



**Consortium pour la Recherche  
Economique et sociale**

## **SÉRIE DE DOCUMENTS DE RECHERCHE**

**Appartenance à un réseau,  
gouvernance et performance  
dans les coopératives d'épargne et de crédit  
au Cameroun**

Cyrille Onomo

Consortium pour la Recherche Economique et Sociale  
Rue 10 Prolongée Cité Iba Ndiaye Djadji  
Lot 1 et 2 - Pyrotechnique - Dakar, Sénégal  
CP : 12023 - BP : 7988, Dakar Médina  
Tél : (221) 33 864 77 57 - (221) 33 864 73 98 - Fax : (221) 33 864 77 58  
Email : [cres\\_ucad@yahoo.fr](mailto:cres_ucad@yahoo.fr) / [cres@cres-sn.org](mailto:cres@cres-sn.org)  
Information : [contact@cres-sn.org](mailto:contact@cres-sn.org) / Site Web : [www.cres-sn.org](http://www.cres-sn.org)

2014 / 67

**VERSION PROVISOIRE**

**Appartenance à un réseau,  
gouvernance et performance  
dans les coopératives d'épargne et de crédit  
au Cameroun**

**Cyrille ONOMO**  
Enseignant Chercheur  
ESSEC, Université de Douala, Cameroun  
*Courriel : onomocyr@yahoo.fr*

## Résumé

Ce travail vise à montrer le rôle central du réseau dans le fonctionnement des systèmes de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit, et à évaluer l'influence de l'appartenance d'une coopérative à un réseau sur sa performance. A partir d'une étude empirique menée sur un échantillon de coopératives camerounaises affiliées à un réseau et de coopératives indépendantes, il ressort que le conseil d'administration et la surveillance du réseau sont les principaux mécanismes de gouvernance dans ces entités. Par ailleurs, il existe des différences dans le fonctionnement du conseil d'administration entre les coopératives évoluant en réseau et certaines coopératives évoluant en solitaire. Il ressort de l'étude que certaines performances – notamment sociales - comme la satisfaction des membres et le volume de l'encours de crédit sont plus élevées dans les coopératives affiliées à un réseau que dans celles évoluant en solitaire. L'étude montre également qu'il existe une différence entre les deux groupes de coopératives, en ce qui concerne certains indicateurs de performance financière, comme la rentabilité financière et la rentabilité économique. Toutefois, ces différences ne sont pas significatives.

**Mots clés :** Coopérative d'épargne et de crédit – gouvernance – performance- Réseau.

## Introduction

La microfinance est une industrie émergente qui est à une étape de son développement. Elle a largement prouvé sa capacité à offrir des services financiers aux exclus des systèmes financiers classiques et à lutter contre certaines dimensions de la pauvreté, dans les économies en développement. Cependant, dans cette industrie, plusieurs institutions ont récemment connu des crises et des dysfonctionnements, phénomènes fortement préjudiciables à leur viabilité. Dans les diagnostics établis sur ces crises, la gouvernance a été souvent indexée comme étant la principale cause de défaillance des institutions de microfinance.

La viabilité en microfinance concerne la viabilité financière et socio-économique, et davantage la qualité de la gouvernance dans les institutions. Puisque, la gouvernance semble être le nœud gordien de la microfinance (Pierret et Doligez, 2005), elle est la principale cause des crises et des faillites qui minent ce secteur (Labie, 2001). Le respect des exigences d'une « bonne » gouvernance n'est pas observé dans plusieurs IMF à travers le monde, et pallier les insuffisances de gouvernance constitue l'un des principaux défis pour ces structures.

Au Cameroun, plusieurs IMF connaissent des crises dont certaines, à l'exemple de la First Trust, ont été placées sous administration provisoire de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), et d'autres, comme la compagnie financière de l'estuaire (COFINEST) ou la Gold Business Financial (GBF), ont connu la faillite. Dans ces institutions, la gouvernance est présentée comme le principal facteur qui explique cette situation (Fall et Onomo, 2012). Toutefois, ces crises et ces dysfonctionnements sont peu observés dans les coopératives d'épargne et de crédit qui évoluent à l'intérieur d'un réseau. D'ailleurs, lors de la grande crise qui a entraîné la faillite d'un nombre important de coopératives d'épargne et de crédit au début des années 90, celles évoluant à l'intérieur d'un réseau, à l'exemple de la Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL), ont été peu affectées.

Face à une telle réalité, où les coopératives affiliées dans des réseaux sont peu enclines aux crises et à la faillite, comparativement aux autres institutions de microfinance, nous posons la question de recherche suivante : *Quelle est l'incidence de l'appartenance à un réseau sur la gouvernance et la performance d'une IMF ? Autrement dit, est ce que l'appartenance à un réseau implique des pratiques particulières de gouvernance dans les coopératives d'épargne et de crédit ? Les coopératives évoluant à l'intérieur d'un réseau sont-elles plus performantes que celles qui évoluent en solo ?*

La réponse à la question posée donne l'occasion de déterminer d'abord la place du réseau dans la structure de gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit, ensuite, elle essaye d'expliquer les différences de performance des coopératives d'épargne et de crédit par leur appartenance versus leur non appartenance à un réseau.

