e-MFP BRIEF SERIES

© SOS Faim - Gaël Turine

Les modèles participatifs de microfinance en milieu rural : les éléments clés de leur succès

Note de synthèse n°3

Rôle de la gouvernance et des alliances stratégiques

préparée par A Perilleux, A Vanroose et F Bédécarrat, en collaboration avec le Rural Outreach & Innovation Action Group de l'e-MFP

Octobre 2012

EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM

NETWORKING WITH THE SOUTH

Les traductions française et espagnole ont
été réalisées avec le support de la CTB

EUROPEAN MICROFINANCE PLATFORM

La Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP) a été officiellement créée en 2006. Elle constitue un réseau de plus de 140 organisations et individus travaillant dans le domaine de la microfinance. Son objectif principal est de promouvoir la coopération entre les organismes européens de la microfinance qui travaillent dans les pays en développement, en facilitant la communication et l'échange d'informations. Elle regroupe une multiplicité d'acteurs, représentatifs de la communauté de la microfinance européenne : banques, institutions financières, organismes gouvernementaux, ONG, bureaux d'études, chercheurs et universités.

European Microfinance Platform (e-MFP)
2 rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
Tel: +352 2627 1355
contact@e-mfp.eu
www.e-mfp.eu

ISBN 987-99959-709-4-9

TABLE DE MATIÈRES

Préface **3**

Résumé **4**

Introduction **7**
Études de cas relatifs à des partenaires de membres de l'e-MFP 8
Identification des principaux défis 10

Les problématiques liées à la gouvernance **12**
Les OBM doivent-elles se développer par un renforcement de leur ancrage local ou par une extension nationale ? 12
Dans quelle mesure les OBM qui se développent doivent-elles transférer les responsabilités des membres vers le personnel ? 13
Les OBM doivent-elles centraliser leur processus décisionnel pour accroître leur portée rurale ? 17

Alliances stratégiques **20**
Alliances avec des partenaires internationaux 20
Alliances avec des pairs 23
Alliances avec les organisations locales 24

Conclusions **26**

Bibliographie **27**

Annexe **28**
1. Données clés des IMF étudiées 28
2. Liste des contributeurs 28

PRÉFACE

Créé en 2008, le groupe d'action Rural Outreach & Innovation (ROI) de la Plate-forme européenne de la microfinance (e-MFP) regroupe des praticiens et experts impliqués dans la microfinance rurale.

Après s'être concentré sur le sujet du financement de la chaîne de valeur en 2009-2010, le groupe s'est intéressé aux institutions de microfinance participatives, que nous désignerons dans ce texte « organisations à base de membres » (OBM). Ces institutions de microfinance, fondées sur des mécanismes d'autogestion et la participation de leurs usagers aux opérations et à la prise de décision semblent offrir un avantage concurrentiel lorsqu'il s'agit de servir durablement les zones rurales. Cette analyse, réalisée dans le cadre de l'Année internationale des coopératives instituée par les Nations Unies (2012), montre que les OBM financières, et tout particulièrement les coopératives, constituent des modèles institutionnels et sociaux susceptibles d'être étendus et répliqués dans plusieurs parties du monde.

Nous avons axé nos observations sur l'étude de cinq OBM d' Amérique du Sud et d'Afrique de l'Ouest et les avons complétées à l'aide d'exemples émanant d'autres institutions partenaires. Nous avons mis l'accent sur les mécanismes de gouvernance et les alliances stratégiques. Les représentants des IMF passées en revue ont été invités à débattre de ces deux sujets avec les membres du groupe ROI à l'occasion de la Semaine européenne de la microfinance 2011. Les discussions et analyses approfondies ont donné lieu à la présente publication. Nous espérons que celle-ci sera utile aux dirigeants d'OBM et aux praticiens, ainsi qu'aux chercheurs et aux bailleurs qui souhaitent comprendre et soutenir ce type d'institutions.

En 2011-2012, le Groupe d'action ROI s'est montré très actif, et une importante dynamique de travail a vu le jour entre ses membres. La présente note de synthèse s'appuie sur les apports de Florent Bédécarrats de CERISE, Dominique Morel de la CTB (Coopération technique belge), Josien Sluijs du NPM (Platform for Inclusive Finance), John Bliek de TRIAS et François Legac de SOS Faim. Le Groupe d'action souhaite par ailleurs remercier le Secrétariat et le Conseil d'administration de l'e-MFP pour avoir facilité ses activités et pour avoir contribué à une diffusion au sein de leur réseau international.

Nous remercions les représentants des cinq OBM pour leur disponibilité et leur contribution à l'étude : Victor Chati (Los Andes), Maira Gonzales (Jardin Azuayo), Luis Panzer (Cresol), Alou Sidibe (Kafo Jiginew) et Lamarana Diallo (CR Guinée).

Ce travail s'appuie sur une collaboration fructueuse entre les dirigeants des IMF, les praticiens européens et les académiques : Le CERMi s'est amplement impliqué dans ce travail et le groupe souhaite remercier Anaïs Périlleux et Annabel Vanroose pour le travail qu'elles ont mené sur ces cinq études de cas et pour la présentation d'une recherche approfondie sur le sujet.

Laurent Biot & Bernard Ornilla

Le Groupe d'action Rural Outreach & Innovation est coordonné par Bernard Ornilla (Alterfin) et Laurent Biot (SOS Faim).

RÉSUMÉ

Les zones rurales ne disposent généralement pas d'un accès suffisant aux services financiers. Nous observons cependant que les institutions de microfinance qui proposent avec succès des crédits ruraux et agricoles intègrent souvent la participation des clients dans leur fonctionnement ou leurs processus de prise de décisions. Le présent travail, qui a été réalisé par le Groupe d'action Rural Outreach & Innovation de la Plateforme européenne de la microfinance (e-MFP), analyse les principales questions stratégiques auxquelles sont confrontées les organisations à base de membres (OBM) qui souhaitent étendre leur portée dans les zones rurales.

En effet, coopératives, banques villageoises ou groupes d'auto-assistance doivent surmonter des défis cruciaux pour s'implanter durablement dans les campagnes et certaines décisions s'avèrent essentielles pour assurer leur processus de développement. À mesure qu'elles s'étendent, les OBM doivent opérer des arbitrages importants en matière de gouvernance et d'alliances stratégiques. Si aucune solution magique ne permet de trancher ces dilemmes, la façon dont les OBM les traitent a une incidence cruciale sur leur développement et leur capacité à servir les zones rurales. Dans cette publication, nous étudierons ces décisions stratégiques et leurs conséquences sur la pratique de plusieurs OBM financières : Jardín Azuayo (Équateur), Los Andes (Pérou), Cresol (Brésil), Crédit Rural de Guinée –CRG- (Guinée) et Kafo Jiginew (Mali).

L'expérience de ces organisations montre que la gouvernance est une problématique majeure que les OBM doivent résoudre durant leur processus d'expansion. Si la croissance génère des économies d'échelle, elle mine aussi les mécanismes initiaux de décision, de contrôle interne et d'équilibre des pouvoirs entre les diverses parties prenantes. Les études déjà réalisées sur ce sujet et ces cinq études de cas permettent de distinguer trois dilemmes qu'il convient de trancher pour garantir une expansion réussie. Du point de vue des praticiens, la première question qui se pose en matière de gouvernance stratégique est la suivante : pour servir les populations pauvres des zones rurales, les OBM doivent-elles se développer au niveau local ou national ? Les OBM qui se développent localement ont généralement une plus grande pénétration, tandis que celles qui se développent au niveau national diversifient leurs risques. Le cas de Los Andes (Pérou) montre comment les OBM peuvent mettre l'accent sur une région spécifique et intensifier leur activité au niveau local pour toucher les communautés pauvres et les aider à se développer. Les cas de Crédit Rural de Guinée –CRG– (Guinée) et Kafo Jiginew (Mali), démontrent qu'un développement national peut être nécessaire pour diversifier les risques. C'est tout particulièrement vrai lorsque l'environnement des OBM dépend fortement d'une seule production agricole.

La deuxième question stratégique qui se pose en matière de gouvernance concerne la participation des membres par rapport à la professionnalisation. Pour augmenter leur portée rurale, les OBM doivent-elles recourir davantage aux services de membres ou à ceux d'employés ? Les cas étudiés montrent des orientations différentes. Jardín Azuayo (Équateur), CRESOL (Brésil) et Los Andes (Pérou) ont significativement investi pour donner à leurs membres une éducation et des formations adaptées afin qu'ils puissent être plus largement impliqués dans le développement de l'organisation. De plus, Jardín Azuayo et Los Andes ont mis au point des politiques de recrutement originales qui encouragent l'embauche de personnes issues de la communauté afin de conserver la « culture d'entreprise ». Kafo Jiginew a toutefois décidé de systématiser ses pratiques et d'améliorer l'analyse des risques en s'appuyant plus largement sur des techniciens. L'environnement réglementaire, qui favorise la professionnalisation, a influencé ce choix stratégique. Kafo Jiginew souligne toutefois l'importance de la création de nouveaux mécanismes visant à assurer l'implication des membres dans l'organisation. Il est intéressant de constater que, au cours de ses premières phases de développement, CRG a expérimenté une tendance contraire. Après avoir débuté sous la forme d'institution entièrement gérée par des employés, elle a ensuite impliqué ses clients dans la procédure d'attribution des crédits, pour encourager le contrôle mutuel et limiter ainsi les comportements opportunistes.

Le troisième et dernier grand enjeu de gouvernance examiné est le niveau optimal de centralisation. Pour améliorer la portée rurale, les OBM doivent-elles centraliser ou décentraliser leur processus décisionnel ? Une fois encore, les résultats montrent que diverses voies sont possibles. Kafo Jiginew mène actuellement une restructuration visant à concentrer la prise de décision. Cela permettra à l'institution de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser les procédés de gestion, qui souffraient d'inerties en raison de la grande taille de son réseau. CRG a aussi souligné la nécessité de restructurer son organisation en fusionnant, dans un avenir proche, certaines de ses caisses locales. Los Andes, CRESOL et Jardín Azuayo sont pour leur part toujours fortement décentralisées, un choix que ces deux organisations estiment fondamental pour conserver un ancrage local et fournir à leurs membres des services sur mesure.

La capacité des OBM à conclure des alliances stratégiques est l'une des autres questions clés examinées dans cette publication. Sur la base de l'analyse de la diversité et des liens créés par les OBM, il a semblé important de comprendre en quoi ces partenariats peuvent apporter aux OBM d'autres types de soutien, y compris en matière de renforcement des capacités, de formation et de gestion. Le réseautage permet aussi à ces organisations de croître et d'atteindre une taille nécessaire. De plus, le regroupement d'organisations impliquées dans des activités complémentaires permet aux OBM de diversifier leurs services et d'accroître leur durabilité.

Nous avons souligné trois types d'alliances qui jouent un rôle déterminant en faveur d'un développement viable des OBM. Nous avons d'abord examiné comment les bailleurs internationaux peuvent aider les OBM à évoluer et servir de manière durable les zones rurales, par exemple en apportant un soutien technique ou financier. Ensuite, nous avons analysé la manière dont le réseautage avec des organisations du même type permet entre autre d'atteindre une masse critique et d'encourager l'apprentissage institutionnel. Enfin, nous démontrons comment des alliances avec des associations de producteurs et des organisations locales aident les OBM à se développer durablement et à toucher les zones rurales en renforçant l'ancrage dans la société locale.

