

# **TOUCHER CEUX QUI SONT DIFFICILES À TOUCHER:**

Etude Comparative des Institutions Financières Appartenant aux Membres dans les Zones Rurales Reculées

## ***ETUDE DE CAS***

### **Coopérative d'Épargne et de Crédit Jardín Azuayo, Equateur: Un Modèle de Gouvernance pour la Fourniture de Services dans les Zones Rurales**

Elaboré par le Réseau de Finance Rurale (Red Financiera Rural)

**COADY**  
INTERNATIONAL INSTITUTE  
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

**Avec le financement de la FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Juin 2008

# Coopérative d'Épargne et de Crédit Jardín Azuayo, Equateur: Un Modèle de Gouvernance pour la Fourniture de Services dans les Zones Rurales<sup>1</sup>

## Résumé

Pour les plus grandes coopératives, la manière d'atteindre les zones rurales et éloignées consiste en la prestation de services en milieu urbain susceptibles de générer un solde de trésorerie et d'interfinancer des points de service plus petits et plus chers. L'expérience de la coopérative Jardín Azuayo (JA) dont il est cas ici contredit cette logique. Ayant vingt de ses vingt trois agences en milieu rural, cette coopérative, principalement rurale, est perçue comme étant un très bel exemple d'engagement des membres, et de gestion typique décentralisée – une des principales raisons du bon fonctionnement de ses agences rurales. Elle compte plus de 50,000 membres dans les zones rurales.

JA a construit son efficacité graduellement. Elle est financièrement viable avec un portefeuille à faible risque et une grande efficacité d'exploitation favorable à l'expansion. Elle a une approche unique en son genre en matière de concentration sur la communauté financière et la société. D'importantes ressources sont consacrées à la formation des membres afin d'appuyer leur participation et de veiller à ce que les activités de la coopérative renforcent le développement local.

Ce cas est la preuve d'une inversion de la tendance à siphonner les zones rurales (à prendre l'épargne du milieu rural pour financer les crédits dans les villes), une tendance courante en Équateur et ailleurs. La gestion financière de Jardín Azuayo lui permet de transférer les ressources excédentaires des agences ayant un solde positif des dépôts collectés vers celles déficitaires, mais qui ont besoin de fonds pour les crédits. Cela a embelli l'image de JA et renforcé la confiance dont elle jouit parmi les membres des zones reculées. Les membres disent avoir un grand sentiment d'appropriation à cause de la communauté. Également importante pour eux est la gamme de produits compétitifs disponibles, dont les divers services de crédit et d'épargne, de transferts d'argent et, plus récemment, les services bancaires électroniques.

La structure de gestion a été décentralisée pour permettre d'utiliser les municipalités. Celles-ci s'intègrent dans le système de gestion institutionnel, permettant ainsi aux membres des zones rurales qui, autrement n'auraient pu le faire, de pouvoir y participer effectivement. En réalité, la structure a fortement augmenté les adhésions. La confiance et l'appropriation par les membres sont d'un niveau élevé, comme le montrent les témoignages de ces derniers et la forte augmentation de leur épargne. Alors que notre modèle est financièrement viable avec un portefeuille à faible risque et une grande efficacité d'exploitation, les femmes comptent pour moins de la moitié des emprunteurs. Le gros des membres se compose de pauvres, mais non des totalement pauvres. Ce modèle de fourniture de services avec le milieu rural pourrait-il s'étendre davantage sans perdre sa viabilité?

La présente étude de cas donne également d'importantes leçons en matière de politique et de réglementation. Jardín Azuayo est une coopérative autofinancée qui a réussi à passer du système d'autorégulation à une supervision prudentielle par la structure de Surveillance des Banques et des Compagnies d'assurances (SBS). Elle y a réussi grâce à des systèmes d'informations et d'élaboration de rapports solides, à la normalisation et au renforcement des capacités internes.

---

<sup>1</sup> Rural Finance Network - Roberto Garcés with Iván González (CECCA) and Juan Carlos Urgilés (Jardín Azuayo).

## Contexte et sélection du cas

### ***Le contexte national: le crédit est concentré dans les grandes villes***

En Equateur, 63% de la population vit dans les zones rurales. D'un point de vue plus critique, 60% de la population rurale est pauvre (le revenu mensuel du seuil d'extrême pauvreté par habitant est de 39.08 Dollars US); cette situation favorise l'exode vers les grandes villes du pays ou à l'étranger. Suite à la crise financière de 1998-1999, l'émigration a connu un essor lorsque le pays traversait une période politique, sociale et financière difficile. Plusieurs banques furent fermées, les dépôts gelés et les manifestations de rue obligèrent un président à démissionner. Le dollar américain devint la monnaie nationale suite à une très forte dévaluation de la monnaie équatorienne, *le sucre*. Beaucoup de gens perdirent leurs emplois. En conséquence, plus de 500,000 équatoriens émigrèrent dans d'autres pays. Du point de vue économique, cela a contribué à réduire le taux du chômage, à calmer la tension née du mécontentement populaire, et à stimuler un important flux de ressources économiques grâce aux rapatriements de fonds.

La majorité des émigrés sont allés vers les Etats-Unis, l'Espagne et l'Italie. Les rapatriements de fonds pour ces trois pays représentent 98% du total des fonds rapatriés vers l'Équateur par la filière officielle. Les fonds rapatriés vers l'Équateur en 2006 s'élevaient à près de trois milliards de dollars américains, soit une progression de 19%, comparé à 2005, et une continuation de la tendance à la hausse enregistrée depuis 2001 (Banque Centrale de l'Equateur, 2007). Cette tendance est une résultante de la nouvelle configuration de l'émigration (qui n'est plus l'apanage du sud du pays) et de la dévaluation du dollar américain par rapport à l'euro).

L'augmentation des recettes à l'exportation du pétrole de ces dernières années, de même que les fonds rapatriés par les émigrés, ainsi que les autres revenus, ont injecté tant de liquidités dans le système que l'argent déposé à l'étranger par les banques privées est pratiquement égal à la valeur des fonds rapatriés. Toutefois, malgré cette aubaine financière, le système de production du pays se trouve dans un mauvais état.

### ***Un secteur de coopératives d'épargne et de crédit en expansion sans systèmes de régulation clairs***

En Équateur, les entités réglementées sont soumises au contrôle et à la surveillance de la structure de surveillance des banques et des compagnies d'assurance (Superintendencia de Banca y Seguros, SBS). Cette catégorie compte actuellement 17 banques, 37 coopératives d'épargne et de crédit (dont Jardín Azuayo), 5 mutuelles d'épargne et 12 sociétés financières. Suite à la crise financière, le système financier a souffert d'une mauvaise image. Le système de coopérative d'épargne et de crédit, qui n'a connu aucun problème pendant la crise, se trouvait dans une situation plus confortable. Les gens commencèrent à travailler plus activement avec les coopératives qui y réagirent favorablement et qui se sont renforcées davantage.

Selon la SBS et les données de décembre 2006, la contribution du secteur des coopératives au PIB est en augmentation. 20 coopératives d'épargne et de crédit sur les 37 ont un niveau de risque normal, 10 ont un niveau de risque raisonnable, 7 ont des risques potentiels, mais aucune d'elle n'a été classée comme peu satisfaisante. Le système bancaire représente également une portion croissante du PIB, mais son taux de croissance est plus modéré que celui des coopératives. Dix-sept banques ont un niveau de risques normal, une (1) a un niveau de risques raisonnable et deux (2) connaissent un niveau de risques potentiel. Ces données montrent que le système bancaire national est actuellement solide. Parmi les banques et les mutuelles, le rapport crédits/dépôts montre que

toutes les ressources ne sont pas investies dans les crédits. Vu que les placements dans le marché financier national sont faibles, cela signifie que les ressources mobilisées dans le pays ne sont pas nécessairement investies au niveau national.

**Figure 1: Le Système Financier de l'Équateur**

Type d'entité	Ressources mobilisées	% Mobilisé	Placé	% Placé	Ratio Placé/ Mobilisé
Banques	9,246,940	87%	6,830,721	81%	74%
Sociétés financières	307,526	3%	673,742	8%	219%
Coopératives	672,985	6%	761,855	9%	113%
Associations mutuelles	377,480	4%	217,348	3%	58%
Système financier	10,604,931	100%	8,483,666	100%	80%

Il est difficile de déterminer avec exactitude l'étendue du secteur de la microfinance de l'Équateur parce qu'on ne dispose pas de données précises pour les institutions non réglementées. Cependant, le Réseau de Finance Rurale a fourni des estimations très proches. Le secteur de la microfinance a, au total, produit un portefeuille de crédit de 84 millions de dollars US à la date de décembre 2005. Ces chiffres sont basés sur son propre réseau de 39 institutions rurales, 58 entités réglementées dans le cadre de la SBS et sur divers réseaux représentant 81 coopératives et 55 mutuelles. Les données fournies par Banco Central del Ecuador (2007) montrent un fléchissement du crédit annuel pour les institutions soumises au contrôle de la SBS. Cette baisse a été surtout perceptible dans la petite entreprise, le logement et les crédits à la consommation, tandis que le portefeuille commercial est resté constant. La figure 2 montre la concentration du crédit par type d'institution financière et par ligne de crédit. Selon le solde de portefeuille au 28 février 2007, les banques représentent 96% des crédits commerciaux du système, et jouent un rôle principal dans le secteur de la consommation, avec une part de marché de 71% des prêts, et de 74% pour le logement. Les coopératives d'épargne et de crédit travaillent surtout avec les structures qui n'ont pas accès au secteur bancaire ou qui n'y ont pas confiance. La plus grande demande au sein de ces clients concerne le microcrédit et le crédit à la consommation qui constituent les domaines de crédit les plus importants pour les coopératives d'épargne et de crédit réglementées. En Équateur, une petite entreprise se définit généralement comme étant une entreprise ayant un actif à hauteur de 20,000 dollars américains et employant jusqu'à 10 personnes. Dans le système financier, les coopératives jouent un grand rôle en matière de microcrédit en pourvoyant 41.5% du total des fonds destinés à ces produits.

Selon les données de 2004 fournies par DINACOOOP, il existe plus de 400 coopératives non réglementées. Il a été proposé d'autres systèmes de supervision éventuels, mais il n'y a pas encore eu de consensus au sein des parties prenantes.

