

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

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

## ***PAPIER DE SYNTHÈSE***

### **Fourniture de Services Financiers dans les Zones Rurales Reculées: Résultats Provenant de Sept Institutions Appartenant aux Membres**

Par Madeline Hirschland,  
avec Renée Chao-Béroff, Malcolm Harper et Nanci Lee

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

**Avec le financement de la FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Juin 2008

# Table des Matières

**Résumé**

**But, Cadre Conceptuel et Structure**

**Partie I: Fourniture de services par les institutions étudiées**

Profondeur de la fourniture de services

Etendue de la fourniture de services

Valeur nette pour le Membre

Valeur

Durée

**Partie II: Moteurs de fourniture de services**

Gouvernance

Liaisons

Régulation et Supervision

**Conclusion**

**Bibliographie**

**Annexe A:** Statistiques de fourniture de services par les Institutions étudiées

**Annexe B:** Principaux Résultats de la Revue de la Littérature

**Annexe C:** Méthodologie et Résumé des Etudes de Cas

## **Abréviations**

AGDF	Affinity Group for Development Finance
LPD	Lembaga Perkreditan Desas
IMF	Institution de Microfinance
IAM	Institution Appartenant aux Membres
MACS	Fédérations de Coopératives d'Entraide Mutuelle (Mutually Aided Cooperative Society)
MC2	Mutuelles Communautaires de Croissance
MIS	Monthly Income Scheme
ONG	Organisation non gouvernementale
PACS	Primary Agricultural Credit Society
SACCO	Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC)
GE	Groupe d'Entraide
AVEC	Association Villageoise d'Epargne et de Crédit

## Résumé

Intéressé par l'extension des services financiers dans les zones rurales reculées, l'Affinity Group for Development Finance de la Fondation Ford a commandé une série d'études sur les Institutions Appartenant aux Membres (IAM). Les études incluent une revue de la littérature, sept études de cas et trois documents thématiques sur les principaux moteurs de fourniture de services par les IAM, à savoir: la gouvernance interne, les fédérations et les liaisons avec des agents externes et la régulation et la supervision.<sup>1</sup> Le présent document fait la synthèse des résultats issus des études de cas et des documents thématiques. Son but est de mieux comprendre quels types d'IAM et de structure d'appui aux IAM pourraient mieux desservir les populations rurales reculées, particulièrement les pauvres. Compte tenu du fait que les IAM passent par tout l'éventail, c'est-à-dire des groupes d'entraide de proximité, aux réseaux nationaux de coopératives, le présent document commence par une présentation de la typologie simple des IAM.

### Fourniture de services par les IAM

Les sept études de cas ont permis de faire les observations suivantes sur la fourniture de services par les IAM.

**Profondeur:** Les études de cas indiquent que les pauvres vivent en majorité dans les zones rurales et que les personnes qui vivent dans les zones rurales sont majoritairement pauvres. Les pauvres qui vivent dans les zones rurales ont beaucoup moins accès à des services financiers et l'ancrage géographique des IAM ou leurs missions sociales leur permettent de toucher un plus grand nombre de marchés ruraux plus pauvres que tous les autres types d'institutions. Les IAM qui touchaient les zones faiblement peuplées étaient grandes: l'une d'elles était une agence en zone éloignée d'une coopérative essentiellement rurale grande de 23 agences en Equateur. Les IAM qui fournissaient la deuxième plus grande assistance dans des zones reculées étaient de petites associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) du Niger non reliées à des institutions.

Les groupes desservent une clientèle plus pauvre et plus de femmes que les autres IAM. Ceci semble être une spécificité des conditions de leurs produits et de leur capacité à desservir exclusivement les pauvres. La desserte des zones pauvres par d'autres IAM est peut-être liée au fait de travailler dans des zones plus rurales, par conséquent plus pauvres. Bien qu'elles desservent des marchés plus pauvres que d'autres types d'institutions financières, il est possible que leurs membres soient quelque peu plus nantis que la population générale dans les lieux où elles interviennent.

Dans les endroits où les IAM desservent principalement des hommes, l'inégalité de genre a les mêmes origines que celles rencontrées dans d'autres institutions financières: un accent sur l'agriculture qui est dominée par des hommes, des conditions matérielles que ne peuvent satisfaire les femmes, ou les normes sociales.

---

<sup>1</sup> Les institutions ayant fait l'objet des études de cas sont: the Bararanga Primary Agricultural Credit Societies et ses groupes d'entraide affiliés (GE) dans le Bengal Occidental, Inde; les GE ont fédérés pour former les Jeevan Mutually Aided Cooperative Society (MACS) à Andhra Pradesh, Inde; Le Muntigung LPD en Indonésie; les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) au Niger; les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2) au Cameroun; la Mixtlan Savings and Credit Cooperative au Mexique; et le Jardín Azuayo Cooperative en Equateur.

**Etendue:** Ni les origines dans les structures de gouvernance locale, ni les antécédents d'activisme social des membres ne garantissent une grande pénétration. Cependant, certaines IAM desservent presque tous les ménages dans leurs lieux d'intervention. La promotion des groupes peut permettre de toucher une multitude de personnes rapidement.

**Envergure:** Bien que les groupes offrent les services les plus limités, ils peuvent déterminer les conditions de leurs produits et il se peut que leurs calendriers de remboursement conviennent aux urgences personnelles. Les gammes les plus variées de produits étaient offertes par des IAM qui étaient très grandes, alliées à des institutions ou membres de fédérations. Dans le même moment, les petites IAM, non organisées en groupe avaient une grande variété de produits, comparables à ceux offerts par plusieurs IAM plus grandes. Les tailles des opérations – mesurées en pourcentages de RNB par habitant – ont augmenté avec la taille de l'IAM. Les groupes étaient beaucoup plus petits en taille que les IAM plus grandes.

**Coûts pour les membres:** Compte tenu de leur proximité, les petites IAM imposent souvent aux clients des coûts d'opération plus faibles que d'autres types d'institutions financières. Beaucoup prolongent leurs services ou leurs heures de travail dans le but de satisfaire la demande des marchés reculés ou les besoins en cas d'urgence. Leurs taux d'intérêt et leur efficacité varient. Les groupes imposent des taux élevés, mais récoltent les intérêts eux-mêmes. Concernant le risque de pertes, les membres tendent à faire confiance au personnel local, au personnel plus amical, aux institutions financées par le gouvernement et aux institutions qui sont profondément engagées aux côtés de la communauté ou qui y interviennent depuis longtemps. Les groupes jouissent souvent d'une plus grande confiance que certaines IAM.

**Valeur pour les membres:** Avant tout, les membres semblent être soucieux de la proximité, de la taille du prêt et de l'accès rapide en cas d'urgence. Ils sont également regardants à propos du sérieux de l'IAM, des taux d'intérêt, de l'adéquation des conditions du prêt par rapport à l'usage que les membres souhaitent en faire et la rapidité d'accès.

**Durée ou durabilité:** Les groupes non membres d'une alliance et qui décaissent périodiquement tous leurs fonds semblent avoir beaucoup plus de potentiel pour une fourniture de services rapide et durable dans les zones rurales reculées que d'autres groupes qui exigent d'avoir un soutien permanent. Les IAM qui commencent en étant dépendantes d'un appui externe peuvent ne pas avoir la force de se défaire d'un tel soutien et de modes de recrutement coûteux. Les alliances avec les autorités locales traditionnelles pourraient renforcer la gouvernance, les remboursements et la durabilité—mais pourraient aussi n'y rien faire. Une IAM membre d'une fédération peut desservir les zones rurales reculées et recouvrer cependant la totalité de ses coûts.

## Principaux moteurs de la fourniture de services

### *Gouvernance*

**Capital externe, bénéfices et perceptions relatives à la propriété:** Les membres semblent protéger davantage l'argent qu'ils considèrent comme leur propre argent plutôt que comme un capital externe. Bien que le fait d'allier des groupes appartenant aux membres à des institutions financières puisse permettre d'étendre la fourniture de services dans les zones rurales, cela peut aussi réduire le sentiment d'appropriation des membres et la performance de l'IAM. Les membres ont le

sentiment qu'ils sont propriétaires lorsque leur argent leur revient sous forme d'un accès rapide à leurs fonds, avec des bénéfices raisonnables utilisés au profit de leurs familles ou de leur communauté. Ainsi, par exemple, les membres des groupes avaient moins le sentiment d'être propriétaires lorsque leurs épargnes étaient placées auprès d'une IAM de second niveau.