Pour répondre à cette question, dans un premier temps, nous étudions les mécanismes de gouvernance d'un échantillon de coopératives d'épargne et de crédit constitué des coopératives qui appartiennent à un réseau et des coopératives indépendantes. Cette analyse vise à relever des mécanismes et des pratiques de gouvernance propres aux coopératives appartenant à un réseau. Ainsi, nous analysons la participation des organes factuels dans la gouvernance des coopératives affiliées à des réseaux, puis, nous essayons d'établir le lien entre la performance d'une coopérative et son appartenance à un réseau. Il revient ici de montrer que les coopératives appartenant à un réseau sont plus performantes que les coopératives indépendantes.

La structure de ce travail porte sur plusieurs sections. Dans une première (section 2), nous étudions, d'une part, les implications de l'appartenance à un réseau sur la gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit et, d'autre part, à partir de la littérature, nous mettons en exergue les relations possibles entre l'appartenance à un réseau et la performance des coopératives. Dans une deuxième section (section 3), nous déclinons notre canevas de recherche, puis nous présentons les résultats de l'étude. Enfin, nous concluons (section 4).

## **1. Les implications de l'appartenance à un réseau sur la gouvernance et la performance des coopératives d'épargne et de crédit**

La littérature recense plusieurs définitions de la gouvernance des organisations, ce qui se justifie par le fait que c'est un concept « carrefour », au croisement de plusieurs champs disciplinaires (Economie, Gestion, Droit, Sociologie,...). Toutefois, on peut retenir, dans le sens de Charreaux (1997), que la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour but de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Cependant, les structures des systèmes de gouvernance des entreprises évoluent selon les activités que les entreprises réalisent. En effet, les caractéristiques propres à chaque secteur d'activité semblent rendre la conception et la pratique de la gouvernance spécifiques aux entreprises qui s'y trouvent (Romano, 1996).

Ainsi, les systèmes de gouvernance des institutions de microfinance ou des banques, qui sont des institutions financières, seraient différents de ceux des entreprises manufacturières et demandent une étude particulière de la gouvernance (Macey et O'hara, 2003). Aussi, les

configurations organisationnelles adoptées par des types spécifiques d'organisations déterminent le jeu de gouvernance dans ces dernières (Begin, 1998). Dans l'industrie de la microfinance, les coopératives financières évoluant dans des réseaux ont des structures particulières d'organisation et de gouvernance qui accordent une place non négligeable à l'organe faitier du réseau dans le jeu de gouvernance de ces entités (Onomo, 2010).

### **1.1 L'organe faitier : un mécanisme de gouvernance supplémentaire pour les coopératives évoluant dans les réseaux**

La microfinance n'est pas un secteur d'activité homogène. Elle comporte une pléthore d'institutions différentes de par la taille, la méthodologie d'action, la structure organisationnelle et, surtout, par le modèle institutionnel. Il est possible de grouper les IMF en trois classes : les coopératives d'épargne et de crédit, les institutions à but non lucratif et les institutions privées à but lucratif (Servet, 2005 p 235). Dans un sens large, la coopérative désigne un groupement économique associatif qui est caractérisé par l'égalité des droits de chacun de ses membres quant à sa gestion. Une coopérative peut se définir comme étant une association autonome de personnes unies volontairement, mettant en commun leurs besoins économiques, sociaux et culturels et leurs aspirations à travers une propriété jointe, qui est démocratiquement contrôlée<sup>1</sup>. Dans le cas particulier des coopératives d'épargne et de crédit de la microfinance, les besoins mentionnés sont relatifs à l'accès aux services financiers (Armandariz et Morduch, 2005, p 68). Ce sont des structures qui collectent l'épargne auprès de leurs membres, et la redistribuent exclusivement à ces derniers.

Toutefois, parmi les IMF, seules les coopératives et/ou mutuelles d'épargne et de crédit<sup>2</sup> peuvent se regrouper dans le cadre d'un réseau. Le réseau désigne alors « une mise ensemble de plusieurs coopératives - qui dérive d'un gain mutuel d'offrir des services communs - caractérisée d'une part par des profits exclusifs, et d'autre part par la constitution d'une organisation avec une structure de gouvernance renforcée par tous les membres » (Fischer, 2001). Pour les institutions qui évoluent en son sein, le réseau, à l'exemple du marché et de la hiérarchie, assure une meilleure coordination des actions des membres et une meilleure allocation des ressources, et peut constituer, par voie de conséquence, un mode hybride de gouvernance des transactions (Desrochers *et al.*, 2003). Dans le champ de

---

<sup>1</sup> Cette définition est tirée de la déclaration mondiale sur le travail coopératif. Déclaration approuvée par l'assemblée générale de l'Alliance Internationale de la Coopérative à Cartagena en Colombie en 2005.

