartition du financement de la microfinance en Afrique pour l'année 2007 fait état de 59% des fonds affectés à l'aide aux établissements de détail (essentiellement sous forme de financement direct des IMF), 25% au renforcement des capacités (formations, audits, appuis aux systèmes de paiement, centrales de crédit, normes comptables) et 16% au niveau des aides aux politiques publiques (notamment en matière de réglementation/supervision). Remarquons en outre que 45% des fonds engagés concernent des projets à plusieurs niveaux tandis que 40% des fonds ne portent que sur un seul niveau.

L'analyse des projets par type de bailleurs de fonds est également riche d'enseignements. Ainsi, les VIM investissent presque entièrement dans le financement direct des IMF (sous forme de prêts à 90%). Les projets de renforcement des capacités sont soutenus par les fondations privées, les

---

[12] Calcul déduit des données pour 2006 de l'*Etude régionale du CGAP sur les bailleurs de fonds en Afrique subsaharienne, 2007*.

[13] Banque Africaine de Développement.

[14] Fonds international de développement agricole

[15] Development Credit Authority-United States Agency of International Development.

[16] la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit est (GTZ) est la coopération technique (bilatérale) allemande.

[17] Selon le CGAP, August 2009, les dix pays sont : Ouganda, Ghana, Kenya, Mozambique, Ethiopie, Tanzanie, Nigeria, Mali, Sénégal et Bénin.

organisations multilatérales et bilatérales et les ONG internationales. Les principaux bailleurs de fonds de projets de politiques publiques sont les organisations multilatérales et bilatérales ainsi que les IFI.

III. Le contexte microfinancier camerounais

Selon la Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC), le Cameroun[18] représente environ la moitié du PIB de la population de la zone Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). C'est l'importance de ce pays au sein de la sous-région qui nous amène à nous pencher sur son modèle microfinancier (Bomda, 2010 ; Ndam, 2007 ; Bomda *et al*, 2003).

A l'instar des réformes opérées dans le secteur bancaire de plusieurs pays africains, le système bancaire camerounais a également connu d'importantes restructurations engagées par le Ministère des Finances et la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). Parallèlement, la Commission a entrepris un travail de réglementation du secteur qui a abouti à un nouveau cadre réglementaire signé en avril 2002 et entré en vigueur trois ans plus tard. Ces initiatives ont abouti à un resserrement du crédit. Le secteur productif s'est alors vu obligé de se tourner vers des sources alternatives de financement. C'est entre autres ce vide qui a, en partie, permis l'éclosion de la microfinance au Cameroun et dans la zone CEMAC.

Au Cameroun, les anciens banquiers ont également joué un rôle important dans l'éclosion de la microfinance dans le pays. Ces derniers ont mis leur expérience bancaire au service de la création de multiples IMF. Les structures de microfinance se sont en outre révélées être attractives de par leur proximité, la simplicité de leur approche commerciale et leur capacité d'adaptation.

Le contexte de l'époque des restructurations bancaires suite à la crise des années 80 et l'absence de cadre réglementaire clair pour la filière de la microfinance ont entrainé un développement incontrôlé du secteur. Ce désordre s'est traduit par un nombre important d'IMF créées et fermées pendant la période de restructuration[19]. Pendant cette période, le secteur bancaire était partagé entre attirance et méfiance envers cette nouvelle activité (Baydas *et al*, 1998 ; Jenkins, 2000). En s'associant à cette nouvelle activité, certaines banques ont vu dans la microfinance, la possibilité d'atteindre de nouveaux marchés prometteurs d'autant plus que l'une des conséquences de la vague des réformes a été le renforcement de la concurrence dans le secteur bancaire, d'une part (Bell, 2002 ; Westley, 2006) et une pression exercée par certains Etats sur les banques pour que celles-ci s'engagent dans le secteur de la microfinance, d'autre part (Isern, 2005).

[18] Pays de plus de 19,3 millions d'habitants.

[19] Plusieurs sources reconnaissent la fermeture de près de 300 IMF pendant la période de restructuration.

Malgré le fait que le Cameroun tire l'ensemble de l'industrie de la microfinance en Afrique centrale, la microfinance y reste à la traîne en termes de taux de pénétration par rapport à des sous-régions telles que l'Afrique de l'Ouest ou l'Afrique de l'Est.

A l'instar de l'Afrique de l'Ouest, le modèle microfinancier camerounais est largement dominé par les Coopec à plus de 90% (Bomda, 2010). La réglementation de 2002 a prévu trois catégories d'IMF, aucune n'ayant le statut de banque ou d'établissement financier. Il y a la catégorie d'IMF qui ne traitent qu'avec leurs membres (les coopec) ; celle d'IMF offrant des services financiers à des tiers (établies en sociétés anonymes) et celle d'IMF qui sont limitées à l'offre de crédit.

En 2008, on estimait à 460 le nombre d'IMF actives dans le pays. L'autre caractéristique du modèle microfinancier camerounais est qu'il est concentré dans les mains d'une poignée de réseaux omniprésents. En effet, en 2005, 68% des IMF appartenaient aux CVECA, la Cameroon Cooperative Credit Union League[20] (CAMCCUL) et les MC²[21]. La répartition géographique du secteur reste également inégale avec moins de la moitié (48%) des IMF présentes en zones rurales alors la population dans ces zones dépasse les 60% de la population totale. Enfin, notons comme caractéristique de la microfinance camerounaise, le fait que l'augmentation de l'épargne ne s'est pas accompagnée d'une hausse de volumes de crédits, ce qui contribue à expliquer que les besoins de services de microfinance dans ce pays soient énormes.