L'appartenance des membres n'était pas un élément suffisant pour garantir leur confiance ou leur soutien si les services ne sont pas d'un bon niveau de compétitivité ou assez souples. Les membres avaient un sentiment élevé d'être propriétaire lorsque l'institution se trouvait au sein de la communauté et profitait à la communauté du point de vue social. Cependant, le sentiment d'être propriétaire n'était pas une garantie que les membres se considéraient responsables ou considéraient l'institution comme étant responsable.

**Défis de la gouvernance et approches de différents types d'IAM:** Les petits groupes autonomes et les grandes IAM semblent avoir les meilleures formes de gouvernance et de responsabilité. Les groupes autonomes qui décaissent régulièrement tous leurs fonds confient les questions de responsabilité entre les mains de leurs membres. Ces petites associations conservent des opérations simples et utilisent une gouvernance de style témoin, des normes locales d'organisation et souvent une conservation orale des données comptables. Des règles externes complexes d'élaboration des informations comptables peuvent remettre en cause la capacité d'un groupe à conserver ses propres données comptables ou à superviser d'autres personnes pour qu'elles puissent le faire.

Les grands réseaux ou coopératives sophistiqués peuvent combiner efficacement des contrôles internes avec une régulation et une supervision externes, y compris des audits. Ils peuvent faire ceci, en partie, parce qu'il existe un niveau de normalisation à travers le système. La mise en place de grandes institutions décentralisées revient à déterminer comment les membres s'organisent de manière ordinaire au niveau local. La complexité des produits entraîne la complexité de la gouvernance. Davantage de produits ou des produits plus sophistiqués exigent des systèmes plus complexes et une direction ayant reçu une formation professionnelle, ce qui en retour, complique davantage le travail de supervision par les membres.

Etre une structure locale et en même temps membre d'un réseau représente un grand défi pour la gouvernance. Dans les endroits où les décisions étaient prises par des niveaux plus élevés ou par la direction, la supervision par les membres était devenue plus difficile et les membres avaient un sentiment d'appropriation plus faible. Les IAM à deux niveaux ont deux systèmes de gouvernance qui se chevauchent: un système de gouvernance au niveau du groupe ou de l'association et un autre niveau de gouvernance au niveau du deuxième niveau. Particulièrement, lorsque le deuxième niveau collecte l'épargne en provenance des groupes, le rôle d'intermédiation financière justifie qu'il y ait une grande supervision.

Les IAM dont le but était d'avoir une association par village ou par communauté ont été confronté à un défi unique dans le domaine de la gouvernance. En se greffant sur la structure de gouvernance locale, elles ont utilisé un capital social et un leadership local de manières positives. Cependant, le fait de compter sur les contrôles sociaux des chefs locaux peut renforcer les structures locales de pouvoir. Ces IAM basées dans les villages sont particulièrement enclines à la domination des élites. Il serait peut être nécessaire d'avoir d'autres mécanismes pour maintenir ce système sous contrôle.

**Trouver un équilibre entre normalisation et contrôle, et flexibilité et décentralisation:** Bien qu'il soit possible que la décentralisation soit importante pour assurer la flexibilité et l'adaptation aux

besoins locaux, il est capital d'avoir un certain niveau de normalisation pour assurer le contrôle des risques. Les IAM plus grandes disposant d'une gamme plus variée de produits et auxquelles sont connectées des associations en réseau exigent un certain niveau de normalisation afin de permettre une supervision et un contrôle adéquats.

Au fur et à mesure que les IAM commencent à accumuler plutôt qu'à décaisser régulièrement les fonds, leurs opérations deviennent plus complexes et la supervision par les membres devient plus problématique. Au fur et à mesure que l'IAM se développe et devient plus sophistiquée, il lui faut trouver des mécanismes pour conserver le niveau d'engagement des membres. L'essentiel est de conserver une certaine forme de décentralisation tout en s'assurant qu'il existe assez de normalisation pour permettre de faire le contrôle.

### ***Fédérations et Liaisons***

Les études de cas permettent de tirer les leçons et les directives suivantes:

- La valeur d'une IAM dérive de sa relation avec une institution de second niveau ou une institution externe et réside en partie dans les origines de sa relation et du type de service qu'elle reçoit.
- Les avantages liés à une gestion et appropriation locale et familière s'opposent aux avantages que l'on a en tant que membre d'une institution plus distante, de grande envergure et gérée de manière professionnelle. Les IAM doivent sacrifier certains des avantages du contrôle local afin d'obtenir une plus grande variété de services.
- Les IAM de second niveau ne devraient pas être imposées aux petites institutions locales, à moins qu'une telle chose n'entraîne des avantages évidents pour les membres. Les personnes très indigentes qui vivent dans les zones reculées ont le moins besoin de ces sortes de services sophistiqués que les liaisons et les fédérations peuvent offrir, et sont les moins capables de gérer de telles liaisons. Les ONG devraient éviter de promouvoir le développement des groupes à partir d'autres groupes afin de se doter de canaux appropriés de prestation d'autres services.
- Les entités appuyées par l'état ne sont pas d'habitude la meilleure base pour une relation mutuellement bénéfique et durable avec les membres.
- Sans assistance, les IAM ne peuvent pas choisir et gérer des relations avec des institutions de liaison.
- Des liaisons "verticales" entre les IAM de niveau primaire et les institutions de second niveau ou d'autres prestataires, peuvent permettre d'offrir des services que le niveau primaire ne peut pas offrir par lui-même. Les liaisons "horizontales" entre les IAM primaires qui individuellement ne disposent pas de la stature ou des compétences pour offrir les services dont elles ont besoin, mais qui ensemble, sont capables de le faire, peuvent être une considération préalable dont il faut tenir compte avant d'identifier et de responsabiliser des prestataires de services d'un "niveau plus élevé".
- Dans nombre de cas, les prestataires privés seraient vraisemblablement incapables d'offrir des services qui soient meilleurs que ceux offerts par les fédérations ou les ONG. Cependant, les

coopératives ne sont pas nécessairement toujours la meilleure source de services pour d'autres coopératives.

- Finalement, il se peut qu'il n'y ait aucune coïncidence entre le fait que l'institution la plus efficace parmi les institutions étudiées soit grande et indépendante. Les alliances ne sont pas la solution à tous les problèmes.

### ***Régulation et Supervision***

Il faut qu'il y ait un consensus à propos des principes de base de la régulation et de la supervision des IAM afin de permettre au secteur des IAM d'aller de l'avant.

**Quelles IAM devraient être soumises à une régulation et à une supervision?** Les petites IAM limitées dans le temps ne devraient pas être soumises à une régulation. D'autres petites IAM pourraient être exemptées de régulation si elles sont reliées à des institutions d'intermédiation financière qui sont soumises à la régulation et qui les supervisent. Sinon, on pourrait exiger des petites et moyennes IAM de se regrouper en réseaux auxquels on pourrait déléguer certaines fonctions de supervision. Le réseau pourrait collecter les données et superviser le contrôle interne de haut niveau des IAM qui en sont membres. Les autorités de supervision superviseraient le réseau et ses capacités à assurer un contrôle crédible sur place et les IAM individuelles afin de procéder à des contrôles de conformité, de vérifier de manière aléatoire les données rapportées et faire respecter les conditions prudentielles. Cependant, quoi qu'il serait plus économique de superviser les réseaux et non les IAM individuelles, cela pourrait réduire la profondeur de la fourniture de services en excluant les petites IAM qui se trouvent dans des zones éloignées.

Le fait de ne pas soumettre les petites IAM à une régulation peut les permettre d'innover. La régulation devrait être déclenchée par le fait qu'une IAM mette un grand nombre de personnes, le secteur ou la discipline financière en péril dans une zone géographique. Elle devrait être déclenchée par la nature des activités plutôt que sur la base du statut juridique et en s'accompagnant d'ajustements pour les IAM rurales.

Exiger des "promoteurs" - ONG, cabinets-conseils, des bailleurs de fonds ou des projets gouvernementaux - d'avoir une stratégie crédible de durabilité institutionnelle et financière peut aider les épargnants et le secteur en mettant fin à la compétition pour les programmes subventionnés qui détruisent la force de certaines institutions financières. Cependant, il est possible que cela surcharge l'autorité de supervision.