INTRODUCTION

La microfinance a connu une importante évolution au cours des deux dernières décennies. Son expansion s'est principalement manifestée dans les villes et leurs environs. La proportion d'adultes qui vivent dans des zones rurales et détiennent un compte dans une institution financière traditionnelle n'est que de 35 % en Amérique latine et dans les Caraïbes et de 21 % en Afrique subsaharienne (Demirgüç-Kunt and Klapper, 2012, p. 18). Le milieu rural est confronté à diverses contraintes qui ont tendance à décourager les IMF traditionnelles (Lapenu, 2008). Ces contraintes sont d'ordre géographique, liées à la dispersion de la population, ainsi qu'aux longues distances et au manque d'infrastructure. Si l'on considère la complexité croissante des opérations et l'importance des technologies de l'information, la pénurie de ressources humaines locales formées et la rareté de l'électricité ou des connexions internet constituent elles aussi des obstacles. De plus, les zones rurales se caractérisent par leur dépendance aux activités agricoles, qui sont très vulnérables du fait de l'incertitude climatique, de la volatilité des prix, de leur faible rentabilité, etc. Par ailleurs, les incertitudes juridiques quant à la propriété du foncier et le manque d'actifs productifs font que, de manière générale, les agriculteurs n'ont pas accès au crédit et s'abstiennent souvent d'épargner de façon traditionnelle, favorisant des formes informelles d'accumulation (thésaurisation en liquide ou embouche). C'est pourquoi atteindre les zones rurales reste, aujourd'hui encore, l'un des principaux défis auxquels la microfinance est confrontée (Wampfler and Mercoiret, 2002 ; Christen and Pearce, 2005).

À cet égard, les organisations à base de membres (OBM) telles que les coopératives, les banques villageoises ou les groupes d'entraide offrent un potentiel unique pour apporter des services financiers durables aux personnes « difficiles à atteindre » (Hirschland et al., 2008). En effet, les OBM sont souvent ancrées là où les institutions financières commerciales ne souhaitent pas ou ne peuvent pas être présentes (Campion, 2007). Si les ONG sont rarement autorisées à collecter l'épargne, les OBM proposent généralement ce service, qui est souvent plus adapté que le crédit aux besoins des familles les plus vulnérables (Allen, 2007). De plus, les OBM s'appuient en grande partie sur le travail bénévole de leurs membres, ce qui réduit les coûts d'exploitation et les asymétries d'information (Johnson and Sharma, 2007). Enfin, les OBM reposent sur des dynamiques d'auto-assistance, c'est-à-dire que la contribution au développement local fait partie de leurs principes fondateurs (Soulama, 2007).

En dépit de ces points forts, les OBM sont également confrontées à des difficultés importantes dans la création d'institutions de microfinance viables. Premièrement, il faut rappeler que les échecs de nombreuses organisations de ce type sont notamment liés à une certaine fragilité de leur mode de gouvernance. La gouvernance des OBM repose sur leurs membres, qui ont rarement le niveau d'éducation requis pour assumer de telles responsabilités et, plus particulièrement, pour assurer un contrôle étroit des employés (Branch and Baker, 1998). Cette situation induit des risques d'inefficacités, d'erreurs de gestion, voire de fraudes, qui sont des causes fréquentes de l'échec des coopératives (Cuevas and Fischer, 2006). Les structures participatives peuvent en outre reproduire les relations sociales qui existent au sein de la communauté. C'est pourquoi les OBM actives dans des société très hiérarchisées souffrent parfois d'un accaparement de leurs ressources par les élite locales[1] (Hirschland et al., 2008), de clientélisme ou de népotisme (Rock, Otero and Saltzman, 1998; Cornforth, 2004).

La croissance fait naître d'autres défis de gouvernance pour les OBM. L'accroissement du nombre de membres et d'activités financées modifie le pouvoir de négociation au sein de ces organisations et tend à affaiblir leurs mécanismes initiaux d'équilibre des pouvoirs (Périlleux, 2008). Plus particulièrement, il peut diluer leur sentiment d'appartenance, favorisant ainsi les comportements opportunistes (CGAP, 2005 Desrochers et al., 2005).

Pour leur processus décisionnel, les structures de plus grande taille s'appuient sur des systèmes d'information de gestion (SIG) plus sophistiqués et sur des considérations techniques élaborées. La complexité qui en résulte peut alors miner la capacité des membres élus des OBM à remplir leurs fonctions principales. La taille limite en outre la capacité des élus à

[1] L'expression « accaparement des ressources par l'élite » fait référence à des situations dans lesquelles quelques notables ou dirigeants de la communauté concentrent tout le pouvoir de décision de l'organisation.

superviser les dirigeants salariés embauchés et à contrebalancer leur pouvoir (Hirschland et al., 2008). De plus, une croissance rapide peut nécessiter un recrutement massif, ce qui peut affaiblir la culture de l'entreprise (Cerise and Iram, 2005). Cette question est importante pour toute IMF, et plus encore pour les OBM, puisque leur pérennité dépend d'un équilibre fragile entre salariés et élus. Enfin, la croissance accroît l'hétérogénéité des affiliés des OBM en affaiblissant leur « lien commun ». Cela peut entraver la cohésion sociale au sein de l'organisation et altérer sa mission principale si les nouveaux membres sont d'origine urbaine ou appartiennent à des populations plus favorisées (Fournier and Ouédraogo, 1996). Pour mener un processus d'accroissement viable, une OBM doit gérer les paramètres clés suivants : partage du pouvoir entre les parties prenantes, efficacité du contrôle mutuel et adéquation des mécanismes de décision (Périlleux, 2011).

Outre la gouvernance, les alliances stratégiques jouent aussi un rôle significatif dans le développement des OBM et de leur extension aux zones rurales. Les OBM font preuve d'une grande capacité à établir des partenariats avec des entités externes, qu'il s'agisse de bailleurs internationaux et d'organisations d'appui qui soutiennent leur croissance ou d'organisations locales qui favorisent leur ancrage dans la société. De plus, des alliances avec des pairs peuvent aider les OBM à réaliser des économies d'échelle, par exemple en investissant conjointement pour l'achat d'un SIG. Par ailleurs, les réseaux donnent aux OBM l'opportunité d'échanger leurs connaissances. Toutefois, ces partenariats sont souvent conclus au cas par cas et, s'il arrive qu'ils s'étendent sur une longue durée et s'avèrent fructueux pour chacun des partenaires, nombreux sont ceux qui périclitent après une brève période.

Dans un premier temps, nous présenterons les cinq OBM étudiées, avant d'identifier les principaux défis auxquels elles sont confrontées, d'abord en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance, puis en matière d'alliances stratégiques. Cinq autres cas seront également résumés dans l'analyse, sous forme d'encadrés. Une présentation plus détaillée des 5 OBM est disponible sur le site internet (en anglais uniquement) d'e-MFP[2]. L'objectif est de comprendre dans quelles conditions la gouvernance et les alliances stratégiques peuvent renforcer les OBM et faciliter leur ouverture aux zones rurales.

ÉTUDES DE CAS RELATIFS À DES PARTENAIRES DE MEMBRES DE L'e-MFP

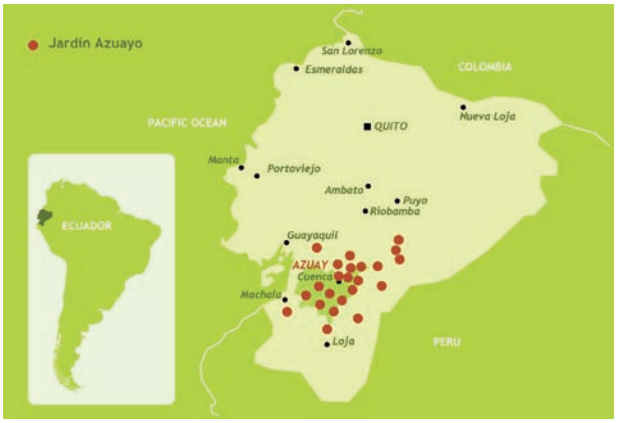
Kafo Jiginew, est une coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC). Elle a vu le jour en 1987, au Mali. Aujourd'hui, Kafo Jiginew est la plus grande IMF du Mali. En décembre 2010, elle représentait 26 % des affiliés nationaux du secteur, 28 % de son épargne et 24 % de son portefeuille de prêt. Cette OBM est toutefois confrontée à de nouvelles difficultés, car le cadre réglementaire a été revu. À l'origine, il favorisait les coopératives, mais maintenant, il encourage aussi la concurrence avec des entités à but lucratif. Les récents troubles politiques qu'a connus le pays peuvent constituer une menace pour sa solidité. SOS Faim et la SIDI (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement), tous deux membres d'e-MFP, apportent leur soutien à Kafo Jiginew.

Bureaux régionaux de Kafo Jiginew et zone d'opération

[2] www.e-mfp.eu

Agences et points de service de Los Andes

COAC[3] Los Andes est une COOPEC qui a vu le jour au Pérou en 2001. Le secteur de la microfinance commerciale péruvienne compte parmi les plus dynamiques au monde. Les coopératives d'épargne et de crédit ont rencontré plus de difficultés. Mais certaines d'entre elles, comme Los Andes, semblent avoir particulièrement réussi à toucher les pauvres dans les zones rurales. Après avoir commencé par proposer une gamme limitée de services, COAC Los Andes propose à présent plus de 23 produits destinés aux agriculteurs, ainsi que des plans de remboursement et des intérêts différentiés en fonction du type de production agricole qui doit être financé. Les taux de remboursement sont élevés et les taux d'intérêt proposés sont compétitifs pour la région, ce qui explique en partie le succès et la popularité de la coopérative. SOS Faim apporte son appui à Los Andes.



COAC Jardín Azuayo est une COOPEC active en Équateur. Elle a vu le jour en 1996 à Paute, dans la province d'Azuay, à la suite d'un glissement de terrain qui a balayé la moitié de cette localité. La reconstruction a été possible grâce à la mobilisation de l'épargne locale, ce qui a poussé les habitants à imaginer une façon originale de soutenir le développement de leur propre communauté. Durant son processus de croissance, la coopérative a obtenu l'aide d'organisations internationales de développement afin d'étendre ses activités. Elle s'est principalement développée dans la région pauvre des Andes et plus de 60 % de ses membres vivent dans des zones rurales. Selon le Coady Institute (Hirschland et al., 2008), grâce à sa structure fortement décentralisée et à la grande implication de ses membres dans sa gouvernance, sa gestion et ses activités, Jardín Azuayo est l'une des coopératives les plus solides et les plus prospères d'Équateur. Alterfin et Oikocredit, tous deux membres de l'e-MFP, comptent parmi les bailleurs de Jardín Azuayo.