IV. Méthodologie de la recherche

La recherche empirique est largement classée en recherche quantitative ou qualitative. Toutefois, une étude de recherche peut utiliser les deux approches dans une même recherche. L'approche adoptée dans notre étude est l'approche qualitative.

Habituellement, lorsqu'on cherche à explorer un domaine, c'est la méthodologie qualitative qui convient le mieux. Cette approche est utile pour l'examen de certains phénomènes, le développement d'idées et l'étude des rapports entre différents groupes (Potter, 1996). Elle se base sur l'acceptation que les phénomènes peuvent être interprétés de différentes manières. On collecte des données empiriques et autres ressources à travers des études de cas, l'expérience, des interviews et des enquêtes (Yin, 2003). Le pouvoir de généralisation des résultats obtenus par cette méthodologie est toutefois limité (Kreuz *et al*, 1996).

[20] Pour rappel, le Cameroun est un pays qui a subi à la fois la colonisation française et la colonisation anglaise. Ceci explique le fait qu'il y ait deux langues officielles : l'anglais et le français.

[21] Même si les MC² sont agrées comme des IMF indépendantes, elles évoluent au sein d'une association.

Notre problématique a été étudiée par le biais de l'étude de cas. Les études de cas sont une partie importante de l'étude empirique dans divers domaines tels que les sciences sociales, la médecine et la psychologie. De fait, l'étude de cas permet de fournir une riche description d'un événement ou d'un petit groupe de personnes ou d'objets (MacNealy, 1997), ce qui améliore la compréhension du contexte, d'une situation ou d'un phénomène.

Selon Cousineau *et al*, (1975), deux grandes démarches d'investigation existent pour toute recherche qui se veut scientifique, à savoir : la démarche hypothético-déductive et la démarche empirico-déductive ou inductive. On adopte la démarche hypothético-déductive quand on veut vérifier une théorie. On formule dans cette démarche un modèle théorique à partir d'un certain nombre d'hypothèses que l'on teste ensuite empiriquement. La seconde démarche quant à elle consiste plutôt à construire une théorie à partir des informations empiriques. Ici, il s'agit de lier les faits à partir des phénomènes observés empiriquement. La proposition générale découle d'un ensemble de propositions particulières. Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté la démarche hypothético-déductive. A partir de l'ensemble des théories qui permettent de mieux cerner les formes de partenariat entre les banques et les IMF et de la littérature, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses que nous avons ensuite testées. Les hypothèses formulées sont les suivantes :

Hypothèse 1: Les banques dites nationales offrent des produits et des services financiers plus adaptés à la population.

Hypothèse 2 : Les banques dites nationales financent plus et mieux les micro-entreprises et les PME que ne le font les banques étrangères.

Hypothèse 3 : Les banques dites étrangères financent les entreprises et la population à faibles risques.

Hypothèse 4 : Les partenariats entre les banques et les IMF permettent aux banques d'accéder à un plus grand marché et d'offrir des produits et des services financiers plus adaptés.

Le but de notre recherche étant de déterminer, du point de vue des banques, la meilleure forme de partenariat entre les banques et les IMF dans le contexte camerounais, nous avons voulu interroger toutes les banques commerciales présentes au Cameroun. Sur l'ensemble des 10 banques commerciales présentes au Cameroun lors de la réalisation des entretiens en juin 2009, 8 ont répondu positivement à nos demandes d'informations.

1. Les banques interrogées

Les banques interrogées constituent la quasi-totalité (8/10) des banques commerciales présentent au Cameroun en juin 2009. Elles sont aussi bien de droit camerounais que succursales de groupes bancaires internationaux. Il s'agit de la Commercial Bank-Cameroun (CBC), la Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC), la Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC), Ecobank Cameroun, la Standard Chartered Bank Cameroun (SCBC), Afriland First Bank (FIRST BANK), Citibank Cameroon (Citi) et la Union Bank of Cameroon (UBC).

Commercial Bank-Cameroun (CBC)

La Commercial Bank-Cameroun est une banque de droit camerounais présente sur le territoire camerounais à travers un réseau de huit agences. Bien que ne détenant pas de département de microfinance, la CBC entretient avec les IMF un partenariat de type financier et technique. Outre les produits bancaires classiques offerts, La CBC offre des crédits de campagne spécialement destinés au monde rural.

Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC)

La SGBC est une succursale du groupe bancaire français Société Générale. La SGBC couvre le territoire camerounais à travers un réseau de vingt agences. La SGBC entretient avec les IMF des partenariats de type financier et institutionnel. La banque offre des produits bancaires classiques à une clientèle constituée de fonctionnaires, salariés d'entreprises privées nationales et internationales.

Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)

La BICEC est une filiale du groupe bancaire français Banque Populaire. Avec sa licence de banque universelle, la BICEC couvre le territoire camerounais à travers un réseau de vingt-sept agences. La banque entretient avec les IMF un partenariat institutionnel. Outre les produits financiers classiques, la BICEC offre par ailleurs une gamme de produits et services destinés au monde agricole.