**Figure 2: Solde de Crédit au 28 Février 2007 (en millions de dollars US)**

	Banques	Soc. Financières	Associations de Mutuelles	Coopératives	Total
<b>Commercial</b>	3408.80	90.05	34.95	9.36	3543.16
<b>Consommation</b>	1999.29	498.32	28.60	288.99	2815.20
<b>Logement</b>	806.60	17.14	157.65	102.86	1084.25
<b>Microcrédit</b>	463.28	23.42	0.20	345.01	831.91
<b>Total</b>	6677.97	628.93	221.40	746.22	8274.52
<b>Part du marché</b>					
<b>Commercial</b>	96.2%	2.5%	1.0%	0.3%	100.0%
<b>Consommation</b>	71.0%	17.7%	1.0%	10.3%	100.0%
<b>Logement</b>	74.4%	1.6%	14.5%	9.5%	100.0%
<b>Microcrédit</b>	55.7%	2.8%	0.0%	41.5%	100.0%
<b>Total</b>	80.7%	7.6%	2.7%	9.0%	100.0%

Banque centrale de l'Équateur (2007)

Le secteur de la finance rurale est assez bien organisé et est coordonné dans le cadre du Réseau de la Finance Rurale. Ce réseau appuie 46 organisations de la finance rurale, aussi bien règlementées que non règlementées. Il a mis en place un mécanisme de suivi financier utilisant des indicateurs de référence internationalement reconnus et apporte un appui à ses organisations membres non règlementées (dans le cadre de la SBS) dans un système d'autorégulation. Selon des données du réseau de la finance rurale de décembre 2006, l'étendue du secteur de la finance rurale se présente comme suit:

**Figure 3: Institutions règlementées et non règlementées**

	Institutions Règlementées par la SBS	Institutions non règlementées au sein du Réseau de Finance Rural
Dépôts (millions \$US)	10.604	126
Crédits (millions \$US)	8.483	178
Portefeuille d'impayés (millions \$US)	406	7
Taux des crédits impayés en % du total du portefeuille brut	4.79%	3.9%

Note: Le RFR a des membres régulés et non régulés ; seules les données sur les membres non régulés sont fournies (30 institutions)

Puisqu'il n'existe aucune loi régissant les coopératives d'épargne et de crédit, les règlementer reste encore difficile. Elles sont sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales (Ministerio de Bienestar Social), plus précisément de la Direction Nationale des Coopératives (Dirección Nacional de Cooperativas, DINACOO). Toutefois, suite à une résolution prise par le conseil d'administration de la Banque le 27 juillet 2006 (*Junta Bancaria*), les coopératives d'épargne et de crédit ayant des actifs supérieurs à 10 millions de dollars américains tombent sous le coup du contrôle de la SBS. Pour les nouvelles entités, la classification est basée sur le montant des fonds propres qui doit être égal ou supérieur à 788 682 \$US. Ces résolutions prises sans être entérinées par une loi spécifique, créent un régime de double contrôle et de supervision entre le DINACOO et la SBS.

Alors que le contrôle et la supervision par DINACOO sont équitablement assouplis, les conditions de la SBS sont rigoureuses et quelquefois inappropriées pour cette catégorie d'entités. Le passage d'une coopérative sous le contrôle de la SBS entraîne des coûts relatifs aux besoins en dotation en personnel, à la mise en place de comités, d'audit, aux données à compiler et à soumettre, à l'acquisition d'équipement et de logiciels afin de satisfaire les conditions, ainsi qu'une période d'ajustement qui distrait des opérations habituelles. Ce qui concerne le plus ces entités, toutefois,

c'est le manque de compréhension entre la SBS, le DINACOOOP et le système coopératif lui-même. Cela a provoqué des retards dans la mise en place d'une législation pertinente pour les coopératives d'épargne et de crédit.

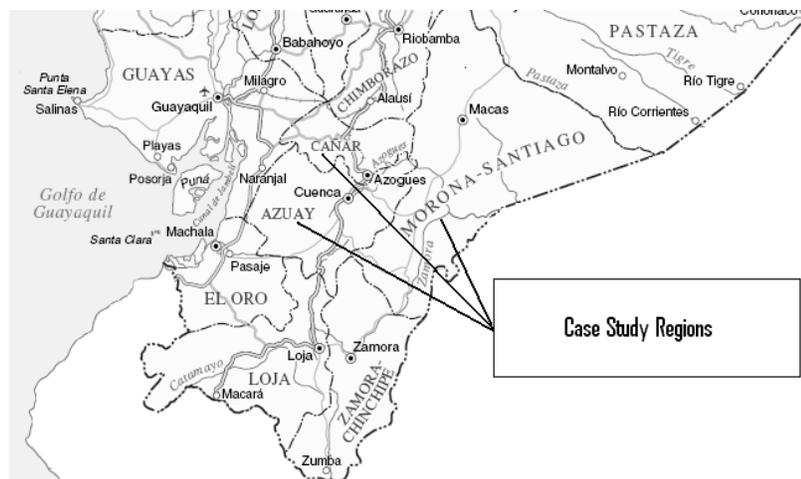
### ***Le Contexte local***

Le cas de Jardín Azuayo et sa fourniture de services dans les zones rurales est unique en son genre en Équateur et comporte un intérêt pour les autres parties d'Amérique latine. Toutes les autres coopératives d'épargne et de crédit qui ont atteint un niveau d'opérations appréciable tendent actuellement à suivre l'initiative des banques en réorientant les maigres ressources disponibles dans les zones rurales (qu'elles perçoivent comme des zones à haut risque) vers les villes. Les petites coopératives qui se trouvent dans les zones où Jardín Azuayo possède des agences ne peuvent pas la concurrencer, parce que son appui technique et sa supervision lui permettent de résoudre à une plus grande échelle les besoins des membres qui vivent dans les zones reculées.

La coopérative Jardín Azuayo a vu le jour du fait de la reconstruction des zones touchées par la catastrophe Josefina en 1993 qui a provoqué des inondations d'une très grande ampleur, notamment autour de la ville de Paute. J.A a été officiellement reconnue le 27 mai 1996 par arrêté 0836 du Ministère des Affaires Sociales. Elle a été créée en vue de contribuer au développement de la région sud de l'Équateur en fournissant des services à faibles coûts destinés à améliorer les conditions de vie des résidents. Elle est, depuis janvier 2007, soumise au contrôle et à la régulation de la SBS. En 2006, elle a obtenu une note d'excellence, AAA.

L'activité de Jardín Azuayo a principalement une double composante: la composante économique et financière lui permet d'accroître les dépôts et les crédits; le côté social et organisationnel crée des perspectives de renforcement de la participation des membres, élabore des programmes d'enseignement alternés et favorise le développement d'une base de membres et non pas seulement de clients.

**Figure 4: Zone d'influence de Jardín Azuayo**



Adaptée à partir de la Carte de l'ONU No. 3878, Equateur, 2004.

Le fait que Jardín Azuayo se soit installée dans une telle position en si peu de temps est le témoignage de son système d'organisation et de fonctionnement. JA fonctionne sous forme de réseau qui collecte les ressources financières locales et les réinvestit dans la population locale, une

politique qui va à contre courant du système financier classique. Ce modèle de réseau permet de redistribuer les recettes entre les agences sans qu'il n'y ait besoin de mettre en place un point central de collecte et de répartition.

### ***Caractéristiques régionales***

La zone d'influence de la coopérative Jardín Azuayo comprend surtout les provinces d'Azuay, de Cañar et de Morona Santiago. Dans les deux dernières, la majorité de la population est rurale; il y a un équilibre relatif à Azuay entre les populations urbaines et rurales. La région n'est pas homogène. La province constitue la principale juridiction politique; chaque province est divisée en cantons et chaque canton a un chef-lieu. Chaque province a ses caractéristiques et ses activités liées aux moyens d'existence. Morona Santiago, ayant la plus faible densité de population, serait la plus rurale.

**Figure 5: Caractéristiques des régions**

Province	Densité de la population	Caractéristiques géographiques	Activités liées aux moyens d'existence
Azuay	67.32 h/km <sup>2</sup>	48% rural zone de Páramo	Agriculture (29%): fleurs, maïs, céréale, légumes, fruits, bétail; industrie (21%); Services (20%); Commerce (11%); Construction (9.2%); Transport (3.4%)
Cañar	60.32 h/km <sup>2</sup>	63% rural zone de Páramo	Agriculture (48.9%): blé, orge, café, légumes, pommes de terre, riz, canne à sucre, bétail; industrie (16%); Services (14%); Construction (6.6%); Commerce (5.8%)
Morona Santiago	6.12 h/km <sup>2</sup>	66% rural zone Tropicale	Agriculture (59.2%): yuca, patate douce, maïs, plantain, foresterie naranjilla, bétail; Services (20.5%); Commerce (4.9%); Construction (4.8%); industrie (4.5%)

Atlas universel de l'Équateur, IGM,-2005; recensement de 2001, élaboré par Juan Carlos Urgilés (2006)

Les ressources du système financier régional proviennent de quatre sources: les fonds rapatriés, les salaires, le commerce et l'agriculture. Plus de 20,000 personnes (soit 2% de la population de la région) ont émigré de la région au cours des trois dernières années. Au moins 60% d'entre elles ont payé leur voyage en s'adressant à des prêteurs sur gages privés qui traitent annuellement au moins 60,000,000 de dollars. Selon l'INEC, 35% de la main d'oeuvre de la région sont des salariés (Azuay 38%, Cañar 30%, M. Santiago 30%). La même source indique que 8% de la population travaillent dans le commerce, avec un revenu mensuel moyen de 469 dollars. Plus de 34% de la population travaillent dans le secteur agricole, même si les caractéristiques technologiques de l'agriculture dans la région ont pour résultat de plus faibles revenus.

### ***Structure financière régionale***

La structure financière régionale, qui est régie par la loi sur les institutions financières de 1994 et la réforme de 1995, a les mêmes caractéristiques que la structure financière nationale. Il s'agit d'un système concentré (quatre banques détiennent 60% des actifs) avec un éventail de 48%-55%, et est orienté vers les clients urbains. Le système financier connaît, depuis la crise, des surliquidités (SBS, 2005). Les taux d'intérêt de certaines banques sont élevés (60%-80% en taux réel) qui, comparés au taux de placement nominal de 4-5%, donne une valeur aussi élevée que celle-ci.

Dans le système régional, ces caractéristiques se combinent avec l'extraction de fonds (les dépôts) pour investissement (placement) hors de la région. Cela, ajouté à l'émigration, fait de la région un exportateur net de main d'oeuvre et de capitaux. Par exemple, selon des informations de la SBS, les banques collectent des dépôts de près de 295 millions de dollars dans le sud du pays pour placement hors de la région de collecte. On peut supposer qu'une bonne partie de cette somme émane des fonds rapatriés chez eux par les émigrés. Pour le moment, certaines coopératives d'épargne et de crédit suivent l'exemple des banques, surtout dans les chefs-lieux de province, en retirant l'argent

local pour le placer hors de la région, bien qu'à un niveau moindre que dans le reste du système financier.