**Qu'en est-il de l'approche à plusieurs niveaux?** Une approche à plusieurs niveaux peut permettre d'éviter d'accabler les IAM qui représentent de faibles risques et les IAM rurales reculées ou de privilégier les grandes coopératives laxistes et inefficaces dont la taille rivalise avec celle de banques. Un risque accru pourrait faire déclencher des conditions plus rigoureuses de soumission d'informations comptables, d'audit et d'adéquation des fonds propres. L'évaluation du montant des coûts directs pour une IAM d'être régulée - à commencer de l'adéquation des fonds propres au provisionnement, à la soumission des états financiers, au recrutement, au SIG et aux contrôles - permettra de déterminer quelle taille d'IAM peut absorber un tel investissement et de tels coûts d'exploitation.



**Qui devrait faire le travail de supervision?** La régulation devrait être assurée par une autorité de supervision spécialisée, telle que les Banques Centrales. Cette agence peut faire des propositions concernant la question de savoir si oui ou non les autorisations devraient être accordées et la supervision entreprise par une unité spéciale ou par les mêmes inspecteurs qui contrôlent les banques. Le fait de scinder la supervision et la régulation entre deux entités crée la confusion, déforme les marchés et affaiblit les IAM. La supervision par une institution tierce peut être problématique. Des conflits d'intérêt peuvent surgir entre les structures de refinancement, qui sont peut-être très distantes les unes des autres ou qui ne disposent peut-être pas d'assez de ressources humaines. Il est possible que les services offerts par les cabinets d'audit ou les banques soient coûteux et illégaux.

**Que superviser?** Une bonne régulation est celle qui est comprise et qui peut être appliquée par l'une et l'autre partie. Elle devrait être simple, mais cependant stricte sur les principes de base et abordable de sorte à encourager la fourniture de services dans les zones rurales. La régulation devrait définir les principes de base de **bonne gouvernance** plutôt que de fournir des règles détaillées de gestion, les procédures d'exploitation et les produits. Dans les zones rurales reculées, les qualifications requises pour faire partie du conseil d'administration renforceront le pouvoir des élites et réduiront le sentiment d'appartenance de la communauté. Dans les zones où le niveau d'analphabétisme est élevé, on pourrait demander les services d'auditeurs externes ou de prestataires de services privés au lieu d'un Comité de Supervision.

Autoriser la mise en place de **systèmes de cautions solidaires** pour garantir les prêts sans exiger un provisionnement supplémentaire est capitale pour assurer la durabilité des IAM qui visent à desservir les pauvres et les femmes, qui ne disposent peut-être pas de garantie matérielle. La non limitation du **crédit externe** peut avoir un impact négatif sur les IAM, mais une limitation très rigoureuse peut aussi se ressentir sur la fourniture de services, les produits et la durabilité. Autoriser les **activités non financières** telles que le marketing, peut mettre en danger l'épargne. Les **taux d'intérêt plafonds** peuvent empêcher les IAM de recouvrer leurs coûts et les coûts des niveaux plus élevés ou des prestataires de services dont les services sont essentiels. La régulation devrait fournir des **voies de progression appropriées** à l'intention des petites IAM rurales: Se transformer en coopérative à multiple niveaux ne convient peut-être pas au contexte local, n'encourage pas à participer ou ne renforce pas la gouvernance autant que d'autres options.

**Coûts de supervision:** Les coûts peuvent être gérés en déléguant certaines fonctions aux réseaux et en combinant la supervision sur site à la supervision hors site. Au début, on pourrait toujours avoir besoin du soutien des bailleurs de fonds pour développer les procédures, former les inspecteurs et obtenir un logiciel. On pourrait exiger des IAM de payer un petit pourcentage de leur excédent annuel pour la supervision.

En guise de solution, nous nous joignons à certains acteurs clé pour faire les recommandations suivantes:

- La mise en place d'un processus du genre de celui qui a abouti à l'Accord de Bâle dans le but d'élaborer des directives internationales de réglementation des IAM telle que proposées par Cuevas et Fischer (2006).
- Ou, de manière plus pragmatique, la mise en place d'un groupe de travail international composé d'experts, de promoteurs et de praticiens afin de forger le consensus sur les bonnes pratiques pour les IAM intervenant dans les zones rurales et pour identifier les normes, standards et les

risques associés, en guise de démarche vers l'élaboration d'une régulation et d'une supervision appropriées.

- Dans le même temps, on peut initier une analyse portant sur la manière dont les cadres de régulation et de supervision affectent la durabilité des IAM et la fourniture de services dans les zones rurales; une telle analyse peut être utilisée pour faire de la sensibilisation auprès du gouvernement et de la Banque Centrale.

### **Fourniture de Services Financiers dans les Zones Rurales Reculées: Résultats provenant de sept Institutions<sup>2</sup> Appartenant aux Membres**

La microfinance a attiré beaucoup d'intérêt à cause de son potentiel de réduction de la pauvreté ou, au moins, des pires effets de la pauvreté. Afin d'élargir les services financiers aux pauvres, de l'attention et des fonds ont essentiellement été canalisés vers des organisations non gouvernementales, des institutions commerciales et des banques publiques en négligeant les Institutions Appartenant aux Membres (IAM). Désapprouvant cette tendance, l'Affinity Group for Development Finance de la Fondation Ford (AGDF) a commandité une série d'études sur les IAM, à savoir sept études de cas d'IAM se trouvant dans des zones rurales reculées qui parviennent à fournir une grande assistance. Ces études de cas confirment de manière éclatante l'idée de Ford: Si nous voulons étendre les services financiers aux pauvres, il nous faut accorder de l'attention aux IAM.

Dans les pays où interviennent les institutions étudiées, les études de cas indiquent que les pauvres vivent essentiellement dans les zones rurales et que les personnes qui vivent dans les zones rurales sont essentiellement pauvres. Les personnes pauvres qui vivent dans les zones rurales ont beaucoup moins accès aux services financiers et la majorité des institutions mises en place pour desservir les personnes pauvres vivant dans les zones rurales sont la propriété des membres.

- Au Cameroun, 84% des pauvres vivent dans des zones rurales et 61% de la population rurale est pauvre. Les marchés desservis par les banques commerciales se trouvent uniquement dans les zones urbaines et ceux desservis par les IMF se trouvent essentiellement dans les zones semi urbaines. Par contre, 75% des IAM du pays sont basées dans des zones rurales.
- Plus de 72% des indiens vivent dans des ménages ruraux (Recensement de la population de l'Inde, 2001) et près de la moitié d'entre eux n'ont pas accès à des services bancaires. Les Groupes d'Entraide Appartenant aux Membres (GE) offrent des services financiers à des ménages indiens pauvres estimés à la moitié de l'ensemble des ménages pauvres en Inde tandis que les fédérations de coopératives de crédits agricoles appartenant aux membres possèdent le double du nombre des agences comparé au nombre total de banques commerciales, de banques coopératives et d'institutions de microfinance (IMF) du pays mis ensemble.
- Au Niger, 80% à 90% de la population n'a pas accès aux services financiers (FMI, 2007). Le ratio d'agences de banques dont disposent les clients potentiels dans la capitale est 1:33,700; ailleurs, le ratio est de 1:844,000. Les Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit Appartenant aux

---

<sup>2</sup> Les auteurs sont pleins de reconnaissance à l'endroit de Nanci Lee et de Derek Cameron pour leur soutien indéfectible et inestimable.

Membres (AVEC) semblent desservir environ les deux tiers du nombre de clients comparé à toutes les autres IMF réunies.

- En Equateur, 37% de la population vit dans les zones rurales et 60% de la population rurale est pauvre. Les coopératives représentent plus des deux cinquièmes du marché de microcrédit et leur part du PIB est en croissance.
- Au Mexique, près des trois quarts des municipalités ne disposent pas d'agences bancaires tandis que plus de la moitié des IMF agréées desservent principalement les zones rurales.
- Malgré la renommée dont jouit la Bank Rakyat Indonesia (BRI) en matière de fourniture de services, une enquête réalisée par la banque elle-même a trouvé que presque les deux tiers des ménages ruraux en Indonésie n'ont cependant pas accès à des services financiers formels ou semi formels. Contrairement au BRI et aux BPD qui sont des institutions ayant une large fourniture de services mais qui n'appartiennent pas aux membres, les LPD, qui elles appartiennent aux membres, ont une forte présence au niveau des villages à travers tout Bali.

Ce contexte nous interpelle à examiner de manière attentive la manière et l'efficacité avec laquelle les IAM desservent les populations des zones rurales reculées et les facteurs qui affectent cette performance.