Ecobank Cameroun

Ecobank Cameroun est une banque de droit camerounais et filiale d'un groupe bancaire togolais dont le siège se trouve à Lomé. Au Cameroun, outre la fourniture de produits bancaires classiques, la banque s'est spécialisée dans les activités aux IMF et aux PME. Dotée d'une licence de banque universelle, Ecobank Cameroun quadrille le territoire camerounais à travers un réseau de vingt-quatre

agences. Par ailleurs, Ecobank entretient avec les IMF un partenariat de type institutionnel. Qualifiée de banque de proximité de par son nombre d'agences (vingt-quatre), Ecobank offre des produits adaptés au monde rural en mettant l'accent d'une part, sur des prêts et épargnes de petits montants, et d'autre part, sur des prêts à court terme voire très court terme.

Standard Chartered Bank Cameroun (SCBC)

La SCBC est la succursale de la banque britannique Standard Chartered Bank. Au Cameroun, la banque est présente par le biais de deux agences. L'établissement financier considère les IMF comme une clientèle comme une autre, ce qui explique qu'il n'entretient aucune forme de partenariat avec les IMF.

Afriland First Bank (First Bank)

La First Bank est une banque de droit camerounais, spécialisée dans les activités telles que : la banque de détail, les opérations bancaires aux IMF et PME ainsi que le transfert d'argent. Etablie comme banque universelle, la First Bank couvre le territoire camerounais à travers un réseau de quinze agences. La banque détient un département exclusivement consacré à la microfinance[22], elle entretient par ailleurs avec les IMF des partenariats de type financier et technique. First Bank est une banque active dans le financement d'activités rurales via les IMF sans lesquelles toutes les banques interrogées avouent d'ailleurs ne pas pouvoir atteindre le monde rural notamment.

Citibank Cameroun (Citi)

Citi Cameroun est la filiale camerounaise du groupe bancaire américain Citibank. La banque est active dans les opérations bancaires aux grandes entreprises et aux entreprises publiques. La banque nous a avoué n'avoir une clientèle d'IMF (urbaines ou semi-urbaines) qu'à hauteur de 3%. L'établissement financier est présent au Cameroun à travers deux agences. Cela peut s'expliquer par le fait que la banque utilise internet comme principal canal de communication avec sa clientèle. La Citi entretient avec les IMF des partenariats de type financier et technique.

Union Bank of Cameroon (UBC)

La UBC est une banque de droit camerounais rachetée en 2008 par Oceanic Bank International, la UBC est spécialisée dans les activités telles que : la banque de détail, les opérations

[22] Au moment de l'étude, le département de microfinance de la First Bank était composé de quatre spécialistes qui effectuaient deux déplacements par mois sur le terrain pour le suivi des projets financés et à financer.

bancaires aux IMF et PME, le transfert d'argent. La banque opère sur le territoire camerounais à travers un réseau de cinq agences. La UBC entretient avec les IMF un partenariat de type financier et technique.

Les relations de partenariat entre la UBC et les IMF datent de 1992, bien avant la réglementation du secteur de 2002. Le responsable interrogé précise : *notre banque a été créée en 1999 par le réseau d'établissement de microfinance CAMCCUL. À ce jour, ce réseau a plus de 177 IMF*. Les objectifs de ce partenariat visent à diversifier les produits financiers, toucher les petits épargnants, accroître le taux de bancarisation. Les principaux critères de sélection des IMF par la banque dans le cadre de ce partenariat sont la performance, la part du marché non couverte et le facteur géographique. La UBC détient un département de microfinance constitué d'un effectif de dix personnes exclusivement dédiées à la filière.

Notre interlocuteur à la UBC estime que la création d'un nouveau produit financier est liée aux facteurs économiques et sociaux. La décision de création de ces produits part du besoin de la clientèle (réalité du terrain) et d'une enquête de terrain. La UBC offre de nombreux crédits à court terme ainsi que d'autres produits et services adaptés aux besoins du monde rural.

2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans cette section, nous mettons en lumière la procédure de collecte et d'analyse des données.

Méthode de collecte de données

En tant qu'observateurs extérieurs, nous avons recueilli les données empiriques par le biais d'entretiens semi-directifs. Nous avons mené une série d'entretiens à travers un guide d'entretien envoyé aux banques commerciales présentes sur le territoire camerounais ce, afin de déterminer quelle est, selon les banques, la meilleure forme d'articulation entre les banques et les IMF dans un environnement socio-économique et culturel camerounais. Les entretiens qualitatifs peuvent être menés de différentes manières : soit face-à-face, soit par téléphone, soit en utilisant les outils liés aux nouvelles technologies et de la communication (Dillman *et al*, 2009 ; Dillman, 1978). Dans notre recherche, étant donné la disponibilité des répondants, et la longueur de notre guide d'entretien, nous avons procédé à des entretiens téléphoniques. Les données recueillies dans une interview téléphonique sont aussi valables que les données recueillies dans un face-à-face (Dillman, 1978). Les interviews téléphoniques sont peu coûteuses et faciles à conduire, ce qui permet de gagner en temps et en frais. Afin de nous assurer de la bonne compréhension des questions et des objectifs de l'étude, et compte tenu de la longueur de notre guide d'entretien, nous avons donc conçu à cet effet un

guide d'entretien unique que nous avons préalablement envoyé à chacune des banques. C'est une fois les réponses reçues, que nous avons entamé les entretiens téléphoniques. Ce protocole conçu à des fins de triangulation nous a ainsi permis de corroborer voire d'aller plus loin dans les réponses fournies par nos interlocuteurs[23]. Le guide d'entretien en question comprenait une série de questions relatives :