Cresol est une coopérative d'épargne et de crédit qui a vu le jour dans le sud du Brésil en 1995. Certains problèmes macroéconomiques et réglementaires, ainsi que l'interventionnisme public dans la fourniture de crédits subventionnés, font que la microfinance privée s'est beaucoup moins bien consolidée au Brésil que dans d'autres pays d'Amérique latine (Nichter et al., 2002). C'est en mettant en avant son rôle de partenaire des banques de développement publiques pour les programmes de prêts aux agriculteurs que Cresol est devenu la première IMF non étatique du pays. Elle trouve ses racines dans des organisations d'agriculteurs, des mouvements sociaux, des ONG et des communautés religieuses. Elle regroupe des associations gérant des

[3] Signifie Cooperativa de Ahorro y Crédito, c-à-d. COOPEC

fonds de crédit rotatif qui ont officialisé leur rapprochement par la formation de coopératives et se sont rassemblées pour former un réseau. Actuellement, ce réseau compte 79 coopératives. En 2005, Christen et Pearce affirmaient que 85 % des membres de Cresol n'avaient jamais eu accès à un prêt avant de rejoindre la coopérative. Elle reçoit l'aide de Trias, de la Rabobank Foundation et de BRS, tous membres d'e-MFP.

Le **Crédit Rural de Guinée (CRG)** a été créé en Guinée en 1989, par l'IRAM et avec l'aide de l'Agence française de développement (AFD). Alors que les autres cas présentés ici concernent des coopératives, CRG est une institution financière non bancaire (IFNB), mais ses clients disposent d'un tiers des parts sociales et ils sont impliqués dans la gestion et la prise de décisions. Contrairement aux autres OBM examinées dans l'étude, CRG a commencé à proposer des crédits, plutôt que de l'épargne, suivant la méthodologie Grameen (c'est-à-dire prêter à des groupes de cinq ou six personnes pendant des périodes de dix à douze mois, avec des paiements mensuels). Ces prêts se sont avérés les plus adéquats pour financer des activités rurales non agricoles, mais les modalités ont progressivement été adaptées aux agriculteurs. La Guinée a subi de nombreux troubles politiques. Ses infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunications sont extrêmement limitées, et il n'est pas rare que l'inflation atteigne deux chiffres. En dépit de cet environnement défavorable, CRG fait preuve d'une résilience particulièrement forte. Elle est appuyée par la SIDI et l'IRAM, qui siègent à son Conseil d'Administration.

IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX DÉFIS

Pour aller au-delà de la littérature existante, cette étude vise à apporter de nouveaux arguments à la discussion qui entoure la gouvernance et les alliances stratégiques des OBM. Les expériences étudiées offrent l'opportunité d'identifier les principaux facteurs qui ont permis à ces OBM d'atteindre les zones rurales de manière pérenne. Cette étude devrait également aider les praticiens, décideurs et financeurs à intervenir plus efficacement dans ce secteur. Elle vise aussi à aider les autres OBM à définir des stratégies efficaces afin de renforcer leur croissance et leur durabilité.

La gestion d'une croissance saine est cruciale pour la durabilité des OBM. Si la croissance permet de réaliser des économies d'échelle et de faciliter la gestion des liquidités, elle génère aussi des défis essentiels. Cette étude analyse deux problèmes cruciaux pour l'expansion des OBM : un système de gouvernance efficace et la mise en place d'alliances stratégiques avec des organisations qui soutiennent ce processus.

Les OBM se distinguent par leur système de gouvernance spécifique qui implique les membres. Ces derniers sont à la fois les clients et les propriétaires de l'organisation. Ils élisent des représentants qui la dirigent. Ce système favorise un sens aigu d'appartenance et un ancrage fort dans la société locale. Il permet aux OBM de maintenir les coûts d'exploitation à un niveau bas et de réduire les

asymétries d'information[4] grâce à la bonne connaissance que les membres ont les uns des autres. Le risque de crédit est atténué par le contrôle social et la pression des pairs. Cette approche participative facilite la croissance des OBM et fait de certaines d'entre elles des acteurs financiers prééminents dans les zones rurales.

Toutefois, quand les OBM grandissent, leur cohésion interne tend à décliner et le contrôle des membres sur l'organisation diminue. La gestion est plus complexe, les produits plus sophistiqués et les employés doivent être plus qualifiés. En raison de leur niveau d'éducation, les membres n'ont souvent plus les compétences requises pour superviser étroitement de telles institutions. Par conséquent, de nouveaux mécanismes qui comprennent l'intervention d'inspecteurs internes qualifiés et l'élaboration de systèmes d'information modernes doivent être mis au point pour compléter l'implication et l'engagement des membres. À ce stade, une organisation fait face à d'importants défis et doit faire des choix stratégiques et rechercher un soutien externe.

Cette étude analyse trois principaux arbitrages qui influencent la gouvernance de l'organisation et trois types d'alliances stratégiques de nature à aider les OBM à servir durablement les zones rurales.

[4] En économie, l'asymétrie d'information fait référence à une situation où une partie dispose de plus d'informations que l'autre, ce qui fausse les transactions et provoque des défaillances sur le marché. Ce problème est particulièrement sensible en matière de crédit, puisque le prêteur a tendance à disposer de moins d'informations que les emprunteurs quant à la solvabilité et à la fiabilité de ces derniers. La microfinance a émergé de certaines innovations qui permettent, pour remédier à ces asymétries, de s'appuyer sur le lien social, la proximité et la technologie.

LES PROBLÉMATIQUES LIÉES À LA GOUVERNANCE

LES OBM DOIVENT-ELLES SE DÉVELOPPER EN RENFORÇANT LEUR ANCRAGE LOCAL OU EN PRIVILÉGIANT LEUR EXTENSION NATIONALE ?

Les organisations étudiées ici suivent différentes stratégies de croissance, en fonction de leur mission et de leur environnement. Le renforcement de l'ancrage local et l'extension nationale sont deux options distinctes qui présentent chacune des avantages et des inconvénients.

Les cas d'Amérique latine examinés dans cette étude ont tiré profit du lien étroit établi avec les communautés villageoises et la relative diversification de leur économie locale. Ils se sont essentiellement concentrés sur leur zone d'intervention initiale. En renforçant leur implantation dans une région délimitée, ces organisations favorisent une relation étroite avec leurs membres. Elles s'engagent aussi explicitement dans leur environnement local en concluant, comme nous le montrerons ultérieurement, des alliances stratégiques avec des partenaires locaux. Dans ce contexte, la logique d'expansion territoriale adoptée par les coopératives d'Amérique latine, traduit non seulement une volonté de croissance de l'institution mais aussi une volonté de participer activement au développement de leurs membres et de l'environnement dans lequel elles opèrent. Los Andes, par exemple, a été créée avec cinq agences et s'est ensuite progressivement étendue. Aujourd'hui, elle intervient au travers de 42 points de service dans 7 provinces. Tous sont cependant situés dans le département d'origine de la coopérative, Apurimac, qui est le deuxième plus pauvre du pays. La plupart de ces implantations concernent des localités qui ne disposent d'aucun autre accès à des services financiers formels. Une filiale a été ouverte à Lima, mais elle s'adresse principalement à des personnes originaires d'Apurimac qui s'y sont établies ou qui se rendent temporairement dans la ville. Cette situation illustre l'un des principaux objectifs de la coopérative : répondre aux besoins des personnes originaires d'Apurimac et faciliter leur vie quotidienne. Étant donné cette concentration dans une région démunie, la durabilité et la croissance financière sont plus difficiles à atteindre. Pourtant, bien que l'institution ait été fondée grâce à un financement externe, l'épargne est depuis 2005 sa principale source de liquidité (Mees and Biot, 2009). Cela prouve que la rareté des ressources peut (au moins partiellement) être compensée par la confiance croissante de la population et l'ancrage de la coopérative dans la communauté locale.

Pour maîtriser les risques générés par cette concentration régionale, Los Andes, Jardín Azuayo et Cresol ont promu l'implication et la formation des membres. Elles ont aussi engagé des employés issus de la même communauté et diversifié le type d'activités qu'elles financent. Les asymétries d'information ont ainsi été substantiellement limitées, les risques ont été réduits et les taux d'arriérés restent faibles. Il est toutefois plus compliqué pour ces organisations de réaliser des économies d'échelle. Les alliances avec des pairs ou des partenaires locaux tels que des organisations de producteurs sont dès lors essentielles pour maintenir de faibles coûts d'exploitation et atteindre des zones plus éloignées (voir la section « alliances stratégiques » ci-dessous). Ces OBM ont un fort potentiel d'incidence sur le développement de leurs zones d'activité. Elles sont toutefois plus sensibles aux chocs économiques locaux que les institutions nationales.

Les cas africains, quant à eux, ont suivi une stratégie d'expansion plus large. Initialement focalisé sur les zones rurales, le CRG s'est étendu aux villes lorsqu'il a repris les activités du Crédit Mutuel de Guinée. Cette institution sœur a en effet fait faillite en 2000, à cause de problèmes de gouvernance, d'une gestion défaillante et de fraudes. Grâce à cette fusion, le CRG est devenu, de loin, la première institution de microfinance de Guinée. Dans le pays voisin, Kafo Jiginew s'est dans un premier temps établie dans la zone cotonnière et elle était totalement identifiée aux agriculteurs de cette région. Cette coopérative a toutefois entrepris une diversification géographique en 2001, lorsque les prix de « l'or blanc » ont commencé à chuter. Elle a alors ouvert des caisses dans la capitale, Bamako, et dans la région rizicole (Office du Niger). Aujourd'hui, elle est le leader du secteur de la microfinance au Mali.

Ces institutions nationales sont plus enclines à influencer leurs réglementations et politiques publiques nationales, ainsi que leurs pairs. Leur échelle leur permet de réduire les coûts et d'atténuer les risques. Toutes deux se sont également étendues à des zones urbaines où elles profitent d'activités de crédit plus rentables et d'une collecte d'épargne plus aisée. Ce choix a été envisagé comme un moyen de financer plus efficacement les zones rurales, mais

il existe un risque réel qu'il finisse par les éloigner de leur mission originale. De plus, tout en donnant accès à leurs services à une plus grande diversité de personnes, il tend à affaiblir le sentiment d'appartenance et de redevabilité des membres vis-à-vis de l'institution.

Le choix de l'expansion permet aux OBM de devenir des acteurs majeurs du secteur national de la microfinance. Il les aide à diversifier les risques en finançant divers types d'activités dans des zones qui ne subissent pas les mêmes types de chocs et favorise une gestion plus rationnelle des liquidités. Le défi auquel les OBM sont alors confrontées est de maintenir leur dimension rurale et d'éviter un écart de la mission initiale. Pour ce faire, le CRG a par exemple très progressivement intégré des fonctionnaires parmi ses membres afin d'éviter la monopolisation par des catégories sociales privilégiées. De plus, il a fixé un montant limite aux crédits, pour s'assurer que les services financiers répondent aux besoins des membres les plus pauvres et non pas des plus nantis.