### **But, Cadre Conceptuel et Structure**

Pour mieux éclairer la fourniture de services par les IAM, l'AGDF de la Fondation Ford a commandité plusieurs documents: Une revue de la littérature sur les institutions financières appartenant aux membres, sept études de cas, trois documents thématiques qui tirent des données contenues dans les études de cas et le présent rapport de synthèse final. (Voir Annexe B pour un résumé des résultats de la revue de la littérature). Le présent rapport analyse et produit des résultats issus des études de cas et des documents thématiques, et les place dans le contexte des observations et des débats soulevés dans la revue de la littérature. Notre but est de comprendre le potentiel de fourniture de services de différents types d'IAM et comment nous pourrions aider les IAM à réaliser ce potentiel. Nous utilisons les études de cas pour mieux comprendre quels types d'IAM et de structures d'appui pourraient mieux desservir les populations qui vivent dans les zones rurales reculées et en particulier, les pauvres.

Comme dans les autres études commanditées par Ford sur les IAM, nous organisons nos résultats en nous servant des aspects de fourniture de services de Schreiner (1998), de trois moteurs de fourniture de services et d'une typologie simple d'IAM. Nous définissons les aspects de fourniture de services comme suit:

**Profondeur**, la valeur que nous attachons au bénéfice net d'un client donné. Par exemple, nous valorisons plus hautement les bénéfices sur les personnes qui vivent dans les zones plus rurales;

**Etendue**, c'est simplement le nombre de personnes desservies ou, l'endroit où une IAM est limitée géographiquement ou d'une certaine autre manière, son taux de pénétration;

**Durée**, le cadre temporel de fourniture qui englobe aussi bien la durabilité financière que celle institutionnelle;<sup>3</sup>

**Portée**, la gamme de services offerts et les variations en leur sein;

**Valeur**, la valeur que les membres tirent de leur participation dans l'IAM ce qui dépend en partie de l'adéquation entre les services offerts par l'IAM et la demande des membres; et

**Coût** pour les membres, tels que le total des coûts financiers, des coûts des opérations et des pertes potentielles consécutives à la fraude, au vol ou à la mauvaise gestion.

La littérature sur les IAM met l'accent sur trois moteurs principaux de fourniture de services: la gouvernance interne, y compris les structures, les règlements intérieurs et la supervision locale; la participation au sein de fédérations et l'établissement de liaisons avec des agents externes comme les bailleurs de fonds, les prestataires et les ONG; et la régulation et la supervision.<sup>4</sup>

Ces aspects et moteurs nous aident à organiser nos résultats. Dans le même temps, les IAM vont des groupes d'entraide (GE) de proximité aux institutions appartenant à des villages et aux réseaux nationaux de coopératives. Leurs fournitures de services et leurs gouvernances varient grandement. Arriver à réfléchir à propos de la manière dont les différents types d'IAM se comportent et quelles sont leurs performances peuvent nous aider à comprendre ce que nous apprenons et à appuyer plus efficacement leur fourniture de services dans les zones rurales reculées. Par conséquent, nous définissons une typologie d'IAM.

Premièrement, nous distinguons les types d'IAM par leur taille, c'est-à-dire, si une IAM est assez petite pour que ses membres évaluent la capacité des uns et des autres à pouvoir contracter un prêt, à contrôler les situations d'impayés et à suivre les opérations - en d'autres termes, si oui ou non "le contrôle par les pairs" peut être efficace. Parmi les IAM qui sont trop grandes au point de remettre en cause l'efficacité du contrôle par les pairs, certaines sont assez grandes pour permettre des contrôles internes et attirer la supervision du gouvernement qui peut compenser le manque de contrôle par les pairs tandis que d'autres occupent une position intermédiaire plus problématique. Deuxièmement, nous reconnaissons que les opérations d'une petite IAM qui décaisse ses fonds périodiquement sont beaucoup plus simples et plus transparentes qu'une autre IAM qui accumule ses fonds continuellement. Ceci peut affecter la question de savoir si oui ou non il y a besoin d'un soutien et d'une supervision externes. Ces distinctions nous conduisent à la typologie suivante:

**Les petites IAM limitées dans le temps:** Ce sont des groupes dans lesquels tous les membres participent à toutes les prises de décision et décaissent périodiquement la totalité de leurs fonds. Ces groupes ont tendance à avoir entre une poignée de membres à plusieurs centaines de membres; le contrôle par les pairs est efficace;

---

<sup>3</sup> La durabilité financière est la capacité à couvrir les dépenses financières, d'exploitation et les provisions de perte de crédits avec les bénéfices d'exploitation après ajustement de l'inflation, du coût du capital et des subventions sur le marché. La durabilité financière est la capacité et la volonté de l'organe dirigeant, des membres et du personnel à offrir des services continus.

<sup>4</sup> Pour les besoins de la présente étude, les termes *fédérations* et *réseaux* (et *fédérer* et *intégrer un réseau*) sont utilisés de manière interchangeable. Dans un but de cohérence, nous utiliserons les termes *fédérer* et *fédération* excepté en ce qui concerne certaines institutions citées que l'on appelle communément un réseau, comme par exemple, le réseau des MC2.

**Les petites IAM qui accumulent les fonds:** Celles-ci pourraient être des groupes dans lesquels tous les membres participent à toutes les prises de décision. Elles pourraient sinon, être des IAM démocratiques, dans lesquelles les membres élisent les représentants pour gouverner, et ces volontaires ou personnel salarié gèrent les décisions jour après jour. Dans les deux cas, ces IAM sont trop petites pour permettre un suivi efficace par les pairs: leur taille maximum variera suivant le contexte mais n'excèdera pas quelques centaines de membres;

**Les IAM de taille moyenne:** Avec entre plusieurs centaines à plusieurs milliers de membres, ces IAM sont gouvernées par des représentants élus et dépendent largement d'un personnel salarié. Les IAM de cette taille sont confrontées à un défi particulier: Bien que trop grandes pour permettre un contrôle par les pairs, elles sont trop petites pour s'offrir ou attirer certains des contrôles qui remplacent un tel contrôle par les pairs, comme par exemple, les auditeurs professionnels, les personnels plus qualifiés et la supervision du gouvernement (Wanjau, 2007). Dans le même temps, il est possible que leurs origines locales leur fournissent une supervision communautaire;

**Les grandes IAM:** Ces IAM comptent entièrement sur une gestion professionnelle et sont gouvernées par des représentants élus. Cependant, leur taille plus grande leur permet de couvrir les coûts de prestation de services de personnel qualifié et d'attirer la supervision directe ou mandatée du gouvernement. Ces IAM ne bénéficient pas du contrôle par les pairs ou de la supervision de la communauté, et peuvent ressembler plus à des banques qu'à des institutions appartenant à des communautés. Elles ont entre plusieurs milliers à plus d'un million de membres, comme c'est le cas dans certaines banques coopératives.

En gardant ce cadre à l'esprit, nous introduisons maintenant nos études de cas, en commençant par examiner leur fourniture de services et plus tard, les trois autres aspects qui en sont les moteurs.

## Partie I: Fourniture de services par les Institutions étudiées

Pour mieux comprendre le potentiel de fourniture de services par les IAM, l'équipe de recherche a étudié plusieurs types d'IAM de différentes régions. Nous cherchions des IAM relativement transparentes, ayant une grande fourniture de services dans les zones rurales reculées, qui étaient presque ou entièrement viables du point de vue financier. Nous voulions aussi des institutions dont l'expérience pourrait être utile à d'autres institutions. Nous avons retenu les IAM suivantes:

**La Fédération de crédits agricoles de base de Bararanga et ses Groupes d'Entraide alliés (GE) Bengale Occidental.** Dans le Bengale occidental, Inde, la liaison entre les groupes d'entraide et les Fédérations de crédits agricoles de base(PACS) est particulièrement intéressante, parce que la réglementation permet aux GE d'être membres des PACS, ce qui représente 69% des infrastructures de la composante finance rurale (NABARD, 2007);

**Les GE fédérés au sein de la Fédération de Coopératives d'Entraide Mutuelle de Jeevan (MACS), Andhra Pradesh.** Dans la ceinture tribale d'Andhra Pradesh, Inde, la fédération de GE de la MACS de Jeevan est largement composée et gouvernée par des femmes de basse classe. Elle fonctionne en vertu de la nouvelle législation APMACS qui permet aux fédérations de GE de s'affranchir de la Indian Cooperative Act;