- à l'identification de l'établissement ce qui nous a permis de définir s'il est de droit camerounais ou pas,
- à l'identification de la responsabilité du répondant,
- aux produits et services financiers offerts y compris ceux qui sont spécifiquement destinés aux IMF.

Les réponses à ces questions nous ont permis d'appréhender les différentes formes de relations entre les banques et les IMF et par conséquent de déterminer la meilleure forme de partenariat entre ces deux types d'institutions.

Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées par le biais d'une analyse de contenu. Chaque entretien a fait l'objet d'une analyse des réponses aux questions posées dans notre guide d'entretien. A des fins de triangulation, nous avons également exploité les informations complémentaires obtenues lors des interviews téléphoniques. Cette analyse nous a permis de nous faire une idée sur les produits offerts et de mieux comprendre le fonctionnement de chaque banque. Nous avons ensuite pu classer les banques étudiées en banques nationales (de droit camerounais) et en banques étrangères (succursales de groupes bancaires étrangers) et déterminer les formes de partenariat qu'entretient chaque établissement interrogé.

Résultats et interprétations

Après avoir antérieurement formulé la problématique de notre recherche, revu la littérature sur la problématique des partenariats entre les banques et les IMF et posé des hypothèses de recherche, nous avons donc procédé à des entretiens semi-directifs auprès des responsables de banques

[23] Selon Sandberg (2000), la multiplication des entretiens auprès des mêmes individus permet la « validité communicative » et la « validité pragmatique ». Quant à Eisenhardt (1989), la multiplication d'entretiens auprès d'« informants-clé » est un gage d'objectivité.

évoluant sur le territoire camerounais. Nous présentons ensuite les résultats des entretiens par le biais de la vérification des hypothèses posées.

Exceptée la banque Standard Chartered Bank qui n'entretient aucune forme de partenariat avec les IMF, les autres banques interrogées exercent soit l'une des formes de partenariat étudiées (à savoir le partenariat financier, technique ou institutionnel), soit une combinaison de ces différentes formes.

En outre, toutes les banques, y compris la SCBC, confirment que personne ne peut se passer de l'appui des IMF pour accéder à la population rurale et celle des micro-entreprises.
D'ailleurs, d'après les banques de notre panel, il reste encore entre 45% et 55% de la population rurale non encore couverte par les IMF.

L'autre point commun aux banques interrogées porte sur le fait que celles-ci confirment ne s'engager qu'à court terme lorsqu'elles s'allient aux IMF pour atteindre les populations des zones rurales.

Dans la partie suivante, nous vérifions les hypothèses de recherche.

H1 Les banques nationales offrent des produits et des services financiers plus adaptés au monde rural

Selon tous les responsables des banques interrogées, y compris ceux des succursales de banques étrangères, les produits et les services financiers offerts par les banques nationales sont mieux adaptés aux réalités des zones rurales.

A ce propos, le responsable de la Citi que nous avons interrogé répond : *nous sommes là pour prêter de l'argent aux personnes solvables et qui ont la capacité de remboursement. La vocation de la banque est de faire des bénéfices et non du social*. Dans la fourniture de produits et de services adaptés aux populations cible, le responsable d'Afriland déclare : *le facteur culturel est à prendre en considération, car la prise en compte de la culture permet de ne pas se tromper et d'être efficace dans la fourniture de nos produits. Ceci nous permet de réaliser de bons résultats et de contribuer de manière favorable à l'économie camerounaise*. Il ajoute : *certains de nos produits sont adaptés à la religion à l'instar des prêts et épargnes pour les musulmans désirant faire le pèlerinage à la Mecque.*
Il ressort de la vérification de cette hypothèse que les banques dites nationales offrent en effet des produits financiers plus adaptés aux besoins des populations et que ces banques fournissent des produits qui sont en adéquation avec les contextes socioculturels et culturels des populations-cible.

Le fait de détenir un département de microfinance en son sein, avec des employés qui connaissent et qui se rendent régulièrement sur le terrain, ce qui est le cas de la First Bank et de la UBC, contribue à renforcer l'adéquation entre l'offre des banques et les besoins de la population. Les partenariats incluant les banques nationales et les IMF semblent donc être un facteur pouvant permettre de définir la meilleure forme de partenariat entre ces banques et les IMF pour le bénéfice du monde rural camerounais.