Choix[5]	Points forts	Points faibles	Opportunités	Risques
Croissance locale Los Andes, Jardín Azuayo, CRESOL	• Ancrage • Les membres se connaissent bien : limitation des asymétries d'information • Contrôle social comme mécanisme de « coercition » • Respect de la mission initiale • Concentration sur les zones rurales	• Levier financier moins important • Moins de diversification des risques : sera fortement affectée si la zone subit un choc négatif • Moins d'influence dans les politiques nationales	• Constitution d'alliances pour bénéficier d'économies d'échelle • Être un acteur du développement local dans le cadre d'un partenariat avec d'autres organisations • Être une IMF de référence dans la région	• Vulnérabilité aux crises économiques ou agricoles locales – faible diversification sectorielle • Plus de difficultés à être durable
Expansion nationale Kafo Jiginew, CRG	• Exploitation des économies d'échelle : extension de la gamme des produits • Diversification : réduction du risque lié aux zones rurales • Meilleure visibilité grâce à l'ampleur nationale	• Moins grande implication des membres • Asymétries d'information plus importantes • Ancrage local moins solide	• Plus grande capacité à attirer des fonds extérieurs • Atteindre un nombre significatif de pauvres dans les zones rurales • Possibilité de recourir à l'épargne des zones urbaines pour fournir des crédits aux membres des zones rurales	• Nature coopérative et démocratique moins importante • Accent sur les bénéfices et, de ce fait, négligence des zones rurales plus risquées (éloignement de la mission initiale possible) • Étalement des ressources entre divers objectifs : moins d'attention accordée aux membres ruraux

DANS QUELLE MESURE LES OBM QUI SE DÉVELOPPENT DOIVENT-ELLES TRANSFÉRER LES RESPONSABILITÉS DES MEMBRES VERS LE PERSONNEL ?

Les rôles respectifs des gestionnaires et des responsables élus, bien que définis par la législation, ne sont pas aisés à définir dans la pratique, et des jeux de pouvoir subtils sont nécessaires pour optimiser les compétences des différentes parties prenantes. Les organisations qui font l'objet de la présente étude ont toutes commencé à s'appuyer intensivement sur leurs membres pour les activités de planification stratégique, l'administration, la promotion des services, les analyses, les décisions et les attributions de crédit, les transactions d'épargne et de prêt, ainsi que le recouvrement. Pourtant, à mesure que l'OBM se développe, ces tâches deviennent plus complexes et ouvertes à la fraude ou aux erreurs de gestion. Pour les traiter de façon plus cohérente, les OBM doivent souvent se résoudre à spécialiser ces fonctions, à standardiser les procédures et à les déléguer à du personnel plus qualifié. Ce processus, connu sous le terme de « professionnalisation », dépasse les seuls aspects techniques et tend à réduire l'influence des membres élus sur le processus décisionnel de l'institution. Il peut de ce fait éroder l'attachement des membres à leurs organisations et menacer l'équilibre des pouvoirs entre contrôle démocratique et gestion technique.

[5] La typologie présentée dans ces tableaux est évidemment simplifiée ; en plus d'une tendance principale, chaque IMF peut présenter des caractéristiques d'une autre catégorie.

ENCADRÉ 1. LE RÉSEAU BAORÉ TRADITION D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (UBTEC) AU BURKINA FASO : UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE VERS UNE PLUS GRANDE PROFESSIONNALISATION

Origine : L'UBTEC s'inspire de la banque de village communautaire traditionnelle créée par la Fédération nationale des groupements Naam (FNGN) en 1992, l'une des principales organisations de producteurs d'Afrique occidentale. Avant le lancement d'un plan de sauvetage en 2008, cela faisait 15 ans que les banques villageoises locales étaient en difficulté.

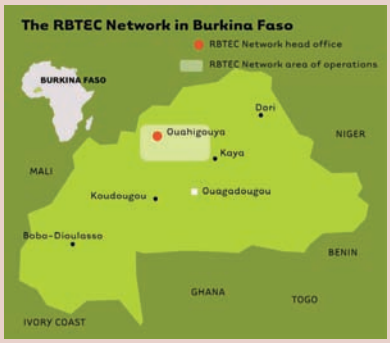
Base d'un nouveau dynamisme :

Divers facteurs ont contribué à relancer le réseau : une aide technique externe assez intensive (30 jours par an sur 3 missions) et un plan de formation (dirigeants élus et employés). Une clarification a également eu lieu au niveau institutionnel : la gouvernance et la gestion du réseau de l'UBTEC ont clairement été séparées des OP (organisations de producteurs) de la FNGN, tout en maintenant de nombreuses synergies et relations de coopération.

De plus, le réseau offre à présent des services financiers assez diversifiés :

- Crédits agricoles, crédits à l'équipement, crédits à l'éducation et prêts au logement. Les taux varient entre 8 et 11 % par an ; avec un supplément de 2 % pour les frais administratifs.
- Dépôts et épargne (4,5 %), dont épargne-études et épargne-logement (4 %).

Enfin, l'UBTEC a su négocier des crédits avec des investisseurs sociaux grâce à la stratégie de capitalisation qu'elle a mise en œuvre pour développer ses activités.



La méthodologie de soutien participatif de l'UBTEC encourage l'appropriation de l'IMF par les agriculteurs des groupements Naam et leurs représentants. Toutefois, la professionnalisation des caisses rurales d'épargne et de crédit, ainsi que l'intérêt des investisseurs sociaux, font craindre aux OP la perte de leurs instruments financiers. Le défi auquel l'UBTEC doit à présent faire face est de maintenir un attachement fort des paysans membres tout en restant suffisamment attrayant pour les investisseurs.

Le processus aboutissant à l'octroi des crédits donne un exemple typique de compromis entre participation sociale et professionnalisation. Quand l'OBM est petite, le processus est généralement décidé par les membres, par le biais des organes élus. Le comité de crédit connaît bien tous les membres et il tient compte de la crédibilité des membres et de leurs capacités à rembourser le prêt. Ce mécanisme devient souvent moins efficace lorsque les OBM se développent et/ou fusionnent avec d'autres. Généralement, dans ce cas, le réseau embauche des agents de crédit qualifiés chargés de réaliser les analyses techniques, de contrôler plus sévèrement les risques de crédit et les procédures standardisées. Cela limite fortement le rôle des membres dans la procédure d'attribution de crédit et peut fortement réduire, chez les membres de la communauté, le sentiment d'appartenance à l'OBM.

Le cas du CRG démontre cependant que la participation des membres est déterminante en ce qui concerne le contrôle interne. Le CRG a connu plusieurs cas de fraude. Ce problème a été résolu par la création d'une structure de gestion qui implique les principales parties prenantes. En 2001, le CRG a été institutionnalisé et a obtenu un statut hybride. C'est en effet une société privée détenue par ses employés, ses bailleurs et ses clients, tous représentés dans les organes de gouvernance du CRG. Cinq des douze membres de son conseil d'administration sont des membres élus par les caisses locales, quatre sont des employés élus par l'ensemble des membres du personnel et trois représentent les partenaires externes[6]. Ce modèle d'actionnariat favorise une « gestion commune » qui implique les principales parties prenantes. Au niveau local, les caisses travaillent suivant des principes associatifs : liberté d'adhésion, solidarité et la règle du « un membre, une voix[7] » . L'attribution de parts du capital aux clients leur permet de participer à toutes les décisions institutionnelles et de contrebalancer ainsi le pouvoir des employés tout en plaçant les activités du personnel sous la supervision des représentants des clients. Évidemment, le défi consiste dans ce cas à éviter une « dérive oligarchique », caractérisée par le monopole exercé par

[6] IRAM, SIDI (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) et l'Etat guinéen.

[7] Deux types d'adhésion donnent toutefois droit à des droits de vote différents : les membres associés, qui paient une affiliation d'environ 22 €, peuvent bénéficier de services de crédit et d'épargne, tandis que les membres épargnants, qui paient un droit d'affiliation de 1000 GNF (0,1 €), ont accès à des produits d'épargne. Les membres associés bénéficient d'un votre délibératif, tandis que les membres épargnants disposent d'une voix consultative uniquement.

certaines catégories de membres plus éduqués, tels que les avocats ou les professeurs, sur les décisions concernant l'OBM. Ces cas de figure peuvent donner lieu à des fraudes si quelques élus s'associent avec des dirigeants au détriment du reste des membres. Un contrôle démocratique efficace assorti d'un équilibre des pouvoirs et des forces opposées semble de ce fait indispensable pour assurer la bonne gouvernance des OBM.

Au contraire, l'expérience de Kafo Jiginew montre que certaines circonstances rendent indispensable la professionnalisation des activités de crédit pour protéger l'institution d'elle-même. Jusqu'en 2005, les membres élus jouaient un rôle déterminant au sein des comités de crédit en analysant et en validant les informations présentées dans les demandes de prêt. Lorsque la crise du coton a frappé la plupart des membres, les élus ont continué à se porter garants de personnes qui seraient incapables de rembourser. Encouragé par la solidarité, la pression des pairs et parfois le clientélisme, ce mécanisme de cooptation a mis l'institution en danger, en détériorant la qualité de son portefeuille. Pour protéger l'épargne, des techniciens salariés ont été chargés de prendre les décisions de crédit, et des critères stricts ont été imposés en matière d'attributions. Les membres élus se contentent désormais de contresigner et de valider les analyses des demandes de crédit réalisées par les agents de crédit. Leur rôle dans la procédure de crédit s'oriente à présent plus largement sur le recouvrement des arriérés.

Dans le cas de Los Andes, les statuts limitent l'implication des membres dans les décisions d'attribution des crédits, même si l'OBM collabore avec des membres afin d'obtenir des informations pertinentes sur la crédibilité des emprunteurs potentiels. A contrario, CRESOL a accordé à ses membres de larges pouvoirs, les directeurs de chaque coopérative locale étant des agriculteurs élus. Pourtant, même dans ce cas, la croissance importante a récemment poussé certaines OBM locales de CRESOL à désigner des gestionnaires professionnels, ce qui montre les limites du cumul des positions de membre et de directeur.

Ces exemples confirment que lorsque les activités deviennent plus complexes et techniques, le contrôle par les membres atteint ses limites et le pouvoir passe de plus en plus entre les mains de gestionnaires professionnels. La professionnalisation permet à une OBM de proposer des produits plus sophistiqués et de gérer en toute sécurité des fonds supplémentaires. Toutefois, cette solution est plus onéreuse que le travail de membres bénévoles. Ces dépenses peuvent empêcher une OBM de servir des zones éloignées ou à faible densité de population et inciter l'institution à changer de marché et à s'éloigner de sa mission initiale.

Choix	Points forts	Points faibles	Opportunités	Risques
Favoriser la participation des membres CRESOL, Jardín Azuayo, CRG	• Plus grande implication des membres dans la procédure d'attribution des crédits • Orientation sociale plus importante • Coûts réduits grâce au travail bénévole – (moins coûteux d'atteindre les zones éloignées) • Ancrage local • Respect de la mission initiale	• Faible niveau de compétences en gestion des membres (plus particulièrement dans les zones rurales) • Chronophage pour les membres • Coût significatif de l'investissement dans l'éducation	• Autonomisation des membres et incidence possible sur le développement local	• Népotisme • Fraude et / ou accaparement des ressources par l'élite
Priorité à la professionnalisation Los Andes, Kafo Jiginew	• Plus grande capacité d'analyse des risques • Renforcement de l'institution et, de ce fait, de ses capacités à attirer de nouveaux fonds et à s'étendre	• Augmentation des coûts opérationnels (plus particulièrement dans les zones rurales)	• Possibilités de gérer des produits plus complexes qui correspondent mieux aux besoins des membres (p. ex. produits d'assurance)	• Diminution de l'implication des membres

Si elles professionnalisent leurs activités, les OBM doivent réinventer une façon d'impliquer de nouveau leurs membres dans l'organisation. Recruter du personnel parmi les affiliés ou parmi les membres de leur famille peut contribuer à maintenir ce lien. Initialement, à Jardín Azuayo, chaque employé était membre et par après, de nombreux employés étaient aussi, bien souvent, le fils ou la fille d'un membre. Les membres sont impliqués dans chaque étape du processus décisionnel grâce aux différents comités et directeurs élus. Dans ce cas équatorien, un niveau élevé d'engagement des employés et des membres ordinaires dans la coopérative est clairement encouragé. Il est évident que le maintien de ce choix et de son efficacité requiert des investissements substantiels dans la formation des membres et des employés, de même que la création d'une véritable politique de renforcement des capacités.