<sup>2</sup> Les mutuelles et les coopératives constituent le modèle dominant d'IMF en Afrique au Sud du Sahara. Parce qu'au Cameroun, il y a beaucoup de coopératives que de mutuelles, nous utilisons le concept coopérative pour désigner également les mutuelles.

la microfinance, les réseaux sont dirigés par des organes faitiers qui constituent de véritables mécanismes de gouvernance des coopératives affiliées. L'organe faitier, en assurant la définition des normes et des procédures comptables dans les coopératives affiliées, la mise en place des systèmes de contrôle interne dans ces structures, le respect des normes prudentielles édictées par les autorités réglementaires, la discipline des dirigeants dans ces institutions, réalise une surveillance des coopératives membres. Par ailleurs, dans les réseaux, les coopératives se surveillent implicitement et mutuellement. Ainsi, le contrôle du réseau sur les coopératives qui en sont membres s'effectue à deux niveaux.

Dans les institutions financières et, notamment, dans les IMF, il ressort que les dispositifs internes de gouvernance et les dispositifs de l'environnement légal et réglementaires sont les principaux mécanismes de gouvernance (Crépi *et al.*, 2003, John *et al.*, 2007). Dans son étude des mécanismes de gouvernance dans les IMF, qui s'inspire fortement de la grille d'analyse des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997), Labie (2003) montre que les mécanismes spécifiques et intentionnels de la gouvernance des IMF, notamment, le conseil d'administration, sont les plus étudiés, et que seules quelques études sont consacrées aux mécanismes non spécifiques et intentionnels, en particulier la régulation et la supervision des autorités réglementaires. Toutefois, peu de travaux se sont intéressés à la surveillance et au contrôle des réseaux sur les coopératives qui en sont membres. Pourtant, dans les environnements des pays d'Afrique Subsaharienne où il est observé un défaut de régulation des IMF par les autorités réglementaires (Fall et Onomo, *op cit*), ce mécanisme semble constituer - à côté du conseil d'administration - un instrument central de la gouvernance des coopératives affiliées.

Le rôle joué par ce mécanisme dans le jeu de gouvernance des coopératives serait davantage important et déterminant, étant donné que l'efficacité des mécanismes internes de gouvernance dans ces institutions est discutable. Dans les coopératives, à la faveur du principe de capital nominal, il est maintenu un volume important de liquidités sous forme de réserves (Krahn et Schimdt, 1999). Cette situation pourrait encourager une distraction des ressources du fait des comportements opportunistes des dirigeants. Dans la même veine, le principe d'égalité, qui implique une distribution équiproportionnelle des droits de vote entre les membres, inhibe la motivation de chaque membre à exercer un contrôle rigoureux de la gestion de la structure.

Cette motivation paraît s'amenuiser progressivement, au fur et à mesure que la taille de la coopérative s'accroît. D'ailleurs, les coopératives, avec un nombre important de membres, perdent les qualités d'auto stabilité, et tendent à devenir des entités ayant une structure organisationnelle centralisée. L'essentiel des membres qui sont aussi les

propriétaires ne semblent plus à mesure de jouer un rôle significatif dans la définition de la politique de l'organisation. Ce pouvoir passe plutôt dans les mains des dirigeants (Krahn et Schimdt, op cit) et des membres fondateurs, ce qui conduit à la mise en place des systèmes de gouvernance peu efficaces avec des effets négatifs sur la gestion des structures. Cette situation est vécue dans un grand nombre de coopératives et, notamment, dans celles qui sont localisées en Afrique Centrale où les conseils d'administration sont dominés par les membres fondateurs et les dirigeants (CEA, 2006).

Dans les coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit qui représentent le modèle dominant des IMF dans les pays d'Afrique au Sud du Sahara<sup>3</sup>, l'organe faitier, à côté du conseil d'administration, est l'un des mécanismes majeurs de gouvernance pour celles qui sont affiliées à des réseaux.

## **1.2 L'appartenance à un réseau : un déterminant de la performance des coopératives**

Une coopérative financière choisit d'intégrer un réseau afin de réaliser des économies de coûts de transaction et de bénéficier d'une efficience organisationnelle. L'affiliation d'une coopérative financière à un réseau peut constituer un avantage compétitif et une source de performance pour plusieurs raisons (Fischer, 2003). D'abord, le réseau favorise un *pooling* des ressources financières à partir duquel les coopératives peuvent se refinancer à des conditions avantageuses comparées à celles du marché. Ensuite, le réseau établit une standardisation des opérations dans les coopératives qui en sont membres, ce qui rend faciles la conduite des activités et le suivi du processus de gestion. Enfin, le réseau garantit une solidarité contractuelle entre les membres. Il est le siège d'une mutualisation des risques supportés par chacune des coopératives membres.