Dans le même sens, la particularité de la banque UBC est qu'elle a été créée par un réseau d'IMF (réseau CAMCCUL). Le responsable de cette banque déclare à cet effet qu'*il est plus facile de créer des produits financiers pour des clients que nous avons suivis depuis longtemps et qui ont contribué à la création de notre réseau d'IMF. Notre banque doit son existence à la microfinance. Notre banque est qualifiée de banque de la population*. *Notre banque est entièrement dévouée à la cause de la microfinance*. Il ajoute : *nous, UBC, sommes une création des IMF, et ces dernières sont une création du monde rural. Ce faisant, tous nos produits sont calqués sur les besoins du monde rural*. Les entretiens menés auprès des responsables de banques commerciales camerounaises nous permettent dès lors de valider notre première hypothèse selon laquelle les banques dites nationales offrent des produits et services financiers plus adaptés à la population rurale, plus que ne le font les succursales des groupes bancaires étrangers présentes sur le territoire camerounais.

La validation de cette hypothèse nous enseigne que la meilleure forme de complémentarité entre les banques et les IMF dans le contexte socio- économique et culturel camerounais devrait faire intervenir davantage les banques nationales que les succursales de banques étrangères pour mieux répondre aux besoins de financement des populations rurales camerounaises.

H2 : Les banques nationales financent plus et mieux les micro-entreprises et les PME que ne le font les banques étrangères

Dans cette partie, nous testons notre deuxième hypothèse de travail selon laquelle les banques nationales financent davantage et mieux les micro-entreprises et les PME par rapport aux banques succursales de groupes étrangers. Nos entretiens nous ont permis de relever les informations relatives aux produits et services offerts par les banques nationales et étrangères aux PME et aux micro-entreprises suivantes :

- la meilleure couverture géographique des banques nationales (qui possèdent plus souvent plus d'agences que les filiales de banques étrangères) les rend plus proches des micro-entreprises, y compris rurales, et permet de répondre aux besoins de celles-ci plus efficacement.

- le fait que certaines banques nationales aient été créées par les IMF leur donne naturellement un avantage dans la fourniture de produits et de services adaptés aux besoins des micro-entreprises et PME. Cela se traduit notamment par le fait que ces banques possèdent dans leur portefeuille une plus grande part d'opérations bancaires destinées aux micro-entreprises et aux PME.
- les deux seules banques à détenir un département exclusivement consacré à la microfinance sont la First Bank et la UBC, deux banques de droit camerounais. En outre, ces deux banques se trouvent être celles qui ont dans leur portefeuille le plus d'opérations bancaires destinées aux micro-entreprises et PME camerounaises.
- etc.

L'analyse des produits et des services valide notre deuxième hypothèse selon laquelle les banques nationales financent davantage et mieux les micro-entreprises et les PME par rapport aux banques succursales de groupes étrangers.

De la même façon, la validation de cette hypothèse nous enseigne que la meilleure forme d'articulation entre les banques et les IMF dans le contexte socio- économique et culturel camerounais devrait faire intervenir davantage les banques nationales que les succursales de banques étrangères pour mieux répondre aux besoins de financement des micro-entreprises et PME camerounaises qui se trouvent être sous-financées par le secteur bancaire traditionnel. Ces partenariats auraient par ailleurs l'avantage de réduire les risques du financement des micro-entreprises et des PME perçus par les banques camerounaises, ce qui les pousse à ne pas prêter à ces catégories et les rend surliquides (Wanda, 2007). Des partenariats bien conçus avec les IMF peuvent donc in fine permettre aux banques nationales de prêter aux micro-entreprises et aux PME en prenant moins de risques et de recycler leurs excès de liquidités.

H3 : Les banques dites étrangères financent les entreprises et les populations à faible risque

Dans cette partie, nous testons notre troisième hypothèse de travail selon laquelle les banques dites étrangères financent davantage des populations et entreprises à faible risque, par rapport aux banques dites nationales. A ce propos, le responsable de la Société Générale que nous avons interrogé déclare : *nous prenons le plus souvent de longs délais de traitement des demandes de crédits pour vérifier certaines informations sur les demandeurs de crédit. Nous avons parfois des demandes de crédit que nous sommes obligés de transmettre au siège du groupe par exemple parce que le projet à financer se trouve dans un autre pays de la sous-région Afrique centrale, ce qui augmente l'incertitude et donc le risque*. Nos entretiens avec les responsables des banques interrogés nous confirment que les banques étrangères ciblent davantage une clientèle relativement aisée constituée de fonctionnaires, de salariés d'entreprises privées nationales et multinationales. Le

responsable de la SCBC (la seule banque étudiée à n'entretenir aucune relation avec les IMF) déclare : *nous n'avons aucun intérêt à tisser un partenariat avec les IMF, les opérations bancaires avec les micro-entreprises et les IMF sont très insignifiantes dans notre portefeuille de clientèle. Avec notre réseau de deux agences, nous sommes concentrés sur une clientèle de particuliers dont nous contrôlons plus facilement le comportement*. Et d'ajouter : *nous ne finançons pas les IMF et les PME simplement parce que pour nous, ce sont des clients très risqués. Ceci se voit clairement à travers notre portefeuille de clients. Dans ce cadre, à quoi cela servirait de traiter avec une IMF dans le cadre d'un partenariat alors que nous avons une clientèle crédible ?*

Ces commentaires issus de nos entretiens corroborent notre hypothèse selon laquelle, les banques dites étrangères financent davantage les entreprises et les populations à faibles risques. Cette vérification de notre hypothèse contribue à déterminer la meilleure forme de partenariat entre les banques et les IMF dans le contexte socio-économique et culturel camerounais.