Cette politique des ressources humaines n'est toutefois pas possible dans tous les types d'environnements. Elle dépend en effet de l'offre locale de services éducatifs et, de ce fait, des compétences de la main-d'œuvre. Des programmes de formation peuvent renforcer l'implication des membres et sensibiliser le personnel aux principes coopératifs démocratiques. Dans tous les cas, un juste équilibre entre membres élus et employés est déterminant pour maintenir l'équilibre des pouvoirs, qui est la clé de la viabilité des OBM.

Le CRG, par exemple, est actif dans un contexte d'importantes tensions politiques et sociales. Le juste équilibre des principaux groupes ethniques au sein du personnel de l'organisation est un autre facteur important qui explique sa durabilité. Durant la procédure de recrutement, cet aspect est pris en compte de manière informelle. En dépit des troubles que la Guinée a connus, le CRG a pu mener ses activités au cours des dix dernières années, alors que la plupart des autres institutions (IMF, mais aussi services publics, sociétés privées, etc.) ont souvent dû suspendre leurs activités.

ENCADRÉ 2. LA LÉGISLATION AU MEXIQUE : INNOVATIONS LÉGALES VISANT À ÉTABLIR DE NOUVEAUX TYPES D'OBM ADAPTÉES AUX ZONES RURALES ÉLOIGNÉES

Plusieurs facteurs entravent le contrôle des membres sur la stratégie de l'institution au profit du leadership du personnel : la disparité en termes de formation technique, la connaissance du fonctionnement organisationnel complexe et l'accès aux informations.

Alors qu'elle était confrontée à un choix entre croissance et participation locale, « l'Asociacion Méxicana de Uniones de Crédito del Sector Social » (AMUCSS) a décidé de promouvoir l'élaboration d'un nouveau statut juridique : Les « Sociedades Financieras Comunitarias » (SOFINCO). Ces institutions sont des sociétés privées à responsabilité limitée qui peuvent associer des personnes physiques et morales. La concentration du capital est limitée, mais les organisations sans but lucratif peuvent détenir 51 % des actions. De cette façon, les communautés locales ou les organisations de producteurs peuvent créer leur propre institution financière. Les SOFINCO sont autorisées à proposer certains services à des non-membres et évitent ainsi la dissémination du pouvoir qui résulterait par exemple d'un grand nombre de bénéficiaires de transferts d'argent.

Pour obtenir un financement externe, les SOFINCO peuvent fusionner en un « Organismo de Integracion Financiera Rural » (OIFR). Ce dernier est autorisé à recevoir des fonds de la banque nationale de développement pour les transférer vers les SOFINCO dans le but de gérer les surplus de liquidité, pour faire des prêts à ses SOFINCO constituantes et pour fournir d'autres soutiens et services financiers (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.). De plus, le régulateur national délègue la plupart des responsabilités de supervision relatives aux SOFINCO à leurs OIFR.

Ce statut juridique a été créé par la loi relative à l'épargne populaire et aux crédits n° 13-08-2009. À ce jour, 5 SOFINCO ont été fondées et AMUCSS prévoit la création du premier OIFR en 2012.

ENCADRÉ 3. L'ORGANISATION À 3 NIVEAUX DE JARDÍN AZUAYO

LES OBM DOIVENT-ELLES CENTRALISER LEUR PROCESSUS DÉCISIONNEL POUR ACCROÎTRE LEUR PORTÉE RURALE ?

Les institutions étudiées ont suivi différentes stratégies quant au niveau de centralisation de la gestion et du processus décisionnel. La plupart d'entre elles peuvent cependant être considérées comme des réseaux intégrés, puisque la plupart des décisions stratégiques sont prises au niveau de leur structure centralisée. Par conséquent, la standardisation des politiques des ressources humaines, des taux d'intérêt et d'autres caractéristiques des produits, ainsi que des processus de crédit, est commune. Par exemple, une OBM locale ne peut créer un produit spécifique si les organes de gouvernance centraux n'ont pas délibéré et donné leur accord. Dans les cas les plus centralisés, les membres locaux sont représentés au niveau central et ils peuvent contribuer à la définition de nouveaux produits. À l'inverse, dans les cas extrêmement décentralisés, par exemple le REMEC au Sénégal (voir encadré 5), le niveau central n'influence en rien la politique interne des OBM locales, qui définissent individuellement leurs produits.

Les cas observés en Amérique latine ont maintenu une structure relativement décentralisée, avec de petites organisations de base qui conservent une autonomie significative. Par exemple, les décisions des comités de crédit peuvent être adoptées localement, dans la mesure où elles respectent les politiques générales de l'OBM.

Le niveau élevé de décentralisation de Cresol est l'une des principales caractéristiques de cette organisation. Cresol est un système de coopératives rurales qui comprend des coopératives de crédit & d'épargne au niveau municipal, des plates-formes micro-régionales de coordination et une coopérative centrale de services composée de représentations issues de toutes les microrégions. Des familles rurales composent chacune des 79 coopératives. En moyenne, une coopérative représente 500 à 2000 familles. Le président élu représente les autres membres de la coopérative locale lors de l'assemblée générale de la coopérative régionale. Les coopératives sont indépendantes et elles peuvent être définies comme des OBM locales, mais elles sont tenues de respecter les règles du réseau global de coopératives. Elles sont soutenues par le personnel de la coopérative centrale qui leur apporte un appui technique spécifique. Il existe deux coopératives régionales qui aident les coopératives locales.

Dans le cas de Jardín Azuayo (voir encadré 3), chacune des 27 coopératives locales élit un comité local qui joue un rôle crucial dans le processus décisionnel. Le comité local établit ses propres programme opérationnel et budget, il planifie les réunions, voyages, visites de terrain et échanges, participations aux célébrations locales, présentations aux nouveaux membres, activités culturelles, etc. Chaque coopérative locale élit également un directeur qui participe à l'assemblée générale chargée d'adopter les principales orientations des activités sociales et financières de la coopérative. Le directeur élu supervise une équipe de gestion composée d'un agent de crédit, de deux caissiers et d'un employé chargé de la « clientèle », qui prospecte de nouveaux membres. Ces employés se trouvent sous la responsabilité hiérarchique du directeur qui est toujours un membre.

Au sein de la COAC Los Andes, les membres sont impliqués dans le processus décisionnel grâce à différents comités au niveau local. Ils influencent plus particulièrement la création de nouveaux produits financiers et l'adaptation des produits existants, prenant ainsi part à un processus dont la décision finale est prise au niveau central, sur base de ces recommandations.

Dans ces trois cas, la décentralisation a généré un attachement solide à la coopérative et une structure extrêmement démocratique. Pourtant, une structure décentralisée s'avère relativement coûteuse et il est difficile de contrôler les bureaux locaux si les gestionnaires locaux prennent des décisions indépendantes. C'est pourquoi l'existence d'une bonne relation entre les gestionnaires de bureaux locaux, la direction centrale et les élus locaux semble nécessaire.

Par opposition, les OBM africaines examinées dans la présente étude tendent à restructurer leurs réseaux afin de centraliser davantage leur processus décisionnel. Encouragée par la nouvelle législation adoptée en 2007 au sujet de la microfinance dans l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine), Kafo Jiginew a radicalement réduit le nombre de caisses locales via un processus de fusion. Les implantations locales ont été maintenues, plus particulièrement dans les zones rurales éloignées, mais elles ne disposent plus de leurs propres organes de gouvernance. Suite à une forte augmentation du taux d'arriéré provenant de la crise du coton, les demandes de crédit sont à présent analysées par des agents de crédit, ce qui réduit fortement l'implication des membres élus dans la procédure d'attribution des crédits (voir section précédente). Ces réformes ont contribué à réduire les coûts, puisque le nombre de réunions a été limité, à accélérer le processus décisionnel et à mettre en place des procédures de crédit plus strictes. Ces réformes peuvent néanmoins réduire le niveau d'identification des membres à leur coopérative, alors que cet élément était précisément une caractéristique centrale de Kafo Jiginew et un facteur clé de sa réussite. Même si cette tendance reste hypothétique, elle pourrait se traduire par une augmentation des défauts de remboursement ou des fraudes. Pour empêcher une telle évolution, Kafo Jiginew a prévu des sessions de sensibilisation et de formation à l'intention de ses membres.

CRG a mis en place une participation à trois niveaux : district, caisses locales, CRG-SA central. Les caisses locales tiennent une assemblée générale annuelle avec les membres des districts afin d'élire un comité de direction composé d'au moins cinq représentants, dont un président. Les présidents des caisses locales élisent alors les représentants des membres au conseil d'administration de CRG-SA central. Il existe également un organe de gouvernance au niveau du district, qui est une zone de plus petite taille (une caisse couvre plusieurs districts). Les membres élisent un comité de crédit composé d'au moins trois personnes, dont le rôle principal est de sélectionner les emprunteurs au sein du district. Par conséquent, les informations et les opinions des membres sont diffusées du bas vers le haut. À l'inverse, d'un point de vue technique, l'organisation est beaucoup plus centralisée. En effet, le CRG-SA délègue des tâches techniques à ses gestionnaires locaux suivant une approche descendante. L'association de ces deux approches (ascendante pour la participation des membres et descendante pour les aspects techniques) est apparemment un aspect déterminant pour expliquer la durabilité du CRG. Pour réduire ses coûts d'exploitation, le CRG envisage néanmoins de suivre l'exemple de Kafo Jiginew et de réduire le nombre de caisses locales.

Choix	Points forts	Points faibles	Opportunités	Risques
Centraliser Kafo Jiginew, CRG	• Réduction des coûts opérationnels : réduction des réunions - Accélération du processus décisionnel, moins chronophage	• Diminution de l'implication des membres • Comité de crédit moins efficace – Moins susceptible de connaître les emprunteurs • Absorption des petites OBM rurales par de plus grandes	• Respect des réglementations • Possibilité de maintenir l'accès par des implantations dans des zones très éloignées	• Réduction de la représentation des OBM rurales au sein du réseau • Affaiblissement de l'esprit coopératif • Limitation potentielle des innovations dans les services financiers nécessaires pour les OBM rurales
Décentraliser Los Andes, CRESOL Jardín Azuayo	• Implication accrue des membres • Plus démocratique : Toutes les petites caisses de l'OBM sont représentées au niveau central	• Coûteux • Chronophage • Contrôle plus complexe au niveau central	• Produits et services adaptés à la réalité locale • Maintien de l'esprit de coopération durant sa croissance	• Difficulté de respecter la législation s'il existe des règles strictes en matière de communication financière

La mise en place d'une bonne architecture de réseau est déterminante pour accroître l'efficacité sociale et économique des OBM, tout en préservant la nature et l'esprit coopératifs ou associatifs. L'intégration permet de l'interfinancement (cross-subzidiation) et des mécanismes de solidarité qui aident les OBM à atteindre les zones rurales éloignées. Le degré de centralisation ou de décentralisation des tâches et des décisions au sein du réseau influence l'implication des membres dans le processus décisionnel.