L'accès aux services financiers formels reste assez limité dans les zones rurales, notamment dans les zones les plus reculées, même si le système financier se trouve dans une position de force. Les institutions opérant dans ces zones sont surtout de petites institutions d'épargne (mutuelles de crédits), des banques communales (qui fonctionnent seulement grâce au soutien de leurs membres ou d'une organisation), les coopératives d'épargne et de crédit et les ONG (des organisations non gouvernementales à but non lucratif). Cette limitation tient surtout au faible niveau de formation financière des gens, qui fait qu'il est difficile de répondre aux exigences administratives et aux conditions de garantie (souvent les gens n'ont pas de titres fonciers), ainsi qu'au nombre limité des banques dans ces zones. La plupart des services disponibles sont à caractère informel, tels que les prêteurs sur gages, les proches, les prestataires, etc.

Le système coopératif fonctionne dans les zones rurales et s'est étendu aux zones urbaines. Les coopératives d'épargne et de crédit se sont de plus en plus professionnalisées et connaissent une croissance constante. Le succès de certaines d'entre elles a conduit certains groupes de personnes des zones rurales à mettre en place leurs propres mécanismes de financement. Beaucoup de ces derniers commencent comme de petites coopératives d'épargne et de crédit ou fermées (ne fournissant que des services à leurs adhérents), sans reconnaissance légale. Au fur et à mesure qu'ils se développent, ils deviennent formels et obtiennent finalement l'autorisation de fonctionner comme coopératives ouvertes, capables de fournir des services à des non membres.

### ***Les agences étudiées et les caractéristiques des populations se trouvant dans ces zones reculées***

La plupart des coopératives d'épargne et de crédit considérées comme grandes dans le contexte local desservent surtout les secteurs urbains. La coopérative Jardín Azuayo a continué de se concentrer sur les parties rurales dans la région qu'elle dessert, et a mis en place un système de gestion unique en son genre dans le pays, en augmentant la participation grâce aux résidents locaux de toutes ses zones d'activité, y compris les plus reculées. Sa politique de gestion financière lui permet de répartir, en fonction de leurs besoins, ses liquidités entre les régions où elle opère. Il s'agit là d'un exemple de la manière dont une coopérative peut fournir des services financiers dans les zones reculées sans saper la surveillance ou l'efficacité de ses opérations.

Jardín Azuayo compte présentement 23 agences dans les provinces d'Azuay, de Cãnar, de Loja, d'El Oro et de Morona Santiago. Cinq d'entre elles ont été retenues pour l'étude, en fonction de leur éloignement géographique, du nombre de membres et des indicateurs de pauvreté dans leurs cantons d'activité. Ces agences sont: Paute, Nabón, Sigsig, Canãr et Limón, chacune d'elles portant le nom du Canton dans lequel elle est implantée.

Selon le recensement INEC de 2001, les cantons choisis comptaient une population de 138,831 habitants sur une superficie de 5,474 km<sup>2</sup>. Cuenca est la plus grande ville de la zone d'intervention de Jardín Azuayo. Alors que tous les cantons choisis ont de vastes zones rurales, la densité de la population n'est pas nécessairement faible, bien qu'elle soit plus faible que dans les principales villes.

**Figure 6: Population, superficie et densité des zones d'influence des agences rurales comparativement à la principale ville (Cuenca)**

Cantons	Population locale	Distance de Cuenca (km)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densité de la Population /km <sup>2</sup>	Caractéristiques
Paute	24,877	42	266.40	93	Pauvre; autochtones; loin des routes interprovinciales
Nabón	16,074	90	626.30	25	Pauvre; loin des routes interprovinciales
Sigsig	27,141	70	661.80	41	Pauvre; loin des routes interprovinciales
Cañar	59,153	90	1818.60	32	Autochtones; pauvre
Limón	11,586	100	2101.40	5	Bassin d'Amazon
Cuenca	450,000	0	3316.64	135	Grande ville la plus proche

INEC, Recensement de 2001- SIISE

### **Méthodologie**

Les cas choisis devaient faire partie du modèle d'institutions appartenant aux membres, fournissant de manière significative des services aux personnes vivant dans des zones reculées dans le contexte local. Se référer à l'annexe C pour les définitions des termes utilisés par l'étude et pour la méthodologie utilisée pour les études de cas. Une recherche de terrain de deux semaines a été menée sur cinq des agences rurales de Jardín Azuayo. La fourniture de services aux populations cibles a été étudiée sur la base des six aspects de Schreiner (1998): Etendue, profondeur, coût, valeur, durée, envergure. L'analyse a été faite à deux niveaux. Pour déterminer le potentiel de fourniture de service, d'importantes données sur l'étendue de la fourniture de services ont été collectées pour toutes les agences rurales de la coopérative. Les autres mesures de fourniture de services dans les zones rurales ont été étudiées auprès des agences rurales échantillons.

Cinq assemblées de canton (une par agence), cinq discussions thématiques de groupe, ainsi que des exercices de cartographie ont été organisés afin de recueillir les perspectives des membres en matière de valeur/demande pour d'autres services financiers et sur l'appropriation. Des interviews ont été organisées avec les principaux membres du personnel, les régulateurs et les décideurs. Les chercheurs ont étudié également le plan stratégique de chaque agence, les procès verbaux des réunions des conseils administratifs, l'étude de positionnement de la coopérative réalisée par un consultant en mars 2006, l'étude faite par le directeur de la coopérative, Juan Carlos Urgilés, ainsi que les indicateurs nationaux.

### **Fourniture de services dans les zones reculées par les institutions appartenant aux membres**

Au cours des dernières années, la coopérative Jardín Azuayo a connu une expansion constante, selon des données collectées par le Réseau de la Finance Rurale entre décembre 2003 et décembre 2006. Dans cet intervalle, la coopérative est passée de 13,115 à 21,320 d'emprunteurs actifs. De même, le nombre d'épargnants actifs est passé de 25,241 à 52,047. Le solde moyen des épargnes par client a augmenté de 83% au cours de cette période, et le nombre des agences de la coopérative est passé de 15 à 23.

**Figure 7: Expansion de la coopérative Jardín Azuayo (2003-2006)**

	Décembre 2003	Décembre 2004	Décembre 2005	Décembre 2006
Emprunteurs actifs	13,115	17,775	18,906	21,320
Taux d'augmentation des emprunteurs actifs	45.53%	35.53%	6.36%	12.77%
Solde moyen des crédits	1,209	1,376	1,933	2,666
Épargnants actifs	25,241	36,356	44,587	52,047
Taux d'augmentation des épargnants actifs	36.94%	44.04%	22.64%	16.73%
Solde moyen des épargnes	410	486	571	752
No.de points de service	15	19	22	22

SIG de Jardín Azuayo (18 mai 2007)

La figure 8 montre les données sur le portefeuille en décembre 2006 pour l'échantillon des agences se trouvant dans les zones reculées, comparativement au centre urbain le plus proche, et la moyenne pour toute la coopérative.

**Figure 8: Données sur le portefeuille et la fourniture de services pour l'échantillon constitué des agences rurales, Jardín Azuayo**

Agence	Epargne totale \$US	No. Membres & d'épargnants	Moy.	Portefeuille total de Prêts \$US	No. de Prêts	Moy.	Crédits impayés % de portefeuille d'encours de crédits
Paute	411,317	8,395	1121	6,941,319	2,369	2930	1.48%
Cañar	7,179,492	7,983	899	5,641,520	1,857	3038	1.36%
Sigsig	7,113,910	5,605	1269	5,452,165	1,982	2751	1.48%
Nabón	2,673,308	3,890	687	4,109,314	1,318	3118	.64%
Limón	2,542,584	3,022	841	2,875,603	833	3452	.24%
Echantillon total	26,510,611	29,260	906	25,019,921	8,359	2993	
Cuenca*	7,041,537	9,022	780	3,381,577	1,511	2238	3.74%
TOTAL COOP	59,543,556	80,378	740	60,103,585	21,894	2745	2.12%

\*Centre urbain le plus proche

Les agences reculées ont fait preuve d'une plus grande fourniture de services aux populations rurales en termes de portefeuilles d'épargne et de crédits compte tenu de leur taille relative, et se sont mieux comportées dans bien des cas que le centre urbain le plus proche. Elles se sont montrées très performantes quant à l'importance des portefeuilles d'épargne et de crédit et des crédits impayés, en pourcentage du portefeuille. La coopérative attribue, en partie, son expansion et sa performance à son mode de gouvernance. Des explications plus détaillées suivront.

#### ***Etendue de la fourniture de services des agences rurales de la coopérative Jardín Azuayo***

La figure 9 décrit la situation de chacune des agences de la coopérative en février 2007. Les agences retenues pour l'étude sont mises en exergue. La coopérative répartit ses ressources de sorte à ce qu'elles bénéficient aux agences qui collectent moins de ressources, ce qui est l'opposé de ce que fait la majorité des coopératives d'épargne et de crédit et des banques.

Hormis les agences de Cuenca, de la Troncal et d'Azogues, toutes les autres sont sensées se trouver dans des zones rurales, démontrant ainsi l'engagement de la coopérative à concentrer ses services sur ces zones. La fourniture de services dans les zones rurales par Jardín Azuayo totalise 61,131 membres (76%) avec un portefeuille de crédit de 50,416,688\$US (84%) et un montant total d'épargne de 48,677,331\$US (82%).

**Figure 9: Étendue de la fourniture de services par les agences rurales de la coopérative Jardín Azuayo dans les zones reculées**

AGENCES	Nbr des Membres	Membres en % du Total	Epargnes	% du Total	Nombre des crédits	% du Total	Valeur des crédits	% du Total	Défaillances
Cuenca	9,922	12.3%	7,041,537	11.8%	1,511	6.9%	3,381,577	5.6%	3.74
Gualaceo	9,080	11.3%	6,517,222	10.9%	2,244	10.2%	6,272,255	10.4%	2.7
Paute	8,395	10.4%	9,411,317	15.8%	2,369	10.8%	6,941,319	11.5%	1.48
Cañar	7,983	9.9%	7,179,492	12.1%	1,857	8.5%	5,641,520	9.4%	1.36
Troncal	5,670	7.1%	1,545,997	2.6%	1,702	7.8%	3,526,695	5.9%	5.53
Sigsig	5,605	7.0%	7,113,910	11.9%	1,982	9.1%	5,452,165	9.1%	1.48
Nabón	3,890	4.8%	2,673,308	4.5%	1,318	6.0%	4,109,314	6.8%	0.64
Sta Isabel	3,882	4.8%	2,561,133	4.3%	1,078	4.9%	3,424,261	5.7%	2.54
Macas	3,703	4.6%	1,578,002	2.7%	789	3.6%	2,165,879	3.6%	1.17
Azogues	3,655	4.5%	2,278,691	3.8%	929	4.2%	2,778,625	4.6%	2.38
Limón	3,022	3.8%	2,542,584	4.3%	833	3.8%	2,875,603	4.8%	0.24
Sucua	2,705	3.4%	1,498,147	2.5%	853	3.9%	2,420,587	4.0%	0.96
Pucará	2,426	3.0%	2,228,004	3.7%	604	2.8%	1,796,502	3.0%	1.22
Mendez	1,835	2.3%	974,459	1.6%	842	3.8%	2,389,644	4.0%	1.32
Oña	1,818	2.3%	551,042	0.9%	506	2.3%	974,889	1.6%	11.96
El Valle	1,346	1.7%	682,096	1.1%	583	2.7%	1,146,017	1.9%	1.2
Saraguro	1,328	1.7%	200,143	0.3%	417	1.9%	519,279	0.9%	14.79
Ricaurte	1,092	1.4%	430,571	0.7%	318	1.5%	764,559	1.3%	0.93
Suscal	953	1.2%	818,780	1.4%	368	1.7%	908,851	1.5%	1.05
Tambo	595	0.7%	790,674	1.3%	149	0.7%	498,872	0.8%	0.03
San Fernando	588	0.7%	288,442	0.5%	291	1.3%	818,764	1.4%	1.19
Chordeleg	543	0.7%	375,606	0.6%	195	0.9%	546,766	0.9%	0.2
Palmas	342	0.4%	262,399	0.4%	156	0.7%	749,642	1.2%	0.11
<b>TOTAL</b>	<b>80,378</b>	<b>100%</b>	<b>59,543,556</b>	<b>100%</b>	<b>21,894</b>	<b>100.0%</b>	<b>60,103,585</b>	<b>100%</b>	<b>2.12</b>

Les agences de la coopérative ont commencé leurs activités en 1996 dans ces cantons et comptent actuellement un grand nombre de membres (figure 10). Les membres représentent entre 14% et 35% de la population des zones d'opération des agences.