**Muntigunung LPD, Bali.** Le LPD Muntigunung est une institution parmi un ensemble d'institutions financières villageoises à Bali, Indonésie, qui sont gouvernées par des conseils villageois traditionnels. Le LPD dessert activement 24% des 1020 habitants du village, qui se trouvent dans une zone relativement pauvre, à 45 km de toute autre institution financière;

**Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), Niger.** La plus ancienne et la plus grande des treize programmes AVEC de CARE en Afrique, le programme du Niger dessert environ 130 000 femmes grâce à une méthodologie simple d'épargne et de crédit. L'étude de cas examine ce type simple mais élaboré d'IAM dans une région où la densité de la population est de 10-25 habitants par km<sup>2</sup>;

**Mutuelle Communautaire de Croissance (MC2), Cameroun.** Ces deux MC2, Njinikom et Bambalang, interviennent respectivement à 65 km et 85 km de la capitale de la province dans une région où la densité est estimée à 107 habitants par km<sup>2</sup>. Avec 3,512 membres, dont beaucoup sont organisés en groupes informels, ces MC2 dépendent d'une liaison avec une banque et une ONG pour une assistance financière et en matière de gestion;

**Coopérative d'Épargne et de Crédit Mixtlan (COOPEC), Mexique.** Une coopérative rurale (COOPEC) âgée de 47 et ayant 3452 membres et un taux de pénétration de 90%, Mixtlan est un des quelques membres basés en zone rurale d'une grande fédération présente aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale. L'adhésion de Mixtlan à la fédération lui permet d'offrir une variété de services, y compris les services de transferts de revenus et de paiement de factures;

**Coopérative d'Épargne et de Crédit Jardín Azuayo, Equateur.** Jardín Azuayo est une coopérative durable, décentralisée qui dessert 80,378 membres avec vingt sur ses vingt-trois bureaux qui se trouvent dans des zones rurales. Cette étude de cas examine cinq bureaux ruraux rentables totalisant 29,260 membres, avec un de ces bureaux ayant une densité de six habitants au km<sup>2</sup>.

L'annexe C décrit les études de cas de manière plus détaillée. Comme l'indique le Tableau 1, elles incluent les petites IAM limitées dans le temps et les IAM qui accumulent les fonds<sup>5</sup>, de même que les IAM moyennes et les grandes IAM. Deux sont issues d'Afrique, trois d'Asie, et deux d'Amérique Latine.

**Tableau 1: Typologie des IAM: Classification des études de cas**

Petites IAM		Grandes IAM	
Groupes limités dans le temps	Groupes & autres IAM accumulant des fonds	IAM moyennes	Grandes IAM
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AVEC limitées dans le temps (non membres d'un réseau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AVEC accumulant des fonds (membres de réseaux)</li> <li>▪ Muntigunung LPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bamb. &amp; Njin. MC2</li> <li>▪ MACS de Jeevan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PACS Bararanga</li> <li>▪ Coop Jardín Azuayo.</li> <li>▪ Coop Mixtlan.</li> </ul>

### Profondeur de la fourniture de services

#### *Fourniture de services dans les zones rurales reculées*

**Les institutions étudiées comparées à d'autres types d'institutions:** Les études des paysages financiers montrent que même dans les endroits où l'on considère que les marchés sont saturés, la microfinance est souvent essentiellement urbaine ou périurbaine. Les études de cas de Ford indiquent que les IAM ont tendance à toucher un plus grand nombre de marchés qui sont plus pauvres que d'autres types d'institutions financières. Dans chaque cas, au moins une des IAM de base desservait une zone rurale que les autres types d'institutions ne desservaient pas. Dans certains cas, cette situation était dramatique. Pour les deux sites d'étude desservis par les AVEC au Niger, l'institution financière ou la coopérative la plus proche se trouvait respectivement à une distance de 45 et 160 km.

Certaines IAM desservent des zones rurales plus reculées parce que leurs origines ou chartes les ont assigné d'intervenir dans une zone rurale. Par exemple, les LPD de Bali sont des institutions villageoises et desservent plus de zones rurales que la renommée Bank Rakyat Indonesia (BRI) ou les BPD bien connus qui desservent rarement les villages. L'étude de cas LPD se trouve dans une zone pauvre reculée et utilise une simple maisonnette offerte par une structure locale de bienfaisance comme bureau pour ses trois membres de personnel.

Les IAM sont également amenées à intervenir dans des zones plus reculées que d'autres institutions financières compte tenu de leurs missions<sup>6</sup> sociales. En échangeant à propos de leur fourniture délibérée d'assistance à un nombre plus grand de zones rurales, des membres de la direction des MACS et des PACS ont fait référence aux coûts plus élevés et à l'effort supplémentaire que cela impliquait. L'engagement à toucher ces zones est évident dans les efforts d'extension des MC2 et de Mixtlan. Ce dernier utilise un collecteur mobile pour desservir une localité éloignée qui se trouve à 137 km de son agence la plus proche. La moitié des 760 habitants de cette localité sont membres, ce

<sup>5</sup> Parce que chaque village est automatiquement membre, le LPD a officiellement 1,020 membres, ce qui le place presque dans la catégorie des IAM moyennes. Cependant, il semble plus exact de compter les membres en considérant ceux qui ont des enjeux financiers actifs dans l'IAM. Avec 240 emprunteurs et épargnants, le LPD ressemble et exerce plus comme une petite IAM.

<sup>6</sup> Bien que beaucoup d'IMF aient aussi une mission sociale, elles ont tendance à ne pas s'attacher aux zones rurales et l'impulsion de l'industrie pour l'atteinte de la durabilité tend rapidement à les amener à se concentrer dans les zones urbaines et péri urbaines.

qui leur donne l'occasion une fois par semaine d'épargner, de contracter un prêt ou de payer leurs factures. Bien que les IAM qui font de tels efforts ambitionnent de devenir financièrement viables, leurs missions sociales les conduisent à avancer toujours un peu plus loin, même si cela est coûteux.

**Différents types d'IAM:** La littérature sur les IAM indique que les petites IAM arrivent à offrir une plus grande fourniture de services que les grandes. À l'égard de cette affirmation, nos résultats comportent une surprise. En utilisant la densité de la population comme un indicateur d'éloignement, les institutions parmi celles étudiées, qui touchent la zone la plus reculée où la densité de la population n'est que de six habitants au kilomètre carré (km<sup>2</sup>), ne sont pas petites. Toutes deux sont plutôt grandes et l'une des deux est une agence décentralisée de Jardín Azuayo, la plus grande IAM de notre étude, avec plus de 80,000 membres.

Bien que 20 sur les 23 agences de Jardín Azuayo soient rurales, l'agence de Limón est plus rurale que les autres. Les autres agences en zone reculée que nous avons étudiées se trouvent dans des zones où la densité de la population est beaucoup plus élevée, de 60 à 678 habitants au km<sup>2</sup>. Néanmoins, comme toutes les agences de Jardín Azuayo, l'agence de Limón fonctionne de manière rentable. Elle a un taux d'impayés seulement de 0.2% et un faible ratio de coût d'exploitation de 1.3%. Cependant, l'ensemble de son portefeuille et la taille moyenne de crédit, 2,993 dollars américains, est plus élevé que celui de presque les deux tiers des autres agences de la coopérative. Comme pourcentage de RNB par habitant—68%, sa taille moyenne de crédit est beaucoup plus élevée que celle de la plupart de nos autres études de cas.

De manière moins surprenante, l'institution étudiée qui avait réalisé la deuxième plus grande fourniture de services en zone rurale était les AVEC, petits groupes cumulatifs de fonds qui historiquement n'étaient pas systématiquement liés à une autre institution financière. La fourniture de services financiers par les AVEC en zone rurale n'est pas une situation exceptionnelle: Toutes celles étudiées desservent des zones avec une densité de population comprise entre 10 et 25 habitants au km<sup>2</sup>, des zones qui dépendent essentiellement de l'agriculture de subsistance, qui sont dépourvues d'électricité, de téléphone portable ou de téléphone fixe, et où les habitants doivent se déplacer à motocyclette pour se rendre à un endroit où ils peuvent emprunter un moyen de transport public. En comparaison, les MC2 desservent au Cameroun presque voisin, des zones rurales qui sont entre cinq à dix fois plus peuplées.