Un degré élevé de centralisation autorise une grande standardisation des produits et des procédures, ce qui rend la gestion et le contrôle interne plus efficaces et favorise les économies d'échelle. Il génère en outre une grande solidarité entre les OBM locales qui mettent leurs ressources en commun. Il réduit toutefois l'implication des membres au niveau local et rend les comités de crédit encore moins susceptibles de connaître les membres qui sollicitent un prêt. Leurs membres continuent de superviser l'octroi des crédits, mais leur valeur ajoutée en matière d'analyse diminue fortement. De plus, dans le cas de la fusion de plusieurs caisses locales de petite taille, les membres ne connaissent plus tous les élus de leur OBM locale, ce qui entrave l'efficacité de la représentation démocratique. L'organe central peut même être perçu comme une charge pour les adhérents au réseau et entraîner une structure complexe et des coûts élevés pour de maigres avantages en termes de qualité du service.

Des structures plus décentralisées renforcent l'ancrage dans l'environnement local, créent un sens d'appartenance plus marqué parmi les membres et une vie démocratique plus dynamique. Elles génèrent toutefois des coûts plus élevés et rendent les réunions des instances au niveau centralisé encore plus compliquées. Plusieurs OBM étudiées ont pourtant fait le choix d'un réseau décentralisé, tout en centralisant leurs services clés tels que la gestion des ressources humaines et les TIC.

ALLIANCES STRATÉGIQUES

Pour soutenir leur croissance, les OBM étudiées ont conclu des alliances stratégiques fortes avec divers partenaires et organisations. Trois types d'alliances à long terme sont particulièrement importants pour servir les zones rurales de manière durable : les alliances avec des partenaires et des bailleurs externes (internationaux), des alliances avec des pairs et, enfin, des alliances avec des organisations locales et de producteurs.

ALLIANCES AVEC DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

ENCADRÉ 4. AIDE EXTERNE À LA CRÉATION D'OBM – UN EXEMPLE AU MALAWI : ASSOCIATIONS VILLAGEOISES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT SOUTENUES PAR CARE INTERNATIONAL

Le Malawi, dont l'économie est basée sur l'agriculture, compte 13 millions d'habitants. Cette étude de cas sur CARE Malawi se concentre sur le rôle des groupes axés sur l'épargne dans le renforcement de l'accès à ces services.

En 1991, CARE Malawi a lancé les associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA pour Village Savings and Loans Associations). L'adoption de la méthodologie VSLA a permis de réaliser des améliorations significatives en matière de sécurité alimentaire, de fourniture d'actifs et d'investissements éducatifs. Elle a donné naissance au projet Save-Up, de 2008 à 2012, destiné à toucher 120.000 personnes. Les six organisations partenaires impliquées dans ce projet bénéficient d'un soutien technique et financier. La collaboration avec ces organisations partenaires est moins onéreuse que la mise en œuvre directe par CARE Malawi et elle a une plus grande portée dans les zones rurales.

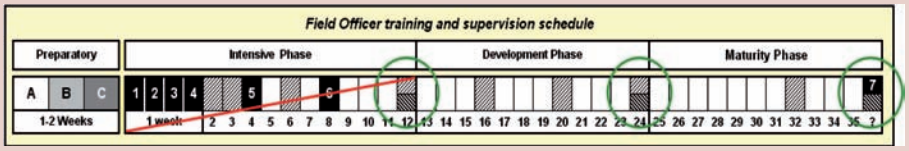
Caractéristiques fondamentales des VSLA

- Leur objectif principal est de fournir une épargne et un crédit simples.
- Les membres d'un groupe auto-sélectionné forment une VSLA et ils épargnent de l'argent sous la forme de parts. L'épargne est investie dans un fonds de crédit auquel les membres peuvent emprunter de l'argent et rembourser en payant un intérêt.
- Les VSLA comptent de 15 à 25 membres, ce qui permet au groupe d'atteindre un équilibre entre création d'un capital utile et maintien de réunions régulières gérables.
- Les associations sont autonomes et se gèrent elles-mêmes afin d'atteindre leur objectif d'indépendance institutionnelle et financière.
- Chaque membre dispose d'un livret d'épargne et toutes les transactions sont effectuées durant les réunions, devant tous les membres, ce qui favorise la transparence et la responsabilité.
- Le cycle d'épargne et de crédit est limité dans le temps. Au terme d'une période déterminée, l'épargne accumulée et les gains réalisés sur les commissions de services sont partagés entre les membres.

Méthodologie

Les membres des VSLA sont formés pendant une période de 36 mois par des agents de terrain (AT) ou des agents de village (AV). Les AV sont des formateurs basés dans la communauté, issus de groupes VSLA existants, et qui continuent de former des VSLA, moyennant le paiement d'une commission par les membres de la VSLA.

L'expérience montre qu'en deux ans un AT peut former et superviser 12 VSLA et 12 AV et qu'un AV peut former et superviser 15 groupes VSLA, ce qui fait un total de 192 VSLA, soit 3.840 personnes (la taille moyenne d'un groupe est de 20 membres). Un AT consacre 6 mois au développement des groupes initiaux et 18 mois au coaching et à la supervision des AV. Un superviseur de terrain peut superviser 6 à 8 AT.



Structure de formation des VSLA :

1. Phase préparatoire : Sensibiliser les agents du gouvernement et les dirigeants locaux au projet, présenter la méthodologie des VSLA aux communautés et tenir des réunions de groupe avec des membres potentiels.
2. Phase de formation : 7 modules de formation subdivisés en trois phases de 12 semaines chacune, à savoir la phase intensive (sessions de formation pour le démarrage et les prêts) ; la phase de développement (le groupe a réussi l'évaluation des performances pour la phase intensive, visites régulières) et la phase de maturité (le groupe a réussi la phase d'évaluation de son développement, une session de suivi avant l'évaluation de certification).

3. Phase de certification : les VSLA partagent tout ou une partie de l'argent, les membres sont libres de quitter le groupe ou de le rejoindre. Les groupes deviennent indépendants et les AT cessent de leur rendre visite.

Dans la mesure où les membres de la VSLA ont une expérience limitée des affaires, ce programme requiert d'autres activités apparentées telles qu'une formation à la gestion des entreprises et une formation financière. Les groupes VSLA matures nécessitent aussi l'établissement de liens avec des institutions financières officielles. Selon les estimations, 36 à 40 $ par client seraient nécessaires pour former et préparer correctement les VSLA à ces activités.

Enseignements importants

1. l'implication des dirigeants de la communauté locale pendant la phase initiale garantit l'appropriation par la communauté ;
2. le renforcement des capacités dans la méthodologie des VSLA donne naissance à des groupes de qualité qui contribuent à la durabilité et à l'auto-réplication du programme VSLA ;
3. la formation de comités, par les AV et les groupes VSLA, contribue à soutenir le programme, même lorsque le projet arrive à terme ;
4. les formations et l'éducation financière apportées contribuent à maximiser les profits des membres des VSLA ;
5. les systèmes d'information et de gestion sont essentiels pour la surveillance et le contrôle de la qualité des programmes.

Si toutes les OBM étudiées ont bénéficié d'une aide internationale pendant leur durée de vie, il est intéressant de noter que les trois cas d'Amérique latine émanent à l'origine d'initiatives locales. Jardín Azuayo a été créée par les victimes d'une catastrophe naturelle, Cooperativa Los Andes a vu le jour à l'initiative de 5 organisations de producteurs et CRESOL est en réalité la formalisation de plusieurs associations gérant des fonds de crédit rotatif.

Dans les deux cas africains par contre, des organisations internationales ont été impliquées dès le début. Par la suite toutefois, ces organisations ont été dispensées de cet accompagnement. Kafo Jiginew a plus particulièrement été lancée grâce un important soutien extérieur ; elle est devenue en grande partie autonome en 1994, lorsque les membres maliens élus et les cadres dirigeants se sont opposés au contrôle de la gouvernance de l'OBM par des assistants techniques étrangers. Après le retrait de la plupart de ses bailleurs et partenaires techniques initiaux, l'assemblée de Kafo Jiginew a décidé de renforcer sa solidité financière et de donner la priorité à la durabilité.

L'aide extérieure semble particulièrement importante à certaines étapes ou pour renforcer certains processus. Par exemple, le cas du REMEC (voir encadré 5) montre qu'une telle aide peut s'avérer cruciale dans les démarches de réseautage. L'aide financière et technique extérieure a également aidé certaines OBM à s'étendre à de nouvelles zones. C'est par exemple le cas de Kafo Jiginew, qui a bénéficié du soutien de SOS Faim pour démarrer ses activités dans la zone de l'Office du Niger. Les partenaires internationaux apportent également une assistance technique aux OBM pour l'élaboration de systèmes d'information modernes et de mécanismes d'audit interne. Los Andes et Jardín Azuayo ont ainsi bénéficié de l'aide d'ONG internationales dans l'interconnexion de l'ensemble de leurs caisses. Ces systèmes étaient nécessaires pour générer des informations de qualité, tout en leur permettant de fournir des services dans des zones éloignées.

ENCADRÉ 5 UNE LONGUE MARCHE VERS LA CRÉATION D'UN RÉSEAU D'OBM LOCALES – UN EXEMPLE DU SÉNÉGAL : LE REMEC NIAYES

Le REMEC Niayes[8] a vu le jour en 2005 suite à l'intervention d'un projet de coopération bilatéral belge (PPMEH)[9], qui vise à promouvoir la production de légumes dans la zone côtière du nord du Sénégal. L'un des objectifs de l'intervention était d'aider les agriculteurs à améliorer leur accès aux services financiers. Pour ce faire, trois coopératives de crédit et d'épargne (CCE) locales existantes, mais pas officialisées, ont été identifiées. Après avoir obtenu l'approbation officielle des autorités, le projet a soutenu ces coopératives grâce à des outils de gestion et des formations, avant de leur accorder une ligne de crédit de 50 millions de francs CFA[10]. Deux autres CCE ont rejoint le projet et trois autres ont été créées avec l'aide de promoteurs locaux.

Au terme du projet PPMEH, en 2004, certains membres ont pris conscience de la nécessité d'un réseau, et le projet belge est apparu comme le partenaire naturel pour aider les coopératives locales à créer leur réseau, ce qui fut fait en 2005. Les premiers jours du REMEC ont néanmoins été assez chaotiques et délicats. Certaines CCE étaient déjà dans une position financière difficile et le REMEC ne pouvait plus bénéficier d'une aide extérieure. De 2008 à 2010, le REMEC a bénéficié de l'aide supplémentaire de la coopération belge via le PA-REMEC, spécifiquement constitué pour soutenir le développement du réseau de coopératives.