Selon l'INEC, le ménage de taille moyenne de la région se compose de 5 membres; ce qui signifie que la coopérative touche 146,300 personnes. Comparé au nombre total des habitants des cantons (138,831 habitants selon l'INEC), cela signifie que un membre au moins de chaque ménage dans les cantons choisis adhère à la coopérative Jardín Azuayo. En d'autres termes, 21% de la population sont membres de la coopérative, démontrant ainsi le grand nombre de personnes touchées dans sa zone d'influence.

**Figure 10: Fourniture de services de la coopérative au niveau local**

Office	Date de création	Nombre de Membres (1 avril 2007)	% de membres résidents dans le canton
Paute	1996	8,522	34.26%
Sigsig	1997	5,681	20.93%
Nabón	1998	3,952	24.58%
Cañar	1998	8,027	13.57%
Limón	2002	3,078	26.57%
<b>TOTAL</b>		<b>29,260</b>	

Rapport du trésorier (mai 2005); élaboré par Juan Carlos Urgilés

### ***Profondeur de la fourniture de service dans les agences de la Coopérative***

L'INEC rapporte que 76% de la population des cinq cantons retenus sont déshérités, comparé à une moyenne nationale de 52.8%, dont 37% vivant dans l'extrême pauvreté. Le canton de Nahón a le taux de pauvres le plus élevé (88%), contre le taux le plus faible pour Limón (61%). Une grande partie de la population de ces cantons n'a pas accès aux services de base, comme le montre la figure 11. La ville de Cuenca a été prise en compte aux fins de la comparaison.

**Figure 11: Besoins de base non satisfaits**

<b>Canton</b>	<b>Analphabétisme</b>	<b>Raccordement au réseau de distribution d'eau</b>	<b>Drainage</b>	<b>Electricité</b>	<b>Douche dans la maison</b>	<b>Egout</b>
Paute	24.20	2.81	14.51	67.83	15.96	45.84
Nabón	33.00	14.74	7.13	17.79	7.74	27.55
Sigsig	28.00	16.74	13.75	62.50	12.14	27.79
Cañar	13.00	24.79	16.60	49.46	17.47	39.48
Limón	20.10	84.20	33.90	39.40	24.60	25.50
Cuenca	3.80	89.00	75.60	96.10	98.00	60.00
Moyenne pour les cantons étudiés	23.66	32.66	17.18	47.39	15.58	33.23

INEC

Une étude faite en mars 2006 pour la coopérative a montré que le revenu mensuel moyen de ses membres était de 477\$US, mettant l'institution au dessus du seuil d'extrême pauvreté, mesuré par la consommation de base mensuelle des ménages (\$921). L'effort de la coopérative visant à alléger la pauvreté est encore insuffisante, puisqu'elle n'a pas réussi à créer une structure pour desservir les ménages vivant dans la plus grande pauvreté.

Les services en faveur des ménages déshérités et à ceux ayant un revenu au delà du seuil de pauvreté qui vivent dans les cinq cantons sont fournis grâce au transfert de ressources financières des centres économiques vers les zones marginales. Cela crée un équilibre relatif entre les anciennes et les nouvelles agences, et entre celles qui collectent des dépôts et celles où existe une demande en crédits et en crédits de solidarité en faveur de groupes, comme le réseau des femmes de Paute.

Le profil social de la coopérative se reflète dans les sources de revenus des membres. Près de 70% sont des petits entrepreneurs ou des salariés. Les revenus des ménages vont surtout à l'alimentation (39%) et au remboursement des dettes (39%). Les grosses dettes sont contractées en vue de l'émigration.

Le niveau de fourniture de services aux femmes est peut-être le seul élément décevant en ce qui concerne la profondeur de la fourniture de services. Les données n'existent que pour les emprunteurs, dont 36% sont des femmes. Tandis que les données sur les épargnants sont susceptibles d'augmenter, les femmes restent encore sous – représentées.

### ***Durée: Pérennité de la coopérative et de ses agences***

L'expansion de Jardín Azuayo n'est pas concentrée dans ses principales agences ou dans les zones urbaines. C'est seulement lorsqu'une agence ouvre nouvellement que des fonds de trésorerie lui sont transférés sans charges. Les fonds ultérieurs sont transférés des agences qui mobilisent le plus de ressources vers celles qui en ont besoin, assortis de charges financières au taux annuel de 8%. Cette pratique pousse le coordonnateur de chaque agence à mettre l'accent sur la mobilisation de l'épargne dans sa région pour éviter les charges liées aux transferts de fonds d'autres agences.

Toutes les agences se développent de manière constante depuis 2004, en grande partie à cause du modèle de gouvernance de la coopérative et de sa gestion des liquidités institutionnelles dans sa zone d'activité. Une analyse de l'inadaptation des fonds dans chaque agence montre comment les agences sont passées d'une situation "négative" (prêter plus qu'elles ne mobilisent) à une situation "positive" (mobiliser plus qu'elles ne prêtent). Toutes les agences, hormis Nabón, ont connu une amélioration à cet égard.

De même, toutes les agences ont enregistré des bénéfices au cours de ces dernières années, malgré la politique de la coopérative consistant à réduire les commissions et les taux d'intérêt sur les crédits qui ont baissé de 15.7% à 11% entre 2003 et 2006. Les taux d'intérêt sur les épargnes sont autour de 4% à 5%.

**Figure 12: Les performances financières de Jardín Azuayo**

	Dec. 2006	Dec. 2005	Dec. 2004
Pérennité opérationnelle	104.3%	103.5%	110.2%
Pérennité financière	100.6%	97.3%	107.3%
Rendement	11.4%	12.8%	14.7%
Rendement des actifs	0.15%	0.13%	1.24%
Rendement des capitaux investis	0.98%	0.70%	6.68%
Portefeuille à risque > 30 jours	4.81%	11.21%	8.92%

Trois personnes – un coordonnateur, un responsable du crédit et un (e) caissier (ière) – travaillent dans chaque agence. Le taux d'efficacité opérationnelle est similaire d'une agence à une autre (hormis l'agence de Limón qui a 1.3% d'efficacité opérationnelle en pourcentage du portefeuille de crédit moyen). En dehors du cas des coordonnateurs dont le salaire est basé sur l'importance du portefeuille de l'agence, bien que la différence soit minime (200 \$US au plus), il n'y a pas de différence de traitements ou de salaires d'une agence à une autre.

Un élément clé de l'efficacité opérationnelle des agences, en comparaison de la coopérative dans son ensemble, est que les comités locaux n'entraînent aucune charge pour elles ou pour la coopérative. Les résidents locaux proposent volontairement leur temps pour des tâches telles que les analyses faites par les commissions du crédit. Cela est avantageux du point de vue financier et opérationnel, tant en terme de méthode de travail que du mode de gestion de la coopérative, dans la mesure où cette action réduit les charges, accélère le processus et garantit l'octroi des crédits, puisque les gens connaissent les demandeurs de chaque zone.

**Figure 13: Ratios entre coûts d'exploitation et productivité du personnel**

	2006	2005	2004
Frais de fonctionnement en % du total moyen des actifs	3.60%	3.93%	3.55%
Productivité par personnel de terrain	888	900	936

L'organisation des commissions locales de crédit et le modèle actuel des comités de quartier ou communaux, contribuent à réduire le taux d'insolvabilité, puisque les membres des comités connaissent les membres qui sollicitent des crédits. En conséquence, le taux le plus élevé pour les portefeuilles à risque est de 5.2%. La coopérative a un taux de crédits impayés et de portefeuille à risque supérieur à celui des agences de l'étude. Cela est une preuve du niveau de contrôle exercé par les structures de gestion locales dans les zones reculées.

La gestion des fonds constitue un autre élément important de la performance financière. Les agences de l'étude ont des surliquidités qui sont pourvues à d'autres agences.

**Figure 14: Agences excédentaires et agences où les excédents sont placés**

Canton	Surplus	Canton	Prêts
01 Paute	2,388.03	01 Nabón	1,040.25
02 Sigsig	1,833.32	02 Santa. Isabel	675.62
03 Gualaceo	497.55	03 Oña	878.62
04 Pucará	722.15	04 Azogues	312.66
05 Cuenca	3,870.40	05 Sucúa	742.42
06 Cañar	1,650.10	06 Limón	399.08
07 El Tambo	317.91	07 Méndez	1,147.77
		08 Macas	368.68
		09 La Troncal	1,779.79
		10 San Fernando	525.63
		11 Suscal	87.26
		12 Ricaurte	351.83
		13 El Valle	451.91
		14 Chordeleg	70.60
		15 Palmas	303.09
<b>TOTAL excédents</b>	<b>11,279,46</b>	<b>TOTAL crédits</b>	<b>9,135.21</b>

(Source: trésorier de la coopérative, décembre 2006)

La figure 14 indique comment les excédents dans la zone d'influence de la coopérative sont placés dans les zones qui mobilisent moins de ressources. La différence entre la collecte et le placement des dépôts excédentaires, selon la politique adoptée par l'assemblée générale des délégués, est investie dans l'enseignement alterné. Ainsi, 2,144 \$US ont été investis dans les cours de formation de Jardín Azuayo en 2006.

#### ***Envergure: produits et services de la coopérative comparés à ceux d'autres prestataires***

Cette partie passe en revue les services offerts par les institutions financières de la région. Jardín Azuayo offre moins de services que les banques et les mutuelles, mais plus que les autres coopératives. Se référer à l'annexe B pour plus d'explications relatives aux produits de crédit dans le cas de JA.