La validation de cette hypothèse nous apprend que si l'on veut accroitre le financement des populations rurales et des PME au Cameroun, segments que les banques étrangères considèrent comme étant excessivement risqués, il vaut mieux concevoir des formes de partenariat entre banques et IMF qui fassent intervenir davantage les banques nationales.

H4 : Les partenariats entre les banques et les IMF permettent aux banques d'accéder à un plus grand marché et d'offrir des produits et des services financiers plus adaptés

Dans le cadre de cette étude, nous avons formulé une quatrième hypothèse selon laquelle les partenariats entre les banques et les IMF permettent aux banques d'accéder à un grand marché pour leurs produits et d'offrir des produits et des services financiers plus adaptés. Dans ce paragraphe, nous testons cette hypothèse. La littérature scientifique (Nsabimana, 2004) est ici corroborée par les résultats de notre enquête qui montrent en effet que les relations entre les banques et les IMF entrainent pour les banques un accès privilégié à un plus grand marché. Pour justifier l'engagement de sa banque dans des partenariats avec les IMF, le responsable de la First Bank nous explique que sa banque espère par ces partenariats atteindre les zones rurales et d'ajouter: *les zones rurales regorgent de plusieurs activités crédibles, je puis vous affirmer que les populations que certains considèrent comme pauvres sont une catégorie crédible, et cette crédibilité est le plus souvent due au fait qu'il existe un principe de mutualisation des risques. Ce sont les IMF qui nous ont permis d'accéder à des endroits les plus reculés du territoire. Les mutuelles nous ont permis d'avoir accès à leur épargne. Nous développons tous les jours des produits adaptés aux réalités du monde rural (collecte sur les marchés, transferts par téléphones portables, crédits-engrais pour les agriculteurs, crédits moto pour les conducteurs de motos, etc.*). *Ce sont ces produits qui font la particularité de*

notre banque. Notre interlocuteur de la BICEC confirme: *les IMF nous ont permis d'accéder à des zones les plus reculées d'une part, et d'éviter de créer des agences d'autre part*. Ceci n'est pas étonnant. En effet, au Cameroun (et en Afrique subsaharienne plus généralement), après l'échec des banques publiques rurales, les IMF sont devenues les premiers pourvoyeurs de fonds dans le monde rural. Pour les banques, la microfinance est le seul moyen d'accéder à la majorité de la population qui reste rurale (plus de 60% de la population camerounaise est rurale). Outre la confiance, dans ces partenariats, les banques font attention à la performance des IMF avec lesquelles elles traitent, à la part de marché de celles-ci et surtout à la part de marché potentielle de celles-ci.

Les dires des responsables de banques interrogés valident notre hypothèse formulée qui stipule que les partenariats entre les banques et les IMF permettent aux banques d'accéder à un plus grand marché et d'offrir des produits et des services financiers plus adaptés.

La validation de cette hypothèse nous confirme que les banques ont effectivement intérêt à s'engager dans des partenariats entre les banques et les IMF parce que ceux-ci leur permettent le cas échéant d'atteindre un plus grand marché avec une prise de risques relativement limitée.

Conclusion et implications théoriques

Dans la poursuite de l'accroissement de la portée de la microfinance aussi bien en termes du plus grand nombre de personnes nécessiteuses atteintes et en termes de fourniture de produits et services financiers adaptés aux besoins des populations visées, et en considérant que certaines tranches de la population ne peuvent pas être atteintes sans le concours des IMF, la meilleure forme de partenariat entre banques et IMF dépend en grande partie du degré de développement de l'IMF partenaire.

Ainsi pour une IMF « start-up », le partenariat institutionnel sera plus indiqué car celui-ci a l'avantage de faire bénéficier à l'IMF du savoir-faire des banques qui pourront intervenir en tant que « parrain », initiateur, membre du comité de pilotage du projet ou encore en tant que mettre d'ouvrage.

Dans la phase suivante du développement de l'IMF, le partenariat technique semble plus approprié. Pour continuer à croitre de manière équilibrée et durable, l'IMF ne pourra en effet faire l'économie d'un renforcement des capacités et d'une exigence de professionnalisation de ses activités. C'est dans ce cadre que le partenariat institutionnel pourra être bénéfique à l'IMF. L'IMF pourra ainsi renforcer ses ressources humaines via notamment des formations aux techniques bancaires

dispensées par la banque partenaire. L'IMF pourra également bénéficier du savoir-faire de la banque en matière de mise en place de procédures de contrôles et d'audits internes et externes.

La troisième forme de partenariat, le partenariat financier viendra quant à lui, aider l'IMF vers la voie de l'autonomie. En effet, les services tels que la sécurisation des excédents de liquidités ou les possibilités de refinancement de l'IMF que peut offrir la banque partenaire dans le cadre de ce partenariat semblent être indispensables au bon fonctionnement de l'IMF vers la voie de la maturité.

Outre le fait que notre recherche confirme que les partenariats étudiés soient gagnant-gagnant pour les deux types d'institutions, dans le but d'accroitre la portée de la microfinance, notre étude nous apprend que pour le cas du Cameroun, ces partenariats seront plus efficaces s'ils intègrent davantage les banques dites nationales plutôt que les filiales de groupes bancaires étrangers. En effet, les résultats de notre recherche nous indiquent que ce sont en effet les banques nationales qui sont le plus proches des populations à servir, notamment rurales, et qu'elles seront dès lors plus aptes à évaluer et à répondre de manière plus optimale aux besoins de ces populations.