En 2011, le REMEC (qui comptait à cette époque 9 CCE, soit 20.000 membres) se trouvait dans une position particulièrement délicate. Deux CCE rassemblaient à elles seules 40 % des membres (ce qui constituait un déséquilibre entre CCE), deux CCE affichaient un PAR30 de plus de 12 %, le REMEC lui-même était incapable d'honorer ses remboursements et les informations financières consolidées communiquées par les CCE étaient inexactes.

Cette crise peut s'expliquer par les éléments suivants, principalement liés à la gouvernance. Premièrement, les normes en matière de représentation et de rotation dans les comités de secteur n'ont pas été respectées par l'ensemble des CCE, ce qui a donné lieu à une concentration des pouvoirs entre les mains de certaines personnes. Deuxièmement, des décisions fortement centralisées et la confusion quant aux rôles des membres du conseil du REMEC et des directeurs des CCE[11] ont généré un manque de décisions : malgré un rapport d'audit qui, en 2009, a suscité des préoccupations, aucune décision forte ni mesure corrective n'a été adoptée à un quelconque niveau. Troisièmement, l'importance du projet belge au sein du REMEC a probablement encore accru la confusion des rôles et favorisé un pouvoir individuel. Enfin, l'absence d'aide constante depuis le début de la part du bailleur partenaire, et les conflits d'intérêt touchant les décideurs politiques déterminants, ont empêché des réactions rapides de la part des autorités nationales et des partenaires.

Toutefois, à la fin de l'année 2011, après la communication de nouvelles preuves des faiblesses du REMEC, les réactions des partenaires sénégalais et belges ont suscité des changements au sein du REMEC. L'assemblée générale a remplacé plusieurs personnes clés dans les organes élus et aux postes de direction, les recommandations de la DRS (Direction de la réglementation et de la supervision) ont été mises en œuvre, le système d'information est pratiquement opérationnel et un plan de redressement a été programmé. Ces changements pourraient marquer le début d'une nouvelle période, puisque certaines CCE ont compris que, sans l'appui d'un réseau solide, elles ne survivraient pas dans le nouveau contexte.

Les partenaires extérieurs ont également encouragé les OBM à créer des alliances avec d'autres réseaux d'OBM. Ils ont en outre financé certains programmes spécifiques, tels que des programmes éducatifs dans le cas de Jardín Azuayo. Cette aide s'est avérée particulièrement utile, surtout lorsque les organisations internationales ont conclu des partenariats cohérents sur le long terme. L'un des principaux enseignements de cette situation est que ces initiatives de réseautage doivent rester locales, puisque c'est ce qui crée le degré d'appartenance le plus élevé au sein de la population.

[8] Réseau de mutuelles d'épargne et de crédit des Niayes.
[9] Projet de promotion de la production de légumes.
[10] 76 300 euros.
[11] Par exemple, les directeurs des CCE, plutôt que le président du conseil du REMEC, signent le manuel de procédure.

ALLIANCES AVEC DES PAIRS

Le travail en réseau avec des pairs s'avère particulièrement important pour réaliser des économies d'échelle et pour concevoir ou acquérir en commun des services qui seraient trop coûteux pour de petites coopératives isolées. Les pairs peuvent servir d'exemples enrichissants et les expériences des partenaires du réseau offrent une manière de connaître les difficultés rencontrées et les produits innovants développés. Pour que le travail en réseau soit possible, il faut que les pairs partagent une identité commune, ce qui nécessite d'investir un temps considérable dans des réunions visant à établir une confiance mutuelle. Ces alliances encouragent les relations entre des organisations proches géographiquement et/ou qui partagent des intérêts communs bien identifiés. Le cas de Los Andes, qui a opté pour une croissance locale, est particulièrement significatif : pour éviter l'isolement (en matière de nouvelles technologies, d'accès à des ressources et services financiers supplémentaires et de défense de son secteur), cette institution a estimé qu'il était nécessaire de créer une coopérative d'épargne et de crédit de second niveau, Ciderural, avec d'autres coopératives rurales de même orientation, ainsi que de s'affilier à une seconde coupole nationale, Fortalecer. Le cas de Jardín Azuayo est, lui aussi, intéressant à cet égard. En 2009, elle a créé le « Red Transaccional de Cooperativas », qui propose à plus de 40 coopératives dans tout l'Équateur, des services de transferts de migrants, des services financiers partagés pour leurs membres et des opérations de liquidité entre les différentes coopératives.

Par ailleurs, si le réseau se compose à la fois de petites et de grandes coopératives, il est important de garantir un système qui favorise des contributions financières et une représentativité équitables, sans quoi des tensions peuvent voir le jour. La mise en place d'un système de communication interne efficace entre les membres revêt, lui aussi, une importance cruciale pour la cohésion du réseau.

Les partenariats avec des organisations sœurs au niveau national ou régional (international) impliquent généralement des liens plus faibles entre les membres. Ils permettent néanmoins aux OBM d'échanger des meilleures pratiques, de capitaliser sur leurs expériences respectives de réussites et d'échecs et de faire des économies d'échelle supplémentaires, par exemple pour les systèmes informatiques. Grâce à la CIF (Confédération des institutions financières), un réseau qui rassemble six des plus grandes OBM d'Afrique de l'Ouest, Kafo Jiginew a bénéficié de l'expérience d'une organisation sœur sénégalaise (PAMECAS) en matière de méthodologie et de mise en œuvre des produits, lorsqu'elle a décidé de se développer pour servir les zones urbaines. Enfin, ces partenariats peuvent aider les OBM à accroître leur influence sur les politiques nationales, dans le but de stimuler la création d'un environnement réglementaire et de surveillance adéquat. Il existe des cas d'alliances régionales dont les objectifs sont encore plus importants, par exemple la création d'une compagnie d'assurance ou d'une banque (c'est le cas de la CIF).

Les partenariats avec des pairs, au niveau national ou régional, peuvent cependant générer des faiblesses. Généralement, les consensus requis ralentissent fortement la dynamique. Cela prend du temps et peut aussi affecter le processus démocratique si les représentants ne disposent pas du temps nécessaire pour consulter leurs membres. De plus, les membres de l'alliance n'ont pas toujours les mêmes besoins au même moment et ils peuvent éprouver des difficultés à se mettre d'accord sur les priorités à l'ordre du jour. C'est pourquoi il est important que les réseaux composés de pairs résultent d'une réflexion approfondie et visent à rapprocher des pairs dont les problèmes et les besoins sont similaires.

ALLIANCES AVEC LES ORGANISATIONS LOCALES

Les alliances stratégiques avec des organisations locales voient le jour dès la création de la plupart des OBM. Par exemple, à l'instar de Los Andes, Jardín Azuayo a été lancée à l'initiative d'organisations locales. Ces alliances renforcent l'ancrage local des OBM et donnent accès à de nombreux membres potentiels. Elles apportent en outre aux OBM des informations précises sur la solvabilité et la probité des candidats au crédit. Par ailleurs, elles peuvent aussi être utilisées comme un moyen de pression sociale en cas de non-remboursement.

ENCADRÉ 6. PARTENARIAT LOCAL AVEC UNE ASSOCIATION D'AGRICULTEURS EN OUGANDA : ACCÈS AU MARCHÉ ET ACCROISSEMENT DE LA PORTÉE

En 2007, EBO SACCO s'est rendu compte, avec l'association d'agriculteurs du district de Mbarara, que l'accès aux services financiers pour les petits agriculteurs dans leurs districts locaux était le premier obstacle à l'augmentation de l'investissement dans les entreprises agricoles.

Alors que l'association des agriculteurs du district (DFA) a proposé, sur plus de cinq ans, des services de développement des entreprises (BDS) pour le groupe cible, les agriculteurs éprouvaient toujours des difficultés à investir. En 2007, ils ont décidé de créer une alliance stratégique entre deux organisations ougandaises : la DFA et EBO SACCO. La première fournit des services de développement des entreprises dans le but d'accroître l'accès aux marchés rémunérateurs, tandis que la seconde propose des services financiers adéquats. L'ONG belge Trias facilite ce processus.

Ce partenariat a généré une situation mutuellement bénéfique. EBO SACCO a augmenté sa portée en servant les groupes de paysans organisés par la DFA, qui a quant à elle obtenu l'accès à des fonds d'investissement.

Les résultats suivants ont été atteints :

- le nombre de membres a augmenté pour passer de 1 549 en 2007 à 5 461 en décembre 2011 ;
- l'encours de crédits est passé de 180 000 euros en 2007 à 800 000 euros en décembre 2011 ;
- le montant de l'épargne est passé de 100 000 euros en 2007 à 350 000 euros en décembre 2011 ;
- les octrois cumulés sur un an sont passés de 350 000 euros en 2007 à 1 406 000 euros en 2011 ;
- deux autres produits de crédit spécifiques aux agriculteurs ont été conçus, l'un vise à améliorer la production de bananes et l'autre concerne la production de haricots.

L'un des facteurs de réussite de cette initiative est que les deux organisations se sont rendu compte qu'elles avaient besoin l'une de l'autre, au profit de leurs membres. Elles entretiennent actuellement une relation basée sur l'intérêt mutuel. Elles visent en effet le même groupe cible, mais en proposant des services différents. EBO SACCO est en outre conscient que, dans la mesure où les groupes soutenus par la DFA sont bien préparés, il est moins risqué pour elle de traiter avec eux.

Plus spécifiquement, les partenariats avec des organisations de producteurs (OP) se révèlent souvent efficaces pour atteindre les zones rurales. Ces relations peuvent être de deux types. Premièrement, une OBM peut considérer les OP comme des membres individuels et de ce fait leur accorder directement des crédits. Deuxièmement, une OBM peut créer des alliances avec des OP dans le but de faciliter la distribution des crédits aux membres individuels qui sont à la fois membres des OP et membres de l'OBM. Dans le premier cas, les OBM doivent généralement limiter le nombre de prêts directement accordés aux OP, puisque ces prêts sont généralement de montant plus élevé que la moyenne et impliquent donc une concentration du risque. En réalité, certaines législations telles que la loi de l'UEMOA sur la microfinance, limitent explicitement la concentration du risque à un pourcentage déterminé du portefeuille total des OBM. Pour se conformer à cette exigence, Kafo Jiginew a opté pour la seconde solution. Après avoir étendu son action de la région cotonnière aux zones urbaines, elle a décidé de s'orienter vers de nouvelles zones rurales qui pratiquent d'autres types de cultures. Grâce à la facilitation et l'appui de SOS Faim, elle a construit une alliance sur le long terme avec le Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger (Sexagon), dans le but de fournir aux paysans des crédits productifs de long terme. L'encadré ci-dessus décrit un autre type d'alliance avec une OP fournisseuse de services techniques aux producteurs membres d'une coopec ougandaise. Le cas de Jardín Azuayo est également intéressant : cette institution a identifié des organisations de producteurs dans les régions voisines de sa zone d'action et leur a proposé des services financiers. Dans le même temps, elle tente d'attirer

les membres de l'OP pour qu'ils s'associent à elle et elle les aide à créer de nouvelles coopératives d'épargne et crédit dans leur région, qui feront partie de la structure de Jardín Azuayo. La coopérative se développe ainsi dans de nouvelles zones, grâce à des partenariats stratégiques, à la facilitation de services financiers dans les zones rurales et en aidant les producteurs, dont certains ont un besoin important de financement pour des cultures telles que la banane et le cacao.