L'agence de Paute se trouve face à une très grande concurrence avec diverses institutions financières présentes sur le terrain. Cañar se trouve également dans une zone de concurrence, mais il n'y existe pas de coopératives règlementées. Il n'existe aucune autre source financière à Nabón et il n'y a qu'une seule banque d'état à Limón. D'autres petites coopératives opèrent dans la région à des coûts légèrement supérieurs à ceux de Jardín Azuayo, mais n'ont pas la capacité financière leur permettant de résoudre les besoins du secteur servi par elle. Les montants offerts sont beaucoup plus faibles et ne satisfont pas les besoins des communautés locales. D'autres sources de crédits dans les zones reculées comprennent les proches et les prêteurs avec gages. Dans le cas des proches, l'accès au crédit est fonction de la disposition et de la capacité de l'autre à prêter. Cela n'est pas une option lorsque la raison qui pousse au besoin d'emprunter affecte toute la famille. Les prêteurs sur gages se trouvent dans toutes les communautés. Ils offrent des crédits immédiats, mais leurs charges sont exorbitantes, avec des taux d'intérêt mensuels pouvant atteindre facilement 10%, sans compter la pression que cela crée sur les ménages; ce qui de fois conduit à la violence.

**Figure 15: Produits et services offerts par les institutions financières de la région**

Présence dans les points de service	Excédents	Produits de Prêts	Produits d'Épargne	Services supplémentaires	Notes
Banques commerciales (petites agences à Paute et à Cañar)	4	Crédits (13.83% intérêt nominal annuel plus 2.5-5% de charges forfaitaires payables en une seule fois sur le principal); subsidiaire requis	Compte d'épargne; dépôts à vue et à terme qui rapporte 4.5% sur l'épargne à vue et jusqu'à 8.5% sur les dépôts à terme fixe (360 jours)	Paiement des utilités; Guichet automatique; carte de débit; cartes de crédit; virement bancaire par internet; devises; transferts électroniques étrangers; endossements de crédits	
Banques d'État	3	Prêts (taux d'intérêt plus faibles que le taux du marché; commission pour couverture de frais)	Livrets d'épargne	Crédit	Processus long
Sociétés financières (Réglementée)	1	Crédits (taux d'intérêt supérieurs à ceux des banques)	NON	Cartes de débit	
Mutuelles	1	Crédits (long terme; pour les constructions, achat de maison uniquement)	Livret d'épargne; dépôts à terme	Transferts électroniques étrangers	
Petites Coopératives (COAC)	5	Crédits (petits crédits 10% - 20% épargne forcée; taux d'intérêt égal ou supérieur à ceux des banques)	Livret d'épargne à terme;		
Prêteurs sur gages		prêts (10% d'intérêt nominal mensuel)			Violence employée
Jardín Azuayo		Fonds de roulement, crédit d'urgence, de logement (10-13% d'intérêt nominal annuel); durée: 10 mois. – 3 ans. Crédits logement- 10 ans.	Livret de compte d'épargne (4.5% intérêt par an); dépôts à terme de 6.5% - 30 jours à 8.5% - 360 jours)	Transferts électroniques étrangers; paiement des factures et des impôts; endossement des crédits; formation des membres; transferts et vérification par téléphones cellulaires	Crédits de groupe ou individuels régulièrement disponibles taux d'intérêt éventuellement plus élevés sans épargnes.

Source : recherche sur le terrain

La JA se trouve également dans des zones où n'opèrent pas les banques ou les mutuelles; ce qui la met dans une situation confortable parmi les institutions financières de la place. La figure 16 montre l'influence des autres institutions dans la région. Cette influence est limitée en ce qui concerne les banques privées qui, en réalité, sont de petites agences au service des personnes plus fortunées de ces régions, habituellement des négociants qui ont besoin de certains services des banques, tels que les comptes courants qu'ils ne peuvent pas obtenir des coopératives. Les sommes d'argent que gèrent ces gens sont beaucoup plus importantes que celles gérées par la majorité des gens de la région.

**Figure 16: Engagement d'autres entités financières dans les communautés de Jardín Azuayo**

	Banques privées	Banques d'État	Coopératives régulées (COAC)	Coopératives non régulées
Paute	2	1	1	1
Limón	0	1	0	0
Nabón	0	0	0	0
Cañar	2	1	0	3
Sigsig	0	0	0	1

Les services les plus développés qu'offre la JA dans toutes ses agences sont l'épargne et le crédit. L'épargne peut être sous forme de livret de compte d'épargne ou à termes fixes, avec des options de 30, 60 ou 90 jours ou plus et à des taux d'intérêt plus élevés pour les plus longues durées. Les options de crédit comprennent les crédits ordinaires consentis à des individus ou à des groupes, sans épargne pour les individus ou les groupes, les crédits de soutien, les crédits logement ou de développement, ainsi que les crédits spéciaux pour l'éducation ou les soins de santé.

Les conditions de crédit pour les adhérents de la JA sont meilleures à celles offertes par les autres entités financières (crédits à 11%/an). Les banques de la région appliquent le taux classique le plus élevé aux prêts (13.83% à la date de décembre 2006), plus une commission variant entre 2.5% et 5%, souvent une commission forfaitaire perçue en une seule fois sur la base du montant payable. Toutefois, ce qui est très compliqué pour les populations des zones reculées n'est pas le coût, mais l'accès, sur une certaine distance, qui entraîne des frais de transport et d'alimentation, ainsi que les pertes liées à l'abandon de leurs activités productives pendant la période requise pour accomplir le travail de bureau, et le problème quant à remplir les conditions des institutions financières (garanties foncières). Le temps pris pour une demande de prêt et de traitement du dossier y relatif à la banque est excessif pour les besoins des gérants de petites entreprises ou les situations d'urgence qui nécessitent souvent des sollicitations de crédits.

Les adhérents profitent également de leur appartenance à une plus grande coopérative à travers les nombreux services offerts. Afin de résoudre les problèmes de distance et de sécurité en ce qui concerne les transferts de fonds, notamment dans les zones reculées, il existe différents modes et services de transfert sans argent liquide. La coopérative a conclu des accords avec les autres institutions afin de permettre aux non membres (les clients des autres institutions financières) de percevoir des fonds rapatriés aux guichets de ses différentes agences. Ce service est d'importance pour la région parce que la coopérative a des agences dans des localités où les autres institutions financières et services de transferts ne disposent pas de structures. A la date de décembre 2006, la JA avait fait des recettes de 105,520\$US provenant des fonds rapatriés, soit à peu près la moitié des gains sur les autres placements et 2% du total des revenus. Comme indiqué ci – dessus, concernant les épargnes mobilisées dans les zones rurales, les fonds rapatriés sont également redistribués dans les mêmes zones.

Il n'y a, pour les adhérents de la JA, aucune charge pour les sommes reçues. D'autres services offerts gracieusement concernent les règlements de factures et les paiements des impôts locaux, les chèques de banque pour les retraits importants, ainsi que les transferts d'argent vers les autres institutions financières par toute agence de la JA. Seul toucher un chèque comporte des frais minimes. Des bons de solidarité sont offerts dans les agences éloignées.

Depuis 2007, des services ont commencé également dans le domaine des projets et transferts par cellulaires. La JA fait partie d'un réseau de coopératives plus vaste. Ainsi, grâce aux projets cellulaires

les membres auront accès à 180 agences et à 17 coopératives. Parmi les services figurent les transferts d'argent entre membres, vérification de solde et les paiements de crédits. Ce qui est important est qu'une association avec une société privée "Porta" voudra dire pouvoir installer des antennes dans toutes les zones rurales où il n'existe aucun service présentement. Même si ces services sont encore trop récents pour qu'on puisse en déterminer l'impact, ils seraient autrement inaccessibles aux zones rurales en tant qu'institution financière décentralisée ne faisant pas partie du réseau.

La coopérative, en matière de nouveaux services, offre ce qu'elle appelle des "fonds paradis", consistant en une somme de 200\$US donnée en guise d'assistance aux familles des membres décédés, et d'assurance prêt pour couvrir, à hauteur de 3000\$US, le reliquat des paiements en faveur des personnes décédées. Une autre nouveauté au titre de 2007 est que le Gouvernement accorde, à travers la coopérative, une subvention ou allocation mensuelle de 35 dollars par personne aux gens vivant en dessous du seuil d'extrême pauvreté. Ce faisant, le grand réseau des agences de la coopérative offre un important mécanisme de distribution au profit de la sécurité sociale à travers le Gouvernement.

Outre les services financiers, la JA prévoit également la formation permanente de ses directeurs et membres, en partenariat avec une université. Parmi ces services figurent des programmes de formation permanente pour les membres, les directeurs et les employés, en collaboration avec l'université.

### ***La valeur: la valeur qu'accordent les membres aux services de JA et à leur adhésion***

L'expansion de Jardín Azuayo ne tient pas à des campagnes de publicité dans lesquelles la coopérative a investi, mais plutôt aux invitations des membres individuels faites à d'autres gens à y adhérer. Le siège de JA à Cuenca et ses agences rurales n'ont ni panneaux, ni lampes néon. Lorsque vous arrivez dans une communauté, il vous suffit simplement de demander où se trouve la coopérative.

JA a mis en place tout un réseau de volontaires qui œuvrent avec enthousiasme à son expansion. Des "stages en entreprise" périodiques permettent aux directeurs d'une agence de visiter d'autres agences ou coopératives qui ont des méthodes à succès. Chaque groupe d'agences a des agents chargés d'approcher les communautés, et qui aident les directeurs et organisent des manifestations éducatives, sportives et sociales, ainsi que des échanges de produits et d'objets faits à la main.

La présence de JA, même sans avoir un impact direct sur l'éradication de l'extrême pauvreté, cultive la confiance parmi les gens qui vivent dans les communautés étudiées. C'est le principal facteur de son expansion, et c'est pour cela qu'ils préfèrent JA aux autres fournisseurs de services. Les membres de la coopérative dans les agences étudiées ont identifié les facteurs suivants pour créer la confiance en l'institution:

**Figure 17: Facteurs identifiés par les membres comme étant importants pour la création de la confiance**

Agence	
Paute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expansion de l'institution</li> </ul>
Nabón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien aux familles, et pour permettre à leurs enfants d'aller à l'école</li> </ul>
Sigsig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité dans le traitement des demandes de crédit</li> </ul>
Cañar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance et sécurité des épargnants</li> </ul>
Limón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêts accordés à temps</li> <li>• Bon accueil des clients et service efficace</li> <li>• Possibilité de transferts</li> </ul>

Source: enquête de terrain

### **Qu'est ce qui a permis à cette Institution appartenant aux membres d'avoir une couverture de services dans les zones reculées?**

Jardín Azuayo travaille non seulement dans le milieu financier et économique, mais également dans le domaine social et organisationnel, encourageant ainsi l'engagement des membres, en élaborant des programmes d'enseignement alterné et en renforçant l'idée selon laquelle la coopérative se compose de membres et non simplement de clients.