Toutefois, l'évidence empirique de l'influence de l'appartenance d'une coopérative d'épargne et de crédit à un réseau sur sa performance est donnée par Fischer (2000). En étudiant plusieurs réseaux de coopératives, il montre que les coopératives d'épargne et de crédit qui se regroupent autour des structures très centralisées ont une performance égale ou supérieure à celles qui évoluent dans des structures décentralisées ou en solitaire. Les coopératives d'épargne et de crédit affiliées à des réseaux connaissent une forte pénétration de marché en termes de clients et d'actifs financiers, sont plus stables et offrent une large

---

<sup>3</sup> C'est le seul modèle d'institution de microfinance observé en Afrique de l'Ouest et consacré par la loi PARMEC. Dans les pays de l'Afrique Centrale, les coopératives d'épargne et de crédit représentent plus 90% de l'ensemble des IMF.



gamme de services aux clients membres. Ainsi, l'appartenance à un réseau est un facteur de performance pour les coopératives d'épargne et de crédit.

Toutefois, cette conclusion peut être nuancée. Les différences de performance entre les coopératives d'épargne et de crédit pourraient s'expliquer par les différences culturelles et politiques que connaissent ces institutions. En réalisant une étude de l'évolution historique des coopératives financières installées au Canada, MacPherson (1998) explique les différences de performance entre les coopératives individuelles du Canada anglais et le mouvement canadien français des caisses Desjardins par les différences culturelles et politiques entre ces deux parties du pays. Pour cet auteur, les valeurs culturelles qui caractérisent chaque partie du pays et les politiques adoptées par les gouvernants sont les facteurs principaux de la performance d'une coopérative d'épargne et de crédit<sup>4</sup>. La contribution de l'appartenance à un réseau à la performance des coopératives d'épargne et de crédit serait alors négligeable.

Dans le champ de la microfinance au Cameroun, les valeurs culturelles des promoteurs des IMF déterminent la gestion et la performance des institutions (Onomo et Etoundi, 2013). Cependant, pour les coopératives d'épargne et de crédit, l'appartenance à un réseau, associée aux valeurs culturelles, semble jouer un rôle important dans la gouvernance, dans la réalisation des performances et dans la viabilité des institutions. Une analyse de l'évolution historique des coopératives d'épargne et de crédit au Cameroun met en lumière un important mouvement de faillite des coopératives individuelles dans les années 1990. Pourtant, pendant la même période, les coopératives évoluant à l'intérieur des réseaux, à l'exemple de la CAMCULL, sont restées stables, et certaines ont continué à s'agrandir.

Ainsi, en favorisant une bonne régulation et une surveillance des coopératives membres, une efficience organisationnelle et un contrôle régulier des activités des coopératives membres, une définition des principes de gestion et une meilleure gestion des ressources dans les coopératives et entre les coopératives membres, le réseau peut constituer un puissant mécanisme de gouvernance qui, en suppléant le conseil d'administration, encourage un renforcement de la gouvernance et une amélioration de la performance dans ces institutions.

---

<sup>4</sup> Cette nuance soulevée par l'étude de MacPherson n'est pas valable dans les pays où l'ensemble des coopératives baignent dans le même environnement politique, social et culturel.

## **2. L'influence de l'appartenance à un réseau et la performance des coopératives d'épargne et de crédit au Cameroun**

En s'appuyant sur une étude des coopératives camerounaises, dans ce paragraphe, il est question d'évaluer l'influence de l'appartenance d'une coopérative à un réseau sur sa performance. Avant l'analyse d'un tel lien, il est proposé une présentation du secteur de la microfinance au Cameroun et des coopératives qui constituent l'échantillon d'analyse.

### **2.1 Un aperçu de la microfinance au Cameroun et présentation des unités d'analyse**

L'influence de l'appartenance d'une coopérative à un réseau sur sa performance porte sur les règles de fonctionnement du réseau. Les modalités de fonctionnement d'un réseau changent, lorsqu'on passe d'un réseau à un autre. Au Cameroun, au début de l'année 2011, le secteur de la microfinance comprend 440 IMF parmi lesquelles 254 évoluent dans les réseaux formelles<sup>5</sup>. On peut identifier cinq réseaux formels de coopératives d'épargne et de crédit: le réseau CAMCCUL qui comprend 177 coopératives, les réseaux CVECA (caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées) des régions du Nord et du Centre qui comprennent respectivement huit et 33 coopératives, les réseaux CMEC (caisses mutuelles d'épargne et de crédit) des régions de l'Ouest et du Nord-Ouest qui comprennent respectivement 19 et huit coopératives. La structure de ce secteur révèle qu'il est composé à près de 94 % de coopératives dont 159 sont des coopératives indépendantes.