### ***Fourniture de services aux pauvres***

Dans toutes les institutions étudiées, les IAM touchent des personnes plus pauvres, ou une plus grande proportion de leurs clients sont pauvres comparée aux clients des autres types d'institutions financières. Cela est vrai même dans les endroits où d'autres institutions financières desservent la même zone géographique. Dans une certaine mesure, la grande fourniture de services par les IAM aux pauvres dépend des zones dans lesquelles elles interviennent. Cependant, il se peut que les groupes appartenant aux membres touchent des personnes plus pauvres que ne touchent les autres IAM et les institutions financières compte tenu de la manière dont ils travaillent.

Même là où sont présents d'autres types d'institutions financières, les IAM étudiées desservent souvent une clientèle plus pauvre. Par exemple, selon le Gouvernement indien, les PACS desservent de manière importante une population plus pauvre que les banques rurales ou commerciales. Bien que la taille de crédit ne soit pas un critère indicatif, il est remarquable que 35% des crédits accordées par les banques rurales régionales s'élèvent à 2,400 dollars américains ou plus, comparé seulement à 10% des crédits accordés par les PACS. De même, en se servant de la taille moyenne des crédits et



des soldes moyens d'encours d'épargne comme critères indicatifs, le LPD montre une fourniture de services beaucoup plus grande que les autres institutions financières rurales, comme les groupes BRI et les BPD.

Cependant, même si les IAM desservent d'habitude une population plus pauvre que d'autres institutions financières, elles ne desservent pas nécessairement une population relativement pauvre au sein de leurs zones d'intervention. L'expérience de la coopérative Mixtlan semble être typique des IAM rurales qui interviennent en zone rurale et qui sont dirigées par des représentants élus. Mixtlan possède une grande couverture des pauvres en services parce qu'il intervient dans des zones rurales reculées qui sont relativement pauvres. Bien que le taux de pauvreté au Mexique soit de 52%, le taux de pauvreté au sein de la zone d'intervention de la coopérative Mixtlan est plus élevé, 76%. Mais, le taux de pauvreté parmi les membres de la coopérative Mixtlan est juste de 62%. En d'autres termes, la coopérative dessert un pourcentage *plus faible* de pauvres qu'il n'y en a dans sa zone d'intervention mais, parce que sa zone d'intervention est relativement pauvre, il dessert un pourcentage plus élevé de pauvres qu'il n'y en a dans la population générale au Mexique.

En fait, la fourniture de services en zone reculée et la gouvernance locale, ainsi que l'appropriation des membres ne garantissent pas que les couches plus pauvres qui se trouvent dans la zone d'intervention seront touchées. Là où la gouvernance est assurée par des représentants élus, il se peut que le contraire exactement se produise. Par exemple, le droit coutumier de Muntigunung commande que les tous les crédits accordés par le LPD soient matériellement garantis entièrement, une condition qui exclut beaucoup parmi les pauvres de même que les personnes extrêmement pauvres. Les conditions des produits - en particulier, un prêt d'un montant plafond de 200 dollars - permettent aussi de filtrer les personnes nanties.

Les groupes appartenant aux membres peuvent toucher les très pauvres. Par exemple, les GE liés aux PACS desservent une population plus pauvre que le reste des PACS et de la population de manière générale. Dans 70% des GE étudiés, 20% à 50% des membres étaient extrêmement pauvres en comparaison seulement de 10% à 15% de la population générale du village. En d'autres termes, contrairement à la coopérative Mixtlan, ces GE desservent une plus grande portion de pauvres qu'il n'y en a dans la population locale.

Les GE desservent une clientèle plus pauvre en partie à cause des conditions de leurs produits. Les prêts accordés par les GE sont plus faibles que les autres prêts des PACS et contrairement à ces derniers, n'exigent pas de garantie matérielle, peuvent être utilisés pour la consommation, et sont remboursés par petites tranches régulières plutôt qu'en un seul grand remboursement. Par ailleurs, la petite taille des GE leur permet d'être plus souples par rapport au calendrier des remboursements qui peut être très important pour les personnes extrêmement pauvres. Finalement, les groupes peuvent être composés uniquement de personnes très pauvres qui peuvent alors épargner des montants plus faibles que d'autres groupes. Ces mesures favorables aux pauvres sont partagées par les AVEC et d'autres groupes appartenant aux membres.

Les groupes paraissent être incapables de répondre aux aspirations des clients et sont tombés en disgrâce dans certains milieux de la microfinance. Les études de cas montrent comment cette situation est regrettable pour les pauvres, Les femmes et les marchés ruraux éloignés. Les groupes permettent aux IAM d'inclure les femmes et les personnes très pauvres qui ne peuvent pas fournir des garanties matérielles et qui ne peuvent pas remplir les conditions d'acquisition de part sociale ou

d'épargne utilisées pour garantir les prêts individuels. La fourniture de services à travers les groupes est importante, dans plusieurs cas, elle représente plus de la moitié des personnes desservies.

### ***Fourniture de services suivant le genre***

Nos études de cas nous donnent certaines informations sur la fourniture de services aux femmes.

- Dans les communautés où les hommes gèrent une économie domestique se rapportant à l'agriculture, les institutions qui accordent essentiellement des crédits agricoles - comme le Bararanga PACS - desservent peut-être essentiellement les hommes.
- Dans les sociétés où la tradition autorise les hommes à être des propriétaires terriens ou à détenir les biens du ménage, il est possible que les femmes ne soient pas qualifiées pour obtenir des prêts qui exigent une garantie matérielle - tels que les prêts accordés par les LPD et les MC2.
- Il est possible que le fait de donner la priorité aux hommes relève d'une norme sociale. Après que les PACS aient commencé à desservir des groupes de femmes, davantage de femmes ont commencé à adhérer en tant que membres individuels. Le fait de voir des GE de femmes adhérer aux PACS a encouragé les femmes à devenir des membres aussi. Le PACS lui-même a peut-être été encouragé à intégrer les femmes dans ses opérations standards grâce aux prêts qu'il a accordés aux GE des femmes. Les MC2 ont expressément essayé de lever les pesanteurs culturelles qui empêchent de desservir les femmes. Des groupes essentiellement composés de femmes représentent maintenant la moitié des personnes que les MC2 desservent.

Les groupes incluent une plus grande proportion de femmes que les autres IAM. Contrairement aux autres, les groupes n'exigent ni garanties matérielles ni ne représentent la communauté entière et ses mœurs sociales. Par ailleurs, il est possible que les groupes répondent aux besoins des femmes parce qu'ils sont proches et leurs conditions de remboursement sont peut-être plus souples. Dans tous les trois cas de figure qui impliquent des services de groupes - les MACS, les PACS et les AVEC - les groupes desservent principalement ou exclusivement des femmes.

### ***Desservir d'autres groupes défavorisés***

Là où les limites socioéconomiques sont dessinées de manière tranchante, desservir les groupes défavorisés doit apparemment être une décision mûrie. Les origines des MACS se trouvent dans l'activisme en faveur des groupes autrefois défavorisés connus sous le nom de Castes Répertoirees ou de Tribus Répertoirees. Ils ont développé un leadership presque uniquement grâce aux membres de ces groupes et au cours de ce processus, ont laissé par conséquent, les élites traditionnelles avec moins de pouvoir et de possibilité d'exprimer leurs opinions.

## **Etendue de la fourniture de services**

Le Tableau 2 fournit des données relatives aux institutions étudiées, notamment leur taille, taux de croissance et taux de pénétration. Les taux de croissance nous fournissent un contexte pour les autres données—un nombre faible signifie peu pour une nouvelle institution, mais beaucoup pour une institution plus ancienne. Les taux de pénétration sont importants parce que le nombre de clients desservis par une seule IAM peut être naturellement limité pour des groupes et d'autres IAM qui desservent une zone géographiquement limitée.