#### ***Un modèle de gestion décentralisée***

L'organisation de Jardín Azuayo est conçue de manière décentralisée aux fins d'un maximum d'adhésions favorisant la participation active des membres de toutes les agences de chaque zone d'influence. L'adhésion à JA est beaucoup plus élevée que celle que l'on trouve généralement chez les autres coopératives, du fait que chaque agence a ses propres directeurs siégeant aux différents comités: administration, surveillance, affaires sociales, et éducation. Cela permet aux gens de la localité d'être représentés parmi les directeurs, et pas simplement de participer aux assemblées générales, et de participer également aux opérations quotidiennes de la coopérative. Cette habilitation à travers les responsabilités de gestion de la coopérative s'élargit au voisinage et au niveau communal, où les membres de l'administration et des commissions du crédit sont élus. C'est à ce niveau notamment que se prennent les décisions sur l'approbation des crédits; cependant, les membres y participent également avec des suggestions que leurs représentants porteront à un niveau supérieur pour examen.

Jardín Azuayo a une assemblée générale des représentants élus au niveau de chaque agence sur la base du nombre des membres, des assemblées générales des agences, des assemblées des membres locaux, des comités locaux, un conseil administratif ainsi qu'un Directeur. Les comités locaux se composent d'individus intègres qui connaissent bien les membres de leurs communautés et qui peuvent aider à évaluer leur solvabilité. Voir l'annexe A pour ce qui est de l'Organigramme du Conseil d'Administration.

Les assemblées locales rassemblent les résidents des voisinages ou les communautés. Le fait qu'ils se connaissent donne plus de clarté aux discussions et crée des liens géographiques dans l'agence en lui donnant une identité. Ces résidents deviennent membres des commissions locales qui appuient les fonctions administratives et de crédit, dont la revue des demandes de crédit et l'organisation de manifestations sociales.

De même, les assemblées locales envoient des délégués aux assemblées générales de l'agence, aux cours desquelles des questions sont débattues et des propositions faites au conseil administratif. Ces décisions comprennent: le développement d'activités en matière de renforcement des capacités pour la zone; la gestion des fonds; l'amélioration des services offerts par la coopérative.

Le conseil d'administration se compose des administrateurs issus des assemblées et des présidents de toutes les agences. Ce modèle permet à un grand nombre de membres de participer aux discussions, décentralise les questions relatives au crédit et renforce un enracinement engagé et stable des membres de la communauté qui peuvent dialoguer avec l'institution.

Compte tenu de l'expansion de Jardín Azuayo, de son passage sous le contrôle de la SBS et des préoccupations des assemblées locales, les membres ont cherché une nouvelle formule de gestion. Un décret fut pris en décembre 2006 définissant les rôles de l'assemblée générale selon les opérations et les normes démocratiques émanant de la SBS. Aussi bien la gestion interne qu'externe fut examinée. Contrairement à la pratique usuelle des coopératives d'épargne et de crédit, les représentants à l'assemblée générale étaient considérés dans les discussions au niveau de l'agence de voisinage et de la localité avant de passer à l'assemblée générale. Le rôle principal de l'assemblée consiste à évaluer la performance financière de la coopérative et à planifier la prochaine période.

Le conseil d'administration a cinq membres élus parmi les présidents et un comité consultatif composé des autres présidents; ce comité propose et recommande des actions, réduisant ainsi le risque de concentration du pouvoir de décision entre quelques mains. Le conseil de surveillance, supprimé conformément aux présentes réglementations, a été remplacé par un comité d'audit composé d'un membre du conseil et des commissaires aux comptes internes et externes. Le comité du crédit se compose du directeur et de deux membres élus par le conseil. Ce comité détermine la politique de crédit et les responsabilités des délégués auprès de l'agence et des comités locaux.

Dans chaque agence, les directeurs travaillent ensemble avec le personnel qui se compose d'un coordonnateur qui est également le responsable du crédit, un(e) ou deux caissiers (-ères) et un agent chargé de la fourniture de services. Dépendant de leur localisation, les agences sont réparties en cinq zones, dont chacune a un coordonnateur de zone. Les zones sont reliées à l'organe central de coordination de la ville de Cuenca qui est dirigée par le Directeur général, assisté d'une secrétaire et d'un commissaire aux comptes; de directeurs adjoints chargés des opérations, de la promotion du processus, de la qualité et des nouveaux produits; des comités chargés des investissements, des risques, des acquisitions et de l'enseignement alterné de la coopérative, ainsi que des coordonnateurs chargés des opérations, des ressources financières, informatiques et humaines.

### ***Enseignement promu par la Coopérative et participation des membres***

Compte tenu de son système décentralisé, l'accent est mis sur l'enseignement au profit des membres de la coopérative afin de garantir les connaissances, l'aptitude et le désir d'agir de ces derniers. Tous ces éléments sont nécessaires pour une participation active. En 2006, une enquête auprès des membres de la coopérative a révélé que 78% des enquêtés connaissaient certains aspects des opérations de la coopérative, même si ce taux était beaucoup plus faible pour la ville de Cuenca. Des interviews réalisées auprès des membres ont montré qu'ils avaient confiance en l'organisation, non seulement à cause de la qualité de ses services et de sa sécurité, mais parce qu'elle est en phase avec le développement économique et social des cantons où elle opère, améliorant ainsi les conditions de vie dans ces zones en accordant des avantages plus intéressants que les autres institutions

financières. En conséquence, un tiers des personnes interrogées ont dit qu'elles ne retireraient pas leurs épargnes s'il y avait un remplacement des directeurs et des cadres supérieurs.

La communication se fait grâce à des programmes d'information continus, dans l'objectif de toucher tous les membres. Ces programmes expliquent les progrès de la coopérative et traitent d'importantes questions d'intérêt local et national. Le travail de tous les directeurs est bénévole et est appuyé par l'enseignement continu.

Un projet d'enseignement dispense des cours de formation aux membres en fonction de leurs propres "conditions" de vie. Cette activité est renforcée par des discussions et des visites aux institutions à succès afin de créer et de recréer constamment des concepts se rapportant aux coopératives. Les membres peuvent exprimer leurs besoins de différentes manières, notamment à travers les assemblées communales, les assemblées des agences, les assemblées des délégués, la page web, et les rencontres entre les membres et le personnel.

Chaque agence couvre un canton et a un personnel et des administrateurs. Ce personnel se compose d'un coordonnateur, d'un agent de proximité, d'un responsable du crédit et d'un(e) caissier(-ère). Des administrateurs issus des comités chargés de l'administration, du contrôle, des affaires sociales et de la formation. Le président de l'agence fait partie des comités administratifs. Les comités sont élus au cours des assemblées des membres qui se tiennent tous les six mois. La coopérative encourage également la participation à travers des motivations liées aux services. Par exemple, le délai d'échéance des prêts est fonction du nombre de mois d'épargne du membre. Il est demandé aux membres n'ayant pas participé à la dernière assemblée d'épargner pendant un mois de plus.

Afin d'accroître la participation, et compte tenu de l'expansion de la coopérative, cette structure a été modifiée en 2006 à travers l'organisation des assemblées de quartier et communales qui élisent des comités chargés de l'administration et du crédit. Voir annexe A2 pour l'organigramme de la structure locale. Elles élisent également les délégués à l'assemblée de chaque agence parmi les membres. Chaque agence aussi désigne, en fonction du nombre des membres, des délégués à l'assemblée générale qui devra examiner les rapports administratifs et financiers.

Les membres forment une structure parallèle qui complète celle du personnel. Les agences sont regroupées en cinq zones coordonnées par un coordonnateur de zone appuyé par les secteurs opérationnels des ressources financières, des ressources informatiques, des ressources humaines et des opérations. Les activités des zones et les secteurs opérationnels sont coordonnées par le directeur de la coopérative, assisté des unités d'appui responsables des tâches de secrétariat, d'audit interne et des ressources matérielles.

Le directeur, les coordonnateurs de zone et les coordonnateurs des secteurs opérationnels, ensemble avec l'équipe du centre d'enseignement et de formation du sud de l'Equateur, forment le comité chargé de l'enseignement qui intéresse tous les domaines de l'institution. Le comité d'enseignement est chargé de l'exécution du plan d'enseignement alterné qui comprend un programme diplômant en développement local et en gestion des coopératives, appuyé par la "Salesian Polytechnic University" (*Universidad Politecnica salesiana*), des ateliers sur les rôles et les fonctions des directeurs et du personnel, la planification pour les agences, la conduite des discussions en assemblée, la documentation systématique des travaux de la coopérative, etc. Les membres de ce comité ne sont pas rémunérés pour leur participation.

### ***Connaissance directe du client***

L'approche de Jardín Azuayo est basée sur les rapports étroits entre la coopérative et ses membres. Il existe, chaque jour, des contrats permanents entre les membres, les directeurs et les agents ou employés; ces contacts favorisent une communication permanente. Cela permet non seulement de comprendre la situation locale, mais encore d'en faire sienne en s'engageant vis-à-vis du développement local et en faisant de la gestion financière un élément fondamental du processus. Cette connaissance et cet engagement permettent à l'institution d'offrir des produits financiers adaptés aux conditions économiques et culturelles des membres, tout en assurant des services amicaux avec une face humaine, et en ayant à l'esprit que la coopérative appartient aux emprunteurs.

Il est plus efficace, par cette méthode, d'intervenir directement dans chaque localité, en développant l'éducation et le sentiment d'engagement vis-à-vis de la communauté; ce qui aura pour conséquence ultime le sentiment d'appartenance et de la supervision communautaire.