Toutes les OBM passées en revue ont souligné le fait qu'il est plus aisé de travailler dans des zones rurales lorsque les paysans sont structurés au sein d'organisations de producteurs et il n'est pas rare qu'elles aient recours à ces organisations pour accéder à de nouvelles zones (c'est le cas dans les exemples liés à Kafo Jiginew ou Jardín Azuayo). Cette approche accroît la fiabilité des membres, tout en permettant aux OBM de réduire leur coût des transactions. En effet, les OP réduisent les asymétries d'information en aidant les OBM à analyser les demandes de crédit et à accorder les prêts. Elles supervisent aussi les crédits et apportent leur aide au recouvrement en cas de défaut de paiement. Elles créent ainsi un contrôle social supplémentaire.

CONCLUSIONS

Les OBM examinées dans la présente étude offrent leurs services à une large population rurale. Elles sont les seules institutions financières présentes dans bon nombre de zones reculées dans lesquelles elles interviennent et elles contribuent de manière considérable à combler le « fossé rural et agricole » du secteur de la microfinance. Elles sont devenues des acteurs financiers majeurs de leur pays ou région et démontrent leur grande résilience en réussissant à se développer en dépit de conditions défavorables : troubles politiques, crise économique, inflation, etc. Pour atteindre ce niveau, les OBM doivent faire des compromis en matière de gouvernance et prendre des décisions stratégiques sensées en matière d'expansion et d'alliances. Cette étude montre qu'il n'existe pas de solution miracle pour relever ces défis. Les différentes options suivies par les OBM se justifient en fonction de l'environnement dans lequel elles se trouvent et de leur vision.

Toutes les OBM examinées dans cette étude ont trouvé une solution à leur croissance en faisant des choix spécifiques au contexte et à leur propre mission. Certaines ont conservé leur concentration régionale, d'autres ont décidé de s'étendre au niveau national. Toutes ont perçu la nécessité de professionnaliser leurs activités et leur gestion, soit en embauchant du personnel professionnel, soit en formant leurs employés locaux ou leurs membres élus à un niveau suffisant pour répondre aux besoins requis. De plus, des politiques de ressources humaines novatrices ont été élaborées afin de renforcer la collaboration parfois tendue entre les employés et les membres. Les niveaux de centralisation et d'implication des membres peuvent également différer. En effet, tous les cas étudiés sont des réseaux intégrés d'OBM et donnent lieu à une vaste standardisation des activités et à une forte identité commune. Si certains de ces réseaux sont davantage décentralisés et comptent de nombreuses petites OBM locales qui conservent une grande autonomie dans la procédure d'octroi de crédit, d'autres se sont engagés dans une restructuration en fusionnant des petites OBM locales avec d'autres OBM plus grandes pour accroître leur efficacité. Une fois encore, la mission définie par l'OBM est un facteur crucial, de même que son environnement réglementaire.

Pour renforcer leur processus de croissance et leur durabilité sur le long terme, tous les cas examinés ont conclu des alliances stratégiques avec des partenaires externes, des pairs et des organisations locales. Si les partenaires internationaux revêtent une importance toute particulière dans l'apport d'une aide technique et financière, les partenariats locaux sont en principe mis en place pour renforcer l'ancrage dans la société et créer ou accéder à de nouveaux marchés. Enfin, les pairs aident les OBM à réaliser des économies d'échelle et à exploiter les échanges d'expériences. La façon dont elles ont construit ces alliances, ainsi que la nature de ces dernières, diffèrent d'un cas à l'autre, mais toutes ont souligné le rôle déterminant de ces partenariats stratégiques dans le but de servir de manière durable les zones rurales.

Les cas sélectionnés dans cette étude représentent des expériences réussies d'offre de services financiers au monde rural. Outre leur portée considérable, toutes sont financièrement autosuffisantes et présentent de bons niveaux d'efficacité et de faibles arriérés de paiement. Elles fournissent de nombreux enseignements utiles au profit des autres OBM qui tentent d'étendre leurs activités. Elles représentent des organisations qui pratiquent une approche ascendante, créées en réponse à des problèmes locaux, et qui ont de ce fait été confrontées à des défis de taille quand elles ont commencé à croître et à créer des alliances, tout en voulant préserver leur ancrage local, leur identification et leur autonomie.

Si le présent document n'offre pas de réponses définitives, il identifie les défis fondamentaux qui doivent être relevés pour permettre aux institutions de s'étendre de manière pérenne. L'analyse des différentes options possibles pour surmonter ces défis fournira aux praticiens des éléments pour concevoir des stratégies pertinentes destinées à atteindre durablement les zones rurales isolées.

BIBLIOGRAPHIE[12]

Allen H., Finance begins with savings, not loans. In: Dichter Thomas W. and Harper Malcolm (ed.), *Whats Wrong with Microfinance?* (2007). Practical Action Publishing, 2007, 49-60.

Campion A., (2007). Rural and agricultural finance: emerging practices from Peruvian financial institutions. *Enterprise Development and Microfinance*, 18 (2-3), 182-188.

Cerise, IRAM, (2005). *Handbook for the Analysis of the governance of microfinance*. IFAD-GTZ.

CGAP (2005). *Travailler avec les Coopératives d'Épargne et de Crédit*. CGAP Note No. 25, Washington D.C.

Christen, R.P. and Pearce, D. (2005). Microfinance Agricole : *Gérer les Risques et Concevoir des Produits Adaptés – Les Caractéristiques d'un Modèle Emergent*. CGAP, Étude Spéciale.

Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.

Cuevas, C., and Fischer, K. (2006). *Cooperative Financial Institutions–Issues in Governance, Regulation, and Supervision*. World Bank, Working paper n°82.

Demirgüç-Kunt, A. and Klapper, L. F. (2012). *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*. The World Bank, Policy Research Working Paper n° 6025.

Desrochers, M., and Fischer, K. (2005). The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 307-354.

Fournier, Y. and Ouédraogo, A. (1996). Les coopératives d'épargne et crédit en Afrique : histoire et évolutions récentes. *Revue Tiers Monde*, 37(145), 67-83.

Hirschland M., Chao-Béroff R., Harper M. and Lee N. (2008). Reaching the Hard to Reach: *Comparative Study of Member-Owned Financial Institutions in Remote Rural Areas. Coady* International Institut.

Johnson S. and Sharma N. Institutionalizing suspicion: The management and governance challenge in user-owned microfinance groups. In : Dichter T. and Harper M. (ed.) (2007). *Whats Wrong with Microfinance?*. Practical Action Publishing, 61-72.

Lapenu, C. (2008). *Évolutions récentes dans l'offre et les stratégies de financement du secteur rural : Échanges d'expériences et synthèse bibliographique*. Réseau Français de la Microfinance, Paris.

Mees, M. and Biot L. (2009). *The Los Andes cooperative: solidarity-based finance for rural development*. Zoom Microfinance, 29.

Nichter, S., Goldmark, L. and Fiori, A. (2002). *Understanding Microfinance in the Brazilian Context*. Paper presented at the Inter-American Development Bank's V Forum on Microentreprise Development, PDI/NBDES, Rio de Janeiro.

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 (3), 2009, 51-60.

Périlleux, A. (2011). *Governance and Growth of Cooperatives in Microfinance*. PhD thesis, Université de Mons.

Rock, R., Otero, M. and Saltzman, S. (1998). *Principles and Practices of Microfinance Governance*. ACCION International, Microentreprise Best Practices.

Soulama S. (2007). *Micro-finance, pauvreté et développement*. Archives contemporaines.

Vanroose, A. (2011). The Uneven Development of the Microfinance Sector, PhD thesis, Université Libre de Bruxelles- Vrije Universiteit Brussel, 236 p.

Wampfler B., Doligez F., Lapenu C. (ed.) (2010). *Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales : Construire de nouvelles alliances au service de l'agriculture familiale*. IRC/SupAgro.

[12] Une bibliographie plus détaillée est disponible sur le site Internet d'e-mfp

ANNEXE

1. DONNÉES CLÉS DES IMF ÉTUDIÉES

IMF (2011)	Date de création	Membres**	Emprunteurs actifs	Actifs (Millions USD	Portefeuille à risque (30 jours)	Autosuffisance opérationnelle
Kafo Jiginew	1987	306 321	46 425	67,5	1,29 %	103,41 %
Los Andes*	2001	28 251	12 374	25,8	1,80 %	112,30 %
Jardín Azuayo	1996	217 960	50 759	243	3,60 %	128,62%
Cresol	1995	92 926	47 312	588,1	8,66 %	107,17 %
CRG	1989	208 640	63 414	10,7***	4,31 %	109,07 %

Source : Mix Market, date d'accès le 17 septembre 2012
**Source : COAC Los Andes **Source : Rapports des IMF ***Données pour 2010*

2. LISTE DES CONTRIBUTEURS

Cette note de synthèse été rédigée grâce à l'apport des participants du groupe d'action Rural Outreach & Innovation et à des personnes qui ont été impliquées d'une façon ou d'une autre dans le processus de rédaction, par leurs commentaires, la lecture des projets et le partage d'exemples ou d'études de cas.

Personnes impliquées dans la préparation de la note de synthèse :

Florent Bédécarrats (CERISE), www.cerise-microfinance.org
Laurent Biot (SOS Faim), www.sosfaim.org
John Bliek (TRIAS), www.triasngo.be
Christophe Brisme (SOS Faim), www.sosfaim.org
Frédéric Bunge (IRAM), www.iram-fr.org
Victor Chati (Los Andes), www.cooperativalosandes.com.pe
Isabel Cruz (AMUCSS), www.amucss.org.mx
Lamarana Diallo (CR Guinée),
François Doligez (IRAM), www.iram-fr.org
Gilles Goldstein (IRAM), www.iram-fr.org
Maira Gonzáles (Jardín Azuayo), www.jardinazuayo.fin.ec
Aude Ehlinger (SOS Faim), www.sosfaim.org
Geoffrey Kumwenda (CARE Int.), www.care.org
Marc Labie (CERMi), www.cermi.eu
Cécile Lapenu (CERISE), www.cerise-microfinance.org
Luc Lefèvre, (consultant)
François Legac (SOS Faim), www.sosfaim.org
Marc Mees (SOS Faim), www.sosfaim.org
Mariel Mensink (Terrafina Microfinance), www.terrafina.nl
Dominique Morel (CTB-BTC), www.btcctb.org
Januario Ntungwa (TRIAS), www.triasngo.be
Bernard Ornilla (Alterfin), www.alterfin.be
Antonio Ortega (Fedrural), www.fedrural.org
Luis Panzer (Cresol), www.cresol.com.br
Anaïs Périlleux (CERMi), www.cermi.eu
Alou Sidibe (Kafo Jiginew), www.kafojiginew.org
Josien Sluijs (NPM, Platform for Inclusive Finance), www.microfinanceplatform.nl
Jaap van Doorn (TRIAS), www.triasngo.be
Annabel Vanroose (CERMi), www.cermi.eu

www.e-mfp.eu

Avec le soutien de :

GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Foreign Affairs
Directorate for Development Cooperation

LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances

SOS FAIM

alterfin