**Tableau 2: Etendue de la fourniture de services par les institutions étudiées**

	Membres / population totale	Indicateurs de croissance *	Nombres absolus
AVEC	9% - 32%	L'accent mis sur des services plus intensifs semble avoir ralenti la croissance.	5 – 20 par group @ 132,000 en 2006
Muntigunung LPD	100% (automatique) Emprunteurs: 24%; Epargnants: 12%		249 emprunteurs; 88 épargnants 1020 (y compris et limité à tout le village)
Jeevan MACS	3%	GE dans toute l'Inde: de 0 à 40 millions en 15 ans	1020 membres, y compris 91 GE
Bararanga PACS	98%		1382 membres, y compris 85 GE; En Inde entière: 135 millions Dans 1 des 6 villages
Bambalang & Njinikom MC2s	8%: Bambalang 4%: Njinikom		1194: Njinikom 1288: Bambalang (restreint au royaume)
Mixtlan	90%		3452 membres
Jardin Azuayo	18% - 35% (100% des ménages)	2003 – 6: Le nombre des épargnants a doublé; Emprunteurs: jusqu'à 50%	80 378 (29,260 dans 5 bureaux étudiés)

\* Pour les IAM qui touchent de grands nombres de personnes, par reproduction plutôt que par croissance - les groupes et les IAM géographiquement limitées - ce chiffre se rapporte au système entier plutôt qu'à une IAM individuelle.

Bien que les résultats de cet échantillon large seulement de sept IAM ne puissent pas être considérés comme étant représentatifs, les taux de pénétration comportent quelques surprises:

- Le nombre absolu de GE et d'AVEC confirme que la reproduction des groupes possède le potentiel pour toucher de très grands nombres de personnes rapidement. La fourniture de services par les AVEC nigériens avoisinait les deux tiers de celle de tout le secteur de la microfinance du Niger. Cependant, le taux de pénétration des AVEC nigériennes est maintenant de 9% à 32% - dans une zone dépourvue d'institutions financières;
- Aucune des IAM qui sont encrées dans les structures de gouvernance locale - ni les LPD ni les MC2 - n'a un fort taux de pénétration. Les taux des MC2 sont tout juste de 8% et de 4%. Bien que tous les villageois soient automatiquement membres des LPD, seulement un pourcentage estimatif de 24% y a un enjeu financier, soit en tant qu'emprunteur ou en tant qu'épargnant;
- L'IAM avec un fort antécédent de réussite en matière d'activisme social en faveur de ses membres défavorisés - les Jeevan MACS - ont un taux de pénétration juste de 3%; et
- Les trois plus grandes institutions étudiées - le Bararanga PACS avec ses GE et les coopératives Mixtlan et Jardín Azuayo - présentent les taux de pénétration plus élevés. En termes de ménages desservis, leurs taux de pénétration peuvent avoisiner 100%.

Notre examen de la fourniture de services, valeur et des coûts de ces IAM devrait éclairer ces variations de taux de pénétration.

### Valeur nette pour le Membre

La valeur que les IAM représentent pour leurs membres est fonction de l'envergure de leurs services, la valeur de ces services pour les membres et leur adhésion, et les coûts d'obtention de ces services et des frais d'adhésion. Nous commençons par examiner d'abord la fourniture de services et le coût

des services, qui sont plus faciles à définir, puis nous considérons l'importance globale pour les membres.

Le Tableau 3 résume les offres de produits des IAM étudiées, tandis que le Tableau 4 marque leurs coûts relatifs. Les tableaux soutiennent les observations suivantes:

### ***Gamme de Produits***

- Les groupes, les AVEC et les GE offrent les services les plus limités, des prêts de très court terme et une épargne non sous forme de liquidités avec les mêmes conditions pour tout le groupe. Cependant, les petits groupes imposent les conditions de leurs produits - en commençant des taux d'intérêt aux tailles et aux durées des crédits. Par ailleurs, le calendrier de remboursement peut être modifié de sorte à ce qu'il s'accommode aux urgences personnelles.
- La seule petite IAM non membre d'un groupe offre une gamme plus large de produits: un prêt individuel, une épargne régulière et un dépôt à terme. Cependant, il est possible que ses conditions de garanties matérielles excluent les pauvres.
- La plus grande IAM - Jardín Azuayo avec 80,000 membres - offre un éventail beaucoup plus varié de produits que n'importe quelle autre IAM, y compris divers prêts, une épargne à long et à moyen termes, des versements et des services bancaires par téléphone portable.
- Une des IAM moyennes et une des grandes IAM offrent uniquement des services d'épargne régulière, des prêts individuels et des crédits de groupe. L'autre IAM moyenne, les MC2, bénéficie d'un appui technique externe et d'un soutien sous forme de liquidités et offre une gamme de produits plus variée. L'autre grande IAM, la coopérative Mixtlan, fait partie d'une fédération et offre également une gamme de produits de prêts et d'épargne, y compris un service de transfert de revenus.

**Tableau 3: Offre de produits des institutions étudiées**

	Produits de Prêt	Produits d'épargne	Autres produits
<b>Petite IAM: groupes limités dans le temps</b>			
AVEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ US\$2–21 (-0.2–2.5% de RNB par habitant)</li> <li>▪ Remboursement mensuel</li> <li>▪ 1-3 mois: peut être rééchelonné</li> </ul> <p>Réseau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ US\$21-105 (2.5% à 13% de RNB par habitant et par membre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépôts fixes: US\$0.05 - 0.40 (&lt; 0.01% à 0.5% de RNB par habitant)</li> <li>▪ Non en liquidités</li> <li>▪ Le groupe décide du montant, de la fréquence, de l'intérêt, du terme</li> <li>▪ Rendement d'intérêt élevé</li> </ul> <p>Réseau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ US\$1–5 chaque 2 semaines (par groupe - &lt; 0.1% de RNB par habitant)</li> </ul>	<p>Réseau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation</li> <li>▪ Banques de céréales</li> </ul>
<b>Petite IAM: cumulative de fonds</b>			
LPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remboursement souple ou fixe</li> <li>▪ 100% garanti</li> <li>▪ Pas de minimum jusqu'à US\$200 (5% de RNB par habitant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compte d'épargne: min. US\$0.45 (&lt;0.1% de RNB par habitant)</li> <li>▪ Dépôt à terme : min. US\$45 (1% de RNB par habitant)</li> </ul>	
<b>IAM moyennes</b>			
MACS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuel</li> <li>▪ Groupe</li> <li>▪ 15 mois</li> <li>▪ Versements mensuels</li> <li>▪ Solde moyen: US\$5912 (156% de RNB par habitant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volontaire</li> <li>▪ Solde moyen US\$38 (1% de RNB par habitant)</li> </ul>	
MC2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuel: avec garantie</li> <li>▪ Groupe: pas de garantie</li> <li>▪ Convient aux flux de capitaux locaux</li> <li>▪ Beaucoup de types: social, générateurs de revenus, construction, éducation, santé</li> <li>▪ Minimum: US\$100 (4% de RNB par habitant)</li> <li>▪ 4 à 24 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimum: US\$2 (0.1% de RNB par habitant)</li> <li>▪ Paie un certain intérêt</li> <li>▪ Comptes d'épargne</li> <li>▪ Comptes courants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurance</li> <li>▪ Chèques voyage</li> <li>▪ Formation en utilisation des prêts</li> </ul>
<b>Grandes IAM</b>			
PACS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuel: avec garantie, uniquement pour l'agriculture, 1-an, remboursement in fine</li> <li>▪ Groupe: pas de garantie</li> <li>▪ Prêt minimum: US\$50 (1,3% de RNB par habitant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupes: non en liquidités par petits dépôts fixes, mais c'est le groupe qui décide lui-même des conditions</li> <li>▪ Dépôt minimum: US\$0.44 (0.01% de RNB par habitant)</li> </ul>	
Mixtlan	<p>US\$27 à 3 fois d'épargne (0.2% /RNB par habitant)</p> <p>Remboursements mensuels</p> <p>Jusqu'à 18 mois</p> <p>Beaucoup: ordinaire, confiance, urgence, automatique</p>	<p>Minimum: US\$73 (0.6% de RNB par habitant)</p> <p>Terme: paye un intérêt</p> <p>Courant</p> <p>Jeunes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versement</li> <li>▪ Paiement de factures et de taxes</li> <li>▪ Assurance prêt</li> <li>▪ Crédit passé plat ciblé par le gouvernement</li> </ul>
Jardín Azuayo	<p>Individuel ou groupe</p> <p>Minimum: &lt; banques</p> <p>Maximum: &gt; coopératives</p> <p>Beaucoup de types: capital, urgence, santé, éducation, logement</p> <p>Taille moyenne: US\$2993 (dans les zones de l'étude, 68% de RNB par habitant)</p>	<p>Livret</p> <p>Terme</p> <p>Solde moyen: US\$906 (dans les zones de l'étude, 20% de RNB par habitant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferts: cellulaire, internationaux, interbancaires</li> <li>▪ Cellulaire: vérifier le solde</li> <li>▪ Paiement de factures et de taxes</li> <li>▪ Endossement de prêt</li> <li>▪ Formation des membres des coopératives</li> <li>▪ Reçoit la sécurité sociale</li> <li>▪ Remboursement en cas de décès</li> <li>▪ Assurance prêt</li> </ul>

### Tailles des opérations

- En termes de RNB par habitant, les AVEC et les PACS fournissent les tailles d'opération les plus faibles de dix à soixante fois, voire plus.
- Pour la seule grande IAM, Jardín Azuayo, la taille moyenne de prêt en termes de RNB par habitant dépasse de plus de cinq fois la taille maximale des prêts disponibles à partir du réseau AVEC (et plus de 26 fois la taille maximum des prêts disponibles à partir du AVEC).
- De même, en termes de RNB par habitant, la taille minimum de dépôt pour la grande IAM, Mixtlan, est de soixante fois plus élevée que la taille minimum de dépôt pour les AVEC.