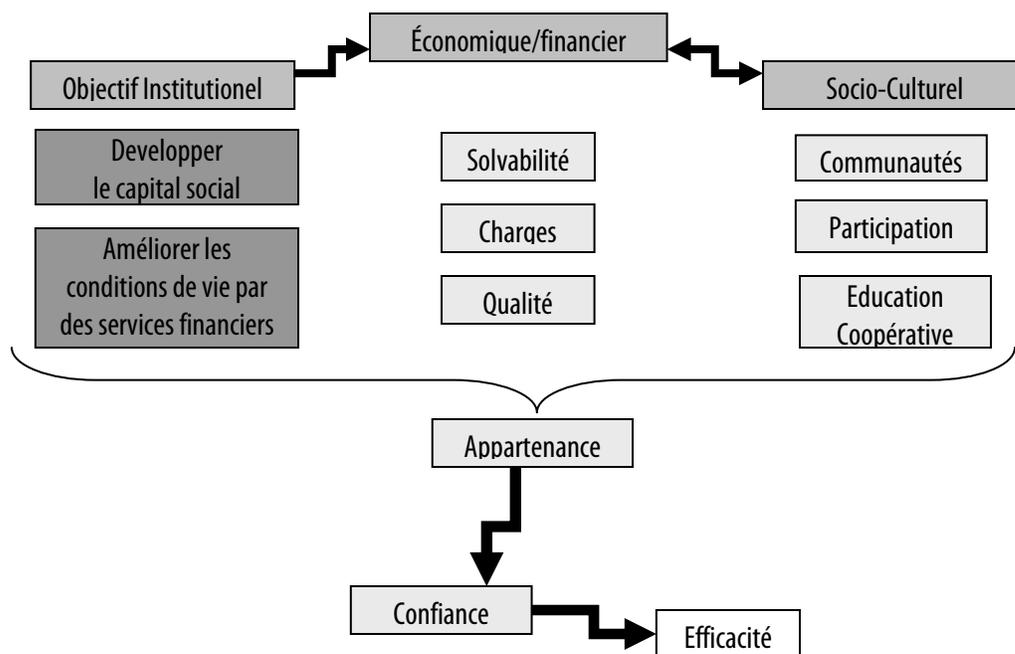
### ***Les réseaux des relations sont suivis***

Comme l'a dit Tomás Villasante: tout comme les communautés n'existent que par les rapports entre leurs membres, l'existence de ceux-ci revêt une signification grâce aux rapports qu'ils maintiennent avec d'autres gens, créant des réseaux de relations interpersonnelles. Dans ce contexte, les individus acquièrent une identité et un sentiment d'appartenance pour "devenir quelqu'un" qui puisse faire avancer les choses. Tout un chacun a le sentiment d'appartenir à quelque chose; ce sentiment émane des liens de parenté, des relations communautaires, religieuses, sportives, sociales et autres, qui se sont bâties en divers réseaux ou en tissus sociaux et en identités.

La connaissance des réseaux des relations des membres est un élément crucial du système de crédit de la coopérative, dans la mesure où elle crée une compréhension plus poussée des emprunteurs et des gens avec qui ils maintiennent des rapports. La formation de conseils d'administration locaux améliore le processus de crédit et prouve la justesse de la politique de participation. On se sert d'une fiche des relations pour identifier les réseaux de relations que maintient le membre dans les différents milieux. Cette fiche contient les références de l'intéressé qui doivent être vérifiées, ainsi que des informations dont on peut se servir pour le localiser lorsqu'il (-elle) doit déménager. La fiche des relations permet de savoir qui, dans la coopérative (membres du personnel, de la commission, ou tout autre membre), connaît bien une ou plusieurs personnes ayant des liens de parenté avec le membre; cela permet de vérifier le sérieux de l'intéressé.

L'expansion de Jardín Azuayo tient plutôt en grande partie à l'information de bouche à oreille qu'à la publicité ou au marketing. Plus de 83% des membres ont entendu parler de la coopérative de la part de proches ou d'amis, selon l'enquête de 2004 menée auprès de 1736 membres dans 10 agences.

Figure 18: Le système de gouvernance



Une bonne partie de notre système de gouvernance se réalise dans la création de structures de gouvernance locales dans chaque agence centrées sur les domaines opérationnels et stratégiques, ou axées sur les politiques. Il existe aussi bien des aspects financiers que d'objectifs socio-communautaires que l'approche considère comme étant tous liés, tel que le montre la figure 18.

Ces facteurs (figure 18) orientent les différents aspects des efforts financiers et sociaux de Jardín Azuayo. L'objectif consiste à associer les connaissances du tissu social local aux opérations institutionnelles, et à veiller, au sein de JA, à ce que les membres aient le sentiment d'appropriation et de contrôle.

Ce mode de gouvernance a conduit à trois éléments fondamentaux: l'efficacité, le faible taux d'insolvabilité, et la participation des membres. Les coûts de fonctionnement ont avoisiné 3.6% entre 2004 et 2006. L'organisation de commissions locales de crédit, et l'actuel modèle des commissions de voisinage ou communales contribuent à réduire le taux de défaillance parce que les membres des commissions connaissent les demandeurs de crédit. En conséquence, le taux le plus élevé pour le portefeuille à risque est de 5.20%. Les assemblées et les ateliers sur l'enseignement alterné sont des occasions de participation permettant aux membres de connaître le travail de la coopérative, et d'exprimer leurs opinions. Cela crée une attitude favorable à la coopérative.

### ***Gestion équitable des fonds de trésorerie***

Le système de gouvernance de Jardín Azuayo forme un réseau des agences et conseils administratifs décentralisés. Cela permet un plus grand contrôle des crédits et de la gestion de la trésorerie de JA, favorisant ainsi une mobilisation de ressources à partir des agences disposant de liquidités plus importantes vers celles qui ont besoin de fonds. Pour JA, la fonction d'équilibrage des liquidités n'est pas seulement de faire correspondre les excédents et les déficits de trésorerie, mais d'empêcher que les revenus soient siphonnés hors des zones rurales, et de s'assurer qu'ils soient placés au niveau

local. Ce processus est géré et contrôlé à travers le siège à Cuenca où se trouve l'instance de "coordination des ressources financières". Le principe de fonctionnement de l'institution consiste à améliorer l'équilibre financier, au moyen de pratiques moderne, entre les agences grâce à un seul trésor qui gère les mouvements de fonds.

A coté de ce processus, la solidarité a permis de démarrer de nouvelles agences en répartissant les coûts marginaux entre les grandes et les petites agences, jusqu'à ce que les petites agences et les agences éloignées atteignent un stade de maturité, notamment, la maturité sociale, qui leur permette de créer un équilibre financier.

### ***Supervision et régulation***

Un des plus importants modes de contrôle est celui qu'exercent les membres sur les agences à travers les comités de surveillance dans chacune des 23 agences. C'est une garantie satisfaisante des opérations et du contrôle des crédits et de la prise de décision.

Jardin Azuayo fait partie, depuis 2002, d'un système d'auto-régulation grâce à l'appui à la gestion du Réseau de la Finance rurale. Les contrôles externes de la gestion de JA ont été réalisés grâce à l'appui technique du même réseau, du Conseil Mondial des Sociétés de Crédit et de Swisscontact, ainsi qu'au benchmarking avec les coopératives nationales et internationales. Ces services d'appui externes ont permis à la coopérative de se qualifier plus facilement pour le contrôle par la SBS en 2007. La SBS exige des audits externes par des cabinets d'audit internationaux. Le fait qu'une organisation financière soit contrôlée par la SBS est une preuve de sécurité pour que les membres placent leur épargne en sécurité dans cette institution. En Équateur, toutefois, cette confiance fut menacée par la crise financière de 2000. En outre, les populations rurales reçoivent moins d'informations sur ces organisations financières, à part, souvent, de bouche à oreille. Le bouche à oreille reste encore le meilleur moyen de contrôle de ce qui se passe à la coopérative.

## **Conclusion**

La méthode de la coopérative Jardín Azuayo est basée sur deux principes fondamentaux qui la distinguent des autres coopératives d'épargne et de crédit; ce qui lui permet d'intervenir dans les zones reculées, tout en maintenant un contrôle et une direction efficaces:

1. La décentralisation de la gouvernance de la coopérative qui permet aux membres associés à chaque agence de participer à la prise de décision. Cette compétence reconnue aux membres dans la gestion de l'institution s'étend au voisinage et au niveau communal où les commissions locales de crédit et les commissions administratives sont élues;
2. La bonne gestion des mouvements de liquidités de l'agence permet de transférer les excédents de certaines régions vers celles qui en ont moins et qui en veulent plus. En conséquence, les membres vivant dans les zones reculées se rendent compte qu'ils ont accès aux ressources qui, auparavant, leur étaient inaccessibles, soit parce que les autres institutions financières n'avaient pas d'agences dans leurs localités, soit qu'elles n'avaient pas les fonds nécessaires.

L'ouverture d'esprit des administrateurs a permis aux responsables de nouer des partenariats avec des entités qui ont aidé notre coopérative à grandir à des moments très importants. Le modèle de gestion de JA est pris comme exemple de participation collective, de contrôle efficace digne d'imitation.

Les agences se concentrent sur l'amélioration du contrôle de l'actif financier afin de stimuler l'économie locale. Ce contrôle permet d'éviter les dépenses inutiles: la coopérative ne fait pas de publicité, et s'assure que les crédits soient en sécurité, parce que les membres de la commission de crédit connaissent bien les résidents de la localité et savent s'ils sont solvables. Cela permet à la coopérative d'accorder des crédits de solidarité, destinés à la production, à des membres de groupements de producteurs qui peuvent s'avaliser entre eux.

## Références

- Banco Central del Ecuador. (2007). *Evolución del crédito y las tasas de interés*.
- Banco Mundial. (2004). *La pobreza en el Ecuador: Evaluación y agenda de políticas*. Banco Mundial.
- Delgado, P., & Granja, J. (2006). *Estudio de poseccionamiento de la cooperativa Jardín Azuayo Cuenca*.
- Delgado, P., & Granja, J. (2006). *Estudio de demandas y servicios de los socios de la cooperativa Jardín Azuayo Cuenca*.
- Red Financiera Rural. (2006). *Boletín microfinanciero de la Red Financiera Rural*.
- Red Financiera Rural. (2006). *Marco normativo de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador: Diagnóstico y alternativas*.
- SBS. (2006). *Estadísticas de microfinanzas en el Ecuador 2003 – 2006*. Red Financiera Rural – Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Urgilés, J. C. (2006). *Dinero secundario y desarrollo de productos en el área de la cooperativa Jardín Azuayo*. Tesis de grado para la maestría en finanzas de la Universidad de Cuenca.
- Urgiles, J. C. (2006). *Atlas universal y del Ecuador*. Instituto Geografico Militar. Disponible: <http://www.igm.gov.ec>
- USAID. (2006). *Ecuador: Moviendo fronteras en microfinanzas*. USAID – Proyecto SALTO.