De même, notre recherche suggère que ce sont les partenariats incluant les banques dites nationales qui seront susceptibles d'être plus efficaces dans le financement des micro-entreprises et des PME.

Dans des environnements difficiles, ce qui est le cas du milieu rural camerounais (et africain de manière générale), notre recherche nous apprend que si l'on veut accroitre le financement des populations rurales et des PME, les partenariats susmentionnés doivent être conçus de manière à privilégier l'intervention des banques nationales car celles-ci maitrisent mieux les contextes socioéconomique et culturel camerounais et seront susceptibles de prendre davantage de risques que ne le feront les banques étrangères.

La portée des résultats de notre recherche est également de nature à accroitre le potentiel des nouveaux acteurs de la microfinance en particulier les VIM. En effet, dans un contexte de risques élevés, les VIM peuvent être réticents à l'idée d'interagir directement avec les IMF actives en milieu rural ou dans le segment du financement des micro-entreprises et des PME africaines, les partenariats mis en lumière dans cette étude impliquant les banques nationales locales plus proches du terrain, sont susceptibles de réduire les risques et donc de favoriser l'investissement de ces nouveaux canaux. Les VIM ont en effet leur place dans de tels contextes difficiles. De par l'importance des moyens financiers qu'ils sont capables de lever, ils peuvent en effet être plus adaptés pour fournir les financements plus importants à un meilleur coût et à des termes plus longs, dont ont besoin les milieux ruraux (particulièrement pour les activités agricoles), les micro-entreprises et les PME africaines.

Même si ces investissements étrangers sont les bienvenus dans la microfinance, ils n'ont pas vocation à durer indéfiniment. Dans ce contexte, la promotion de partenariats entre les banques et les IMF est de nature à favoriser des stratégies rassurantes de sortie des bailleurs de fonds qui peuvent dès lors s'investir dans de nombreuses zones encore peu desservies en matière de services microfinanciers.

La limite classique d'une recherche utilisant la méthodologie qualitative porte sur son faible pouvoir de généralisation. Donc, même si notre étude permet de dégager un certain nombre de résultats forts qui peuvent être généralisés, nous devons rester prudents quant à la généralisation de tous les résultats engendrés par notre recherche. En effet, par exemple, il n'est pas sûr qu'ailleurs en Afrique, les banques commerciales nationales offrent des produits et des services microfinanciers plus adaptés que ne le font les succursales de banques étrangères. Dans un tel contexte, une autre recherche relative à un autre pays, d'une autre sous-région africaine de préférence, pourrait être riche d'enseignements et confirmer ou infirmer les résultats révélés par la présente étude.

Dans notre recherche, nous avons analysé, du point de vue des banques commerciales camerounaises, le potentiel que revêtent les articulations entre les banques et les IMF pour l'amélioration de la portée de la microfinance aussi bien en termes du nombre de bénéficiaires (personnes et micro-entreprises servies) et en termes d'adéquation entre offre et demande de produits et services microfinanciers. Une recherche portant cette fois sur le point de vue des IMF pourrait nous permettre d'avoir une vue plus complète sur ces articulations.

Enfin comme piste de recherche future, étant donné l'importance de la demande de services microfinanciers non encore satisfaite au Cameroun (les banques interrogées estimant en effet qu'il ya encore entre 45 à 55% du monde rural non encore couvert par les IMF) et en Afrique subsaharienne de manière générale, une recherche portant sur un modèle d'intervention intégrant à la fois les banques commerciales, les IMF mais aussi les pouvoirs publics semble intéressante à entreprendre dans le but de participer à relever le défi du financement du monde rural et des micro-entreprises en Afrique subsaharienne.

Références bibliographiques

AMAF (2007), *Cadre conceptuel de l'Initiative de stratégie pour la microfinance en Afrique*, Forum d'Action pour la Microfinance en Afrique.

Banque des Etats de l'Afrique centrale (2002), *Rapport d'activité de la microfinance*.

Baydas M.M., Graham D., Valenzuela L., (1998), *Commercial banks in Microfinance: New actors in the Microfinance World*, Focus Note, n° 12, CGAP.

Bell R., Harper A., Mandivenga D., (2002), *Can commercial banks do microfinance? Lessons from the Commercial Bank of Zimbabwe and the Co-operative Bank of Kenya*, Small Enterprise Development Journal, 13 (4).

Bomda J., (2010), *Cameroun*, Dossier thématique, Portail Microfinance.

Bomda J., Mees M., (2006), *Le linkage entre une institution de micro finance et le secteur bancaire moderne : le cas des MC2, de l'ONG ADAF et de Afriland First Bank au Cameroun*, Zoom Microfinance, SOS Faim, n° 19.

CGAP (2009), *Who is funding microfinance in Sub-Saharan Africa?*

CGAP (2007), *Etude régionale du CGAP sur les bailleurs de fonds en Afrique subsaharienne*.

Christen R.P., (2001), *Commercialisation and Mission Drift: The transformation of Microfinance in Latina America*, occasional paper, n° 5, CGAP.