Les IMF au Cameroun ont développé un réseau de 998 agences dont 52.6 % sont localisées dans les zones urbaines et le reste dans les zones rurales. Dans les zones urbaines, 61.7 % du nombre des implantations des IMF sont observées à Douala (32.2 %) et Yaoundé (29.5 %). Ces agences sont largement ouvertes par les coopératives (72 %) et principalement celles qui évoluent à l'intérieur des réseaux (39 %). Toutefois, les coopératives du réseau CAMCCUL présentent 230 agences soient 23 % de l'ensemble des agences ouvertes par les IMF au Cameroun<sup>6</sup>.

A la fin de l'année 2011, le secteur de la microfinance, au Cameroun, compte près de 1 500 000 clients et membres, enregistre un volume de dépôts de 410 milliards de FCFA et un encours de crédit octroyé de 240 milliards de FCFA<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Il existe le réseau CMEC du Grand Nord qui compte neuf coopératives. Bien qu'ayant l'avis conforme de la COBAC, ce réseau ne dispose pas encore d'un agrément.

<sup>6</sup> Toutes ces informations sont tirées du rapport sur l'Evolution de l'activité de microfinance au Cameroun, produit par Maximin Ongolo, Division de la microfinance, Ministère des Finances.

<sup>7</sup> Ces données sont fournies par le rapport provisoire sur le diagnostic de la finance inclusive au Cameroun, février 2013.

Pour réaliser notre étude, nous avons constitué un échantillon comprenant des coopératives affiliées à la CAMCCUL et des coopératives indépendantes. Le choix de la CAMCCUL tient au fait qu'elle est le réseau le plus ancien et le plus important dans le champ de la microfinance au Cameroun. A travers ses coopératives membres, en 2008 ce réseau a enregistré près de 300 000 membres, un volume de dépôts de 78, 890 milliards de FCFA, un encours de crédit octroyé de 44, 892 milliards de FCFA et un bénéfice de 1,984 milliards de FCFA. Nous avons mené notre enquête sur un échantillon de 43 coopératives d'épargne et de crédit comprenant 20 coopératives qui sont affiliées au réseau CAMCCUL et 23 qui sont indépendantes.

**Tableau 1 : Répartition des coopératives étudiées selon leur appartenance au réseau**

Affiliation à la CAMCCUL	Effectifs	Pourcentage
Non	23	53,5
Oui	20	46,5
Total	43	100,0

Parmi ces coopératives, 31 ont au plus 20 employés, 20 ont obtenu leur agrément depuis plus de 10 ans, 24 exercent l'activité depuis au moins 10 ans et 36 ont au plus quatre agences.

A partir des entretiens semi-directifs menés auprès des principaux dirigeants de ces institutions, nous avons examiné le rôle du réseau dans la gouvernance des coopératives affiliées et surtout son influence sur la performance de ces institutions.

Dans les coopératives étudiées, le conseil d'administration et la surveillance du réseau sont les principaux mécanismes de gouvernance. Dans les coopératives affiliées à la CAMCCUL, l'évaluation des dirigeants est exclusivement assurée par le conseil d'administration. D'ailleurs, c'est ce dernier qui le choisit. Dans un grand nombre de coopératives indépendantes (65 %), les dirigeants sont également évalués par le conseil d'administration et, dans une proportion non négligeable (35 %) de ces coopératives, c'est le président du conseil d'administration qui évalue le dirigeant.

Par ailleurs, dans ces dernières coopératives, c'est le président du conseil d'administration qui assure le choix du dirigeant. Dans l'ensemble des coopératives affiliées à la CAMCCUL, le dirigeant rend compte au conseil d'administration de la satisfaction des membres, et il est effectué un audit régulier des comptes. Ainsi, dans ces coopératives, il y a point de cumul des fonctions de dirigeant et président du conseil d'administration, et la décision d'octroi de crédit portant sur des sommes importantes est prise par le conseil d'administration. Par ailleurs, c'est l'assemblée générale qui choisit les administrateurs, et un

représentant du réseau prend part à toutes les rencontres du conseil d'administration. Pourtant, dans les coopératives indépendantes étudiées, seulement un peu plus de la moitié (13) respecte l'exigence de rendre compte de la satisfaction des membres, et (14) est soumise à un audit régulier des comptes. Dans certaines coopératives indépendantes qui représentent une faible proportion (17,4 %), mais non négligeable, c'est le président du conseil d'administration qui choisit les administrateurs.

De cet ensemble d'informations, il ressort qu'il existe quelques différences dans le fonctionnement du conseil d'administration entre les coopératives évoluant en réseau et certaines coopératives qui évoluent seules. Ces différences portent sur le mode de choix du dirigeant, sur le contrôle de l'activité du dirigeant, sur le mode de sélection des administrateurs, sur la composition et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration.