## Liens / Données statistiques

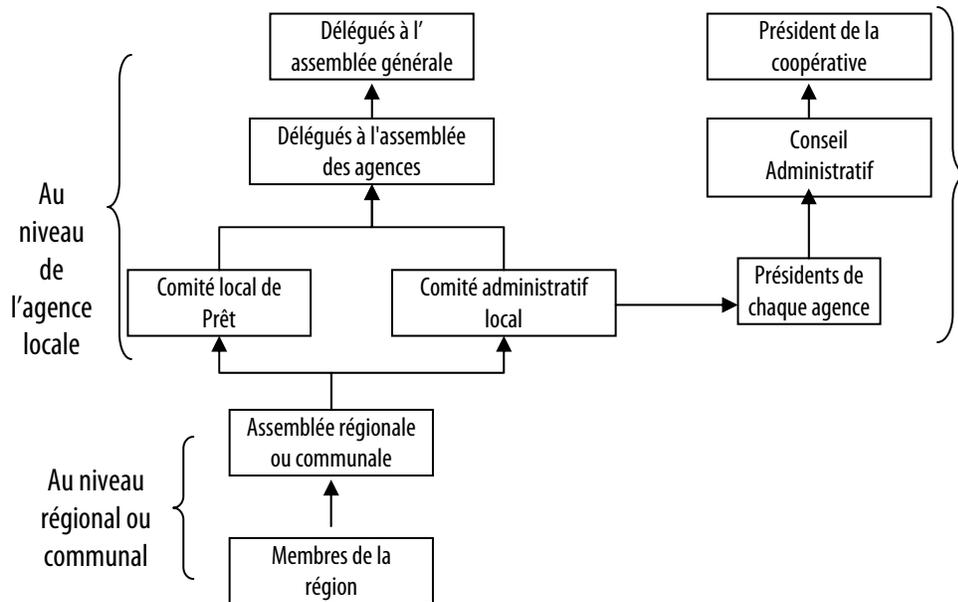
- Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, <http://www.inec.gov.ec>.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, <http://www.superban.gov.ec>.

## Abréviations:

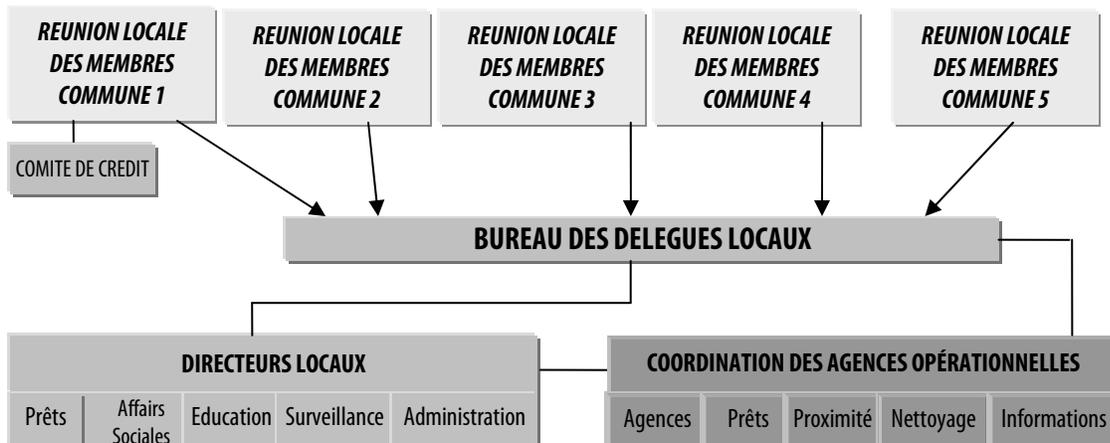
- COACs            *Cooperativas de Ahorro y Crédito*
- DINACCOOP    *Dirección Nacional de Cooperativas, (Direction Nationale des Coopératives)*
- JA                *Jardín Azuayo Cooperative*
- INEC            *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS*
- SBS              *Superintendencia de Banca y Seguros,*

## Annexe A: Organigrammes

### Annexe A1: Organigramme du Conseil Administratif



### Annexe A2: Structure locale



## Annexe B: Produits financiers offerts (en février 2006)

Produits de prêts	Ratio	Taux nominal annuel	Montant Maximum	Terme Maximum	Conditions
Prêts ordinaires capital de roulement	1 <sup>er</sup> prêt: 6 à 1 2 <sup>ème</sup> prêt: 7 à 1 3 <sup>ème</sup> prêt: 8 à 1	10% (groupe); 11% (individuel)	3,000 (groupe); 10,000 (individuel)	3 ans. (groupe ou individuel)	
Prêts d'urgence	Aucun	10%	500	10 mois	1 Caution; 1 mois en tant que membre
Prêts (sans épargne)	None	13%	10,000	3 ans	
Logement	Avec épargne (5 à 1); sans épargne - Aucun	10%	20,000	10 ans	
Assurance prêt	Couvre la portion de prêt non remboursée à hauteur de \$3000				Impossible en cas de maladie préalable ou pendant la phase terminale d'une maladie, ou d'alcoolisme. Remboursements à temps.

Pour tous les prêts dépassant US\$6,000, autres que les prêts d'urgence, la garantie est exigée. Pour obtenir ce montant, il faut obligatoirement deux avalistes.

Produits d'épargne	Caractéristiques	Terme	Restrictions /Conditions	Intérêt payé sur l'épargne
Compte courant	Volontaire; utilisation libre	Aucun flexible	Aucune	4.5% annuel
Epargne à terme Fixe	Volontaire; utilisation libre	30 jours 60 jours 150 jours 180 jours 360 jours	Seulement à la fin du terme	6.5% 6.75% 7% 7.75% 8% 8.5%
Epargnes Programmées	Volontaire; utilisation libre	Cinq ans Plus de cinq ans	Montant fixe par membre. Peut être retiré seulement à la fin du terme	8.5% 9%
Produits supplémentaires	Caractéristiques	Termes	Restrictions /Conditions	Fonds totaux mobilisés Décembre 2006
Transferts	En provenance des migrants extérieurs pour leurs familles en Equateur		Pas de frais pour ce service	\$US105,520
Transferts à d'autres banques			Seulement les commissions de banque. Aucun frais supplémentaire.	
Transferts des réseaux de Coopératives et projets de services par cellulaires	Sécurité et accès	Tout membre peut utiliser une des 180 agences des 17 coopératives (zones urbaines)		0.25 pour l'accès aux projets de services par cellulaires. Coûts supplémentaires coûts supportés par les membres. Le programme a juste commencé en 2007.
Transfert par téléphone cellulaire et vérification du solde	Entre les membres pour des raisons de sécurité	.30 par transfert; .15 par vérification du solde		Le programme a juste commencé en 2007.

## Annexe C: Méthodologie

### Objectif de l'étude

Illustrer comment des modèles variés d'institutions appartenant aux membres ont pu dans différents contextes, réaliser une couverture importante dans des zones rurales reculées.

### Définition d'un membre propriétaire

- Les clients sont autant des propriétaires que des usagers de l'institution
- Le capital propre du membre est associé à la propriété et à la prise de décision (actions; épargne; capital rotatif/interne)
- Le capital propre du membre est une source importante de fonds
- La personnalité juridique est basée sur les membres propriétaires (c'est-à-dire l'association)

Dans le but d'englober des modèles, la définition doit rendre compte d'une variété des types de capital propre et de prise de décision. Il est possible que même la définition de "personne morale" varie d'un contexte à un autre.

### Définition de reculé

Sous-desservis dans son propre marché. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs:

- La distance géographique qui sépare d'avec le prestataire de service ou d'assistance le plus proche
- La densité de la population
- Les aspects socioculturels de l'accès tels que le genre ou l'appartenance ethnique comme c'est le cas des basses castes en Asie ou des groupes indigènes en Amérique Latine.

### Méthodologie de l'étude

L'objectif de la recherche est de contribuer à répondre à certaines questions concernant les différents types d'institutions appartenant aux membres afin de déterminer quel est le potentiel dont elles disposent pour une profondeur, étendue, envergure, longueur, valeur et coût de la fourniture de services en zones rurales, en utilisant les six aspects de Schreiner (1998). Une analyse institutionnelle profonde de chaque échantillon d'IAM analyse la fourniture et la demande d'assistance en zone reculée grâce à des membres et à des groupes de membres en zone reculée. Le second niveau d'analyse met l'accent sur la manière dont la fourniture de services en zone reculée est influencée par trois facteurs:

- L'appartenance à un réseau et l'établissement de relations
- La gouvernance et l'appartenance
- La régulation et la supervision

L'angle d'analyse part de l'association de niveau le plus faible, SACCO ou de l'ensemble des groupes et leurs membres. La sélection des cas d'IAM est basée sur les 20% d'IAM les plus reculées se trouvant dans le milieu de leur prélèvement. La sélection est basée sur le facteur de membres/groupes éloignés représentatifs et essentiellement forts. L'environnement de l'échantillon serait le district, la sous région ou un groupe d'IAM selon les organisations de second niveau, les frontières politiques, ou les zones de régulation. Suivant la taille de l'IAM et de l'échantillon, il serait possible d'intégrer un certain nombre de groupements d'entraide au sein d'un seul SACCO ou association villageoise.

### **Critères de sélection des cas**

- Isolés en termes de ménages est indiqué par un ou plusieurs des facteurs suivants:
  - Localisation des lieux d'accès (niveau décentralisé et centralisé si des services différents sont fournis à chaque endroit).
  - Distance qui sépare les lieux d'accès au centre local et à la route la plus proche (nature de la route), disponibilité du transport.
  - Degré d'assistance (varie selon le contexte, mais est globalement un facteur de densité de population et d'infrastructure, niveau de pauvreté et autres indicateurs d'exclusion sociale).
- Appartenant aux membres (non géré de manière externe; les membres sont impliqués dans la prise de décision)
- Grande étendue de fourniture de services relatifs au contexte
- Riche en informations pour une ou plusieurs de nos questions clé de recherche (gouvernance et participation des membres; ressources externes; régulation et supervision; type d'IAM)
- Pas aussi unique ou idiosyncrasique au point de ne pas avoir de leçons qui pourront être appliqués à d'autres contextes
- Relativement viable sur le plan financier
- IAM transparente, les informations sont facilement accessibles et assez faciles à collecter et le personnel est disposé à collaborer en ce qui concerne la collecte des informations.

Schreiner, M. (1998). Aspects of outreach: A framework for the discussion of the social benefits of microfinance. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

## Annexe D: Principaux Indicateurs Financiers de la Coopérative Jardín Azuayo

Indicateurs clé (dollars US et %) 2006	
<b>Profondeur</b>	
Solde moyen d'épargne en % de RNB par habitant	35%
Solde moyen de prêt en % de RNB par habitant	90%
Densité de la population	39 personnes par km <sup>2</sup>
Nombre de prestataires de services formels et semi formels se trouvant dans le point de prestation de service	14
% de clientes de sexe féminin	36%
<b>Durée</b>	
Autonomie de fonctionnement	104.3%
Autonomie financière	100.6%
Portefeuille à risque > 30 jours	4.81%
Dépenses totales d'exploitation / moyenne des actifs totaux	4.35%
Salaire moyen et avantages du personnel / RNB par habitant	266%
<b>Etendue</b>	
Nombre d'emprunteurs actifs	21,320
Nombre d'épargnants actifs	52,047
Nombre d'unités de niveau de base	22 agences; 9 groupes
<b>Coût</b>	
Taux d'intérêt effectif sur le montant moyen de prêt.	57.7%
<b>Valeur</b>	
Taux de fidélisation de la clientèle	116%
<b>Autre</b>	
Augmentation des actifs totaux	51%
Net de crédits/actifs totaux (Utilisation des fonds)	63%

\*\*\* Données auto rapportées et ayant fait l'objet d'un contrôle