Commission bancaire de l'Afrique centrale (1992), *Convention portant harmonisation de la réglementation bancaire des Etats de l'Afrique centrale*.

Coquart P., (2000), *La microfinance : une intervention pour répondre aux besoins des Pauvres qui s'inscrit bien dans la stratégie de lutte contre la pauvreté et les inégalités*, Techniques financières et Développement (TFD), n° 59-60.

Cousineau A., Bastin E., (1975), *Méthodologie de la recherche*, Enseignement et Gestion, 12, 37-71.

Daley-Harris S., (2009), *State of the Microcredit Summit Campaign Report 2009*, the Microcredit

Summit Campaign, Washington, USA.

Dillman D.A., Smyth J.D., Christian L M., (2009), *Internet, Mail and Mixed-Mode Surveys: The Total Design Method*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Dillman D.A., (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. Wiley-Interscience Publication, New York.

Drake D., Rhyne E., (2002), *The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development*, ACCION International, Kumarian Press, Bloomfield, USA.

Eisenhardt K., (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Fall F.S., (2007), *Panorama de la relation banques/institutions de micro finance a travers le monde*, Séminaire / doctorants du CARE Rouen.

Isern J., Porteous D., (2005), *Commercial banks and Microfinance: Evolving Models of Success*, Focus Note, 28, CGAP.

Jenkins H., (2000), *Commercial bank behaviour in micro and small enterprise finance*, Development Discussion Paper, Harvard Institute for International Development, n° 741.

Kreuz R., MacNealy M.S. (1996), *Empirical approaches to literature and aesthetics*, Praeger Publishing.

Labie M., Mees M., (2005), *Le paradigme commercial en Microfinance et ses effets sur L'inclusion sociale*, Zoom Microfinance, SOS FAIM, n° 16.

Labie M., (2004), *Microfinance : un état des lieux*, Mondes en développement, 32(126), 9-23.

Lelart M., (2002), *L'évolution de la finance informelle et ses conséquences sur l'évolution des systèmes financiers*, Mondes en Développement, 30(119), 9-20.

Littlefield E., Rosenberg R., (2004), *Microfinance and the Poor: Breaking Down the walls between Microfinance and the Formal Financial System*, Finance & Development, 41(2), 38-40.

Lopez C., Rhyne E., (2003), *The service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance*, Accion Insight Paper, n° 6.

Mayoukou C., (1999), *Coopération financière et coordination temporelle de l'intermédiation : application aux formes émergentes de coopération entre ONG, Microfinance et banques en Afrique subsaharienne*, in Nguyen Van C., Ponson B., Hirch G. (éds) ; Partenariats d'entreprise et Mondialisation, Karthala (collection Universités francophones), Paris.

MIX, CGAP (2008), *Benchmarking et analyse du secteur de la microfinance en Afrique 2008*.

Morduch J., (2000), *The Microfinance Schism*, World Development, 28(4), 617-629.

Ndam J., (2007), *Banque contre microfinance : les enjeux de l'intermédiation financière dans la zone CEMAC*, Editions Clé, Yaoundé.

Nsabimana A., (2009), *Articulation Banques-Microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF*, Reflets et perspectives de la vie économique, XLVIII, 2009/3, 29-38.

Nsabimana A., (2004), *Articulation entre les activités bancaires et micro financières : une nouvelle sphère d'intermédiation?*, Mondes en Développement, 32(126), 37-50.

Pagura M., Kirsten M., (2006), *Formal-informal Financial Linkages: Lessons from Developing Countries*, Small Enterprise Development.

Périlleux A., (2009), *La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance, un enjeu de taille*, Reflets et perspectives de la vie économique, XLVIII, 2009/3, 51-60.

Potter. W.J., (1996), *An analysis of thinking and research about qualitative methods*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Otero M., (2000), *Réorienter la microfinance vers le développement*, Techniques Financières et Développement, Juillet-Octobre, n°59-60.

Ouedraogo A., Gentil D., (2008), *La Microfinance en Afrique de l'Ouest*, Histoire et innovations, CIF, Editions Karthala.

Sandberg J., (2000), *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, Academy of Management Journal, 43(1), 9-25.

Swanson, B., (2007), *Securitization in Microfinance*, Microfinance Insights, 3, June 2007, 26-28.

Trompenaars F., (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris.

Urgeghe L., (2009), *Commercialisation et financement de la microfinance : quels enjeux de gouvernance ?*, Reflets et perspectives de la vie économique, XLVIII, 2009/3, 39-50.

Wampfler B., Roesch M., (2009), *Finance rurale et agricole*, Dossier thématique, Portail Microfinance.

Wampfler B., Lapenu C., Roesch M. (2003), *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation, Quelle contribution de la microfinance*, Rapport exécutif, Séminaire international, 21-24 janvier 2002, Dakar, Sénégal.

Wanda R., (2007), *Risques, comportements bancaires et déterminants de la surliquidité*, cahiers électroniques du CRECCI, vol 24.

Westley G.D., (2006), *Strategies and Structures for Commercial Banks in Microfinance*, Sustainable Development Department Best practice Series, Inter-American Development Bank, Washington, D.C.

Yin R.K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage publications.