Dans les IMF, exclusivement dans les coopératives d'épargne et de crédit qui sont affiliées à des réseaux, l'organe faitier du réseau constitue un organe de contrôle de la direction. A partir des données de l'enquête, il ressort que toutes les coopératives d'épargne et de crédit évoluant à l'intérieur de la CAMCCUL sont fortement contrôlées par l'organe faitier du réseau. Le contrôle de l'organe faitier s'effectue une fois toutes les années. Le réseau définit un ensemble de règles de gestion que les organisations membres doivent respecter.

Les responsables de l'organe faitier, pour assurer le respect des standards de gestion définis, effectuent un contrôle régulier de l'activité des institutions membres. Ces principes de gestion se rapportent principalement à la gestion du crédit, à la liquidité et au management des ressources humaines. Ces différences dans la conduite de la gouvernance entre les coopératives indépendantes et celles évoluant en réseau soulèvent un ensemble de réflexions dont celle abordée dans ce travail, et qui est relative à l'influence qu'auraient ces différences sur la performance de ces institutions.

## **2.2 Appartenance à un réseau et performance dans les coopératives d'épargne et de crédit au Cameroun**

Pour établir la relation entre l'appartenance d'une coopérative à un réseau et sa performance, nous avons réalisé une analyse visant à expliquer les différences de performance entre les coopératives de l'échantillon, selon leur appartenance ou non à un réseau. Pour cela, dans un premier temps, nous avons analysé la performance en la mesurant à partir de six variables : l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution de la rentabilité financière (rapport du résultat net sur les fonds propres), l'évolution de la rentabilité

économique (rapport du résultat d'exploitation sur le total du bilan), l'évolution de l'encours de crédits, l'évolution du nombre de crédits octroyés et l'évolution de la perception de la satisfaction des membres par les dirigeants sur les trois dernières années. Toutes ces variables ont été mesurées à partir d'une échelle de Likert à cinq points. L'analyse en composantes principales de la performance de ces institutions est donnée par les tableaux suivants :

**Tableau 2 : Variance expliquée**

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,119	68,650	68,650	4,119	68,650	68,650	3,817	63,621	63,621
2	0,981	16,347	84,997	0,981	16,347	84,997	1,283	21,376	84,997
3	0,429	7,154	92,151						
4	0,268	4,462	96,613						
5	0,196	3,264	99,877						
6	0,007	0,123	100,000						

Selon ce tableau, la performance des coopératives étudiées est portée par deux axes principaux qui expliquent 84,5 % de l'ensemble des informations sur les variables de performance.

**Tableau 3 : Matrice des composantes**

Matrice des composantes après rotation		
	Composante	
	1	2
évolution de la satisfaction des membres	0,146	0,954
évolution de l'encours de crédits	0,838	0,297
évolution du nombre d'emprunteurs	0,838	-0,221
évolution de la rentabilité économique	0,912	0,212
évolution rentabilité financière	0,925	0,244
évolution du chiffre d'affaires	0,840	0,362
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. Alpha de Cronbach : 0,874		

\*

Les deux axes sont, respectivement, l'axe financier qui se rattache fortement à la rentabilité économique, à la rentabilité financière, au nombre d'emprunteurs, à l'encours de crédit brut et au chiffre d'affaires, et l'axe social qui est fortement porté par la satisfaction des membres.

Les coopératives étudiées mettent ainsi un accent majeur sur la satisfaction des objectifs financiers. Par ailleurs, elles portent un certain intérêt à la dimension sociale en essayant d'améliorer la satisfaction de leurs membres.

**Tableau 4 : Statistiques sur les différents groupes de coopératives étudiées**

<b>Statistiques de groupe</b>					
Affiliation à la CAMCCUL		Moyenne	Ecart-type	N valide (liste)	
				Non pondérées	Pondérées
non	évolution de la satisfaction des clients	0,4783	0,51075	23	23,000
	évolution de l'encours de crédits	0,3913	0,49901	23	23,000
	évolution du nombre d'emprunteur	0,2609	0,44898	23	23,000
	évolution de la rentabilité économique	0,5652	0,50687	23	23,000
	evolution rentabilité financière	0,5652	0,50687	23	23,000
	évolution du chiffre d'affaire	0,6087	0,49901	23	23,000
Oui	évolution de la satisfaction des clients	0,8500	0,36635	20	20,000
	évolution de l'encours de crédits	0,6500	0,48936	20	20,000
	évolution du nombre d'emprunteur	0,4500	0,51042	20	20,000
	évolution de la rentabilité économique	0,5500	0,51042	20	20,000
	évolution rentabilité financière	0,5500	0,51042	20	20,000
	évolution du chiffre d'affaire	0,5500	0,51042	20	20,000
Total	évolution de la satisfaction des clients	0,6512	0,48224	43	43,000
	évolution de l'encours de crédits	0,5116	0,50578	43	43,000
	évolution du nombre d'emprunteur	0,3488	0,48224	43	43,000
	évolution de la rentabilité économique	0,5581	0,50249	43	43,000
	evolution rentabilité financière	0,5581	0,50249	43	43,000
	évolution du chiffre d'affaire	0,5814	0,49917	43	43,000

**Tableau 5 : Test d'égalité des moyennes des différents groupes de coopératives étudiées**

<b>Tests d'égalité des moyennes des groupes</b>					
	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
évolution de la satisfaction des membres	0,849	7,312	1	41	0,010
évolution de l'encours de crédits	0,933	2,927	1	41	0,095
évolution du nombre d'emprunteur	0,961	1,672	1	41	0,203
évolution de la rentabilité économique	1,000	0,010	1	41	0,923
évolution rentabilité financière	1,000	0,010	1	41	0,923
évolution du chiffre d'affaires	0,996	0,145	1	41	0,705

L'analyse des tableaux 4 et 5 révèle que les différences de performance sont significatives entre le groupe de coopératives d'épargne et de crédit affiliées à la CAMCCUL et celui des coopératives indépendantes pour seulement pour la satisfaction des membres et le montant de l'encours de crédit. Pour les autres variables de performance, les différences entre les deux groupes de coopératives existent, mais elles sont peu significatives.

**Tableau 6 : Coefficients des fonctions de classement**

<b>Coefficients des fonctions de classement</b>		
	Affiliation à la CAMCCUL	
	Non	oui
évolution de la satisfaction des membres	2,690	4,207
évolution de l'encours des crédits	-1,881	,270
évolution du nombre d'emprunteur	-1,180	-,780
évolution de la rentabilité économique	2,699	2,116
évolution du chiffre d'affaire	1,492	-,448
(Constante)	-2,031	-2,852

Le tableau 6 montre bien que les coefficients des fonctions de classement pour les deux variables significatives sont plus importants pour le groupe des coopératives affiliées à la CAMCCUL. Les performances de ce groupe seraient plus importantes que celles de l'autre. Ainsi, les coopératives d'épargne et de crédit affiliées seraient plus performantes que celles qui évoluent individuellement, en termes de satisfaction des membres et du volume de l'encours de crédit.

Dans les coopératives affiliées au réseau CAMCULL, à l'exemple de la CEC-PROM, la satisfaction des membres est tributaire, entre autres éléments, du développement des mécanismes de proximité géographique et culturelle qui permettent d'adapter l'offre de services aux spécificités culturelles et aux besoins de ceux-ci. Par la même occasion, ces mécanismes conduisent ces institutions à réduire le rationnement du crédit aux membres (Bekolo et Onomo, 2008) ce qui, par voie de conséquence, justifie l'importance de l'encours de crédit. Comme le mentionne Fisher (2000), par une croissance de l'encours de crédits offerts aux membres, les coopératives affiliées à des réseaux connaissent une forte pénétration du marché.

Elles, améliorent aussi progressivement la satisfaction des membres par une offre de services financiers et non financiers. Toutefois, sur les mesures financières de la performance telles les rentabilités financière et économique et le chiffre d'affaires, l'appartenance à un réseau ne constitue pas un critère de discrimination. Ce résultat constitue une controverse aux conclusions de Fisher (2003). Les économies de coûts de transaction, suite à un refinancement à des taux d'intérêt plus avantageux à l'intérieur du réseau, à la standardisation des processus de gestion, à la mutualisation des risques et la supervision de l'organe faitier dont bénéficient les coopératives d'épargne et de crédit affiliées à des réseaux, ne semblent pas déterminer la réalisation de fortes performances financières.

## **Conclusion**

Ce travail visait, d'une part, à montrer le rôle central du réseau à travers la surveillance de l'organe faitier et la surveillance mutuelle et réciproque des coopératives affiliées les unes sur les autres, dans le fonctionnement des systèmes de gouvernance de ces entités, et d'autre part, à évaluer l'influence de l'appartenance d'une coopérative à un réseau sur sa performance. L'étude menée sur un échantillon comprenant 20 coopératives affiliées à la CAMCCUL et 23 coopératives indépendantes, révèle que dans les coopératives étudiées, le conseil d'administration et la surveillance du réseau sont les principaux mécanismes de gouvernance.

Cependant, il existe quelques différences dans le fonctionnement du conseil d'administration entre les coopératives évoluant en réseau et certaines coopératives qui évoluent individuellement. Ces différences portent sur le mode de choix du dirigeant, sur le contrôle de l'activité du dirigeant, sur le mode de sélection des administrateurs, sur la composition et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration.



Les coopératives d'épargne et de crédit évoluant dans un réseau, sont fortement contrôlées par l'organe faitier du réseau. Les performances de ces coopératives relatives à la satisfaction des membres et au volume de l'encours de crédit seraient plus importantes que celles des coopératives indépendantes.

La prise en compte de ces résultats doit considérer un ensemble de limites se rapportant, d'une part, à la sélection des coopératives formant chaque sous-groupe de coopératives et, d'autre part, à leur généralisation. L'étude de la réalité de plusieurs coopératives appartenant à des réseaux différents aurait permis de tirer des conclusions plus générales. Cependant, ces résultats peuvent constituer la base d'un ensemble de recherche sur les caractéristiques du réseau qui déterminent la qualité du contrôle qu'il exerce sur les coopératives membres, sur leur performance et leur viabilité.

## Références bibliographiques

- Armendariz de Aghion, B., Morduch, J. 2005 "The economics of microfinance", The Mit Press Cambridge, Massachusetts London.
- Begin, L. 1998 "A différents organisations, différentes conditions de gouvernance", *Gestion*, 23 : 23-29.
- Bekolo, C., Onomo, C. 2008 "Proximité marketing et Offre de crédit dans les institutions de microfinance : Un essai d'explication du rationnement du crédit aux microentrepreneurs", *Revue Gestion 2000*, 25(5) : 49-66.
- CEA. 2006 "Conclusions de l'atelier sur la gouvernance des institutions de microfinance en Afrique Centrale", Douala, du 16 au 19 Janvier.
- Charreaux, G. 1997. "Gouvernement de l'entreprise", In Joffre, P., Simon, Y., (eds), "*Encyclopédie de Gestion*", Economica, Paris, 1( 84) : 1652-1662.
- Crépi, R., Garcia-Cestona, M., Salas, V. 2003. "Governance mechanisms in Spanish banks: does ownership matter? ", *ECGI Working paper*, No 19-2003.
- Desrochers M., Fischer K., Gueyie J-P.2003. "Theory and test on the corporate governance of financial cooperative systems", CIRPÉE (Centre Interuniversitaire sur le Risque, les Politiques Economiques et l'Emploi); Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec ; Université du Québec à Montréal.
- Fall, S., F., Onomo, C. 2012. "La microfinance au Cameroun: Entre crise de gouvernance, crise de credit et crise de regulation", *Revue Techniques Financières et Développement*, No126.
- Fischer, K., P. 2000. "Régie, réglementation et performance des coopératives financières", *Annals of Public and Cooperatives economics*, 71(4) :, 607 – 636.
- Fischer, K., P. 2001. "Governance, regulation and mutual financial intermediaries performance", CREFA, Laval University, *Working Paper* No. 01-11.
- Fischer, K., P . 2003. "Essay on network governance: the case of financial cooperatives", CIRPEE (Centre interuniversitaire de recherche en risques, politique économique et l'emploi), Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, *Working Paper*.
- John, K., Mehran, H., Qian, Y. 2007. "Regulation, subordinated debt, and incentive features of CEO Compensation in the Banking Industry", *FRB of New York Staff Report No. 308*, <http://ssrn.com/abstract=1032616>.
- Krahnén, J., Schmidt, R. 1999. "On the theory of credit unions", In Balkenhol, B., (eds), "*Credit unions and the poverty challenge: extending outreach, enhancing sustainability*", International Labour Office, pp. 17-24.
- Labie, M. 2001. "Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road", *Management Decision*, 39: 296-301.
- \_\_\_\_\_. 2003. "Corporate Governance in the non-profit sector: a framework for microfinance organizations", *paper presented at the 19th EGOS Colloquium*, Copenhagen Business School.
- Macey, J., R., O'Hara, M. 2003 "The corporate governance of banks", *FRBNY Economic Policy review*, April, pp. 91-107.

- MacPherson, I. 1998. "The dynamics of credit unions: Explaining diversity in the international credit union movement", *International Co-operative Banking Association Journal*, 10 : 95 – 107.
- Onomo, C. 2010. "Mécanismes de gouvernance en microfinance : Apport sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun", Thèse de Doctorat, cotutelle entre les Universités de Douala et de Rouen.
- Onomo, C., Etoundi Eloundou, G., C. 2013. "Culture, Management et Gouvernance en Microfinance : Un essai d'explication de l'incidence des valeurs culturelles des propriétaires sur la gestion et la gouvernance des IMF au Cameroun", à paraître dans un ouvrage collectif, collection microfinance contemporaine, sous la direction de Célestien Mayoukou, Hyacinthe Defoundoux et Jean Raymond dirat
- Pierret, D., Doligez, F. 2005. "La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ?", IRAM, Note thématique No 1.
- Romano, R. 1996. "Corporate Law and Corporate Governance", *Industrial and Corporate Change*, 5: 277-339.
- Servet, J-M. 2005. " Le banquier aux pieds nus, la microfinance", Edition Odile Jacob, Paris.