En d'autres termes, les grandes IAM plus durables et mieux gérées offrent des produits avec des tailles d'opérations qui sont significativement plus élevées que celles offertes par les petites IAM, particulièrement les groupes.

**Tableau 4: Coûts pour les membres des institutions étudiées**

	Coûts financiers *	Coûts des opérations	Risques perçus de pertes
<b>Petites IAM: groupes limités dans le temps</b>			
AVEC	▪ Elevés, mais il n'existe pas d'autres options et l'intérêt revient aux AVEC	▪ Très rapprochés. Les alternatives sont beaucoup plus coûteuses. ▪ Rapides et faciles ▪ Les réunions durent longtemps	▪ Auto gérées au niveau des AVEC. La confiance n'est pas très nette
<b>Petites IAM: cumulatives de fonds</b>			
GE	Plus élevés que d'autres (PACS ou les banques)	Pratiques, opportuns Les réunions durent longtemps	▪ Inspire une grande confiance: autogérée
LPD	Plus élevés que d'autres institutions	Rapprochés Le gérant est disponible même lorsque le bureau est fermé	▪ Inspire la confiance: très locale, connaît la direction
<b>IAM moyennes</b>			
MACS	Plus bas que les GE Plus élevés que d'autres	Décaissement lent des prêts	▪ La confiance dépasse celle placée dans les banques mais est moindre que celle placée dans les GE ou les MACS du gouvernement
MC2	Plus bas que des options locales Plus élevé que le taux en banque	Bureaux d'extension et collecteurs mobiles Lents pour les urgences	▪ Peut ne pas inspirer autant de confiance que les autres: les plus récentes
<b>Grandes IAM</b>			
PACS	Plus bas que les GE Plus élevés que d'autres	Fermé: peuvent venir tard la nuit pour demander un prêt	▪ Inspire confiance – connaît le personnel, l'équipe gouvernante-soutenu, mais les GE inspirent plus confiance
Mixtlan	Plus bas que tous les autres	Collecte mobile	▪ Inspire confiance: long passé
Jardin Azuayo	Plus bas que d'autres, excepté les banques publiques	A temps et efficace	▪ Inspire confiance – connaît le personnel, l'équipe gouvernante-soutenu, mais les GE inspirent plus confiance

\* Toutes les IAM taxent moins que les prêteurs locaux d'argent et plus que les membres de la famille qui ont tendance à ne pas faire payer.

### Les coûts financiers

- Bien que les groupes imposent des taux d'intérêt plus élevés que les autres IAM, ces taux d'intérêt sont préférés à d'autres parce que les bénéfices retournent au groupe.

- Trois parmi les autres IAM - Jardín Azuayo, la coopérative Mixtlan et les MC2 - font payer des taux d'intérêt plus bas que d'autres institutions locales qui n'appartiennent pas aux membres. Le reste des IAM font payer plus que les autres proches concurrents.

### ***Les coûts des opérations***

- Les IAM étudiées sont au moins aussi proches ou plus proches de leurs marchés que d'autres types d'institutions.
- Certaines IAM, telles que les PACS et les LPD, offrent des services informels d'urgence au cours des heures de la nuit, ce qui est très pratique pour les membres qui sont dans le besoin.
- Certaines IAM, telles que Mixtlan et les MC2, offrent des services de collecte mobile ou des bureaux d'extension qui réduisent sensiblement les coûts des opérations des membres.
- Les groupes ont tendance à être plus proches et semblent être perçus comme agissant plus rapidement dans le traitement des prêts que d'autres types d'IAM. Cependant, le temps que l'on met pour se rencontrer peut être un facteur dissuasif d'adhésion.
- Certaines autres IAM, telles que Jardín Azuayo, sont considérées comme étant des institutions qui traitent à temps et efficacement les opérations, tandis que d'autres, comme les Jeevan MACS, sont perçus comme étant lentes.

### ***La Confiance: Perceptions relatives au risque de pertes***

- Il est possible que la confiance provienne plus de l'origine locale et de la familiarité avec les membres que de la qualité effective de la gestion de risque. Par exemple, les habitants semblent faire confiance au Bararanga PACS - qui est bien connu mais dont la gestion est précaire et qui utilise des systèmes inappropriés - plus que les banques commerciales qui sont rigoureusement gérées mais qui sont plus moins proches, moins amicales et plus bureaucratiques.
- L'implication du gouvernement inspire confiance aussi. Par exemple, certains membres préfèrent un nouveau MACS par rapport au Jeevan MACS parce que le premier est plus proche et est relié au gouvernement, quand bien même le Jeevan MACS dispose d'un long et impressionnant passé en matière de fourniture de soutien à ses membres.
- Les groupes auto gérés semblent bénéficier d'une plus grande confiance que d'autres types d'institutions. Par exemple, les membres font confiance à leurs GE plus qu'ils n'en font à Bararanga PACS auquel est relié leur GE.
- La taille et les origines en dehors de la communauté ne constituent pas nécessairement une entrave à la confiance. La plus grande IAM, Jardín Azuayo, bénéficie d'une très grande confiance parce qu'elle est perçue comme étant profondément engagée au sein de la communauté.
- La durée de temps pendant laquelle une institution dessert une communauté semble importer également. La coopérative Mixtlan semble bénéficier de la confiance à cause de son long passé d'intervention au sein de la communauté. Par contre, même le MC2 qui n'a pas connu de problèmes de mauvaise gestion semble ne pas jouir autant de confiance que d'autres institutions parce que les MC2 sont plus récents que ces autres institutions.

## **Valeur**

Au cours des discussions avec les membres à propos de la valeur des services offerts par les IAM, certaines qualités - proximité, taille des prêts et l'accès rapide aux fonds dans les cas d'urgences - semblent dépasser toute autre chose. Certaines autres qualités ont été mentionnées à maintes reprises comme étant importantes. Ce sont: la fiabilité de l'IAM, les taux d'intérêt, la flexibilité et

l'adéquation des prêts par rapport à l'usage que les membres souhaitent en faire, et la rapidité d'accès.

En ce qui concerne la proximité, un membre d'un LPD exprime un sentiment semblable largement ressenti lorsqu'il indique que sa loyauté vis-à-vis du LPD est moins importante que le taux d'intérêt sur les prêts *si, un meilleur taux d'intérêt est disponible tout près de vous*. Si un service est très éloigné, d'autres considérations semblent être hors de propos.

Les montants des prêts et des dépôts minimum semblent aussi être déterminants: Les membres des GE et des AVEC cherchent à intégrer les réseaux PACS et AVEC dans l'objectif d'obtenir des crédits plus élevés que ne peuvent offrir leurs groupes malgré le fait que ces prêts soient plus chers, se trouvent dans des localités moins pratiques, sont plus lents, et exigent de faire un dépôt d'épargne dans un compte qui n'est pas en liquidité dans une institution moins fiable. Inversement, pour beaucoup de membres de groupes, d'autres institutions ne constituent pas une option, malgré leurs services plus variés et plus flexibles, parce que leurs montants minimums de dépôt et les tailles des prêts ne sont pas réalisables.

Pour deux sur les quatre IAM ayant une pénétration moindre, les membres considèrent l'incapacité à satisfaire leurs besoins urgents comme un grand point faible. Inversement, dans une des institutions ayant une bonne pénétration, les membres identifient la capacité d'accéder à un prêt urgent et la flexibilité d'utiliser les prêts pour la consommation comme des qualités principales souhaitables. D'une manière plus générale, la flexibilité d'utilisation des prêts, l'adaptation des produits, et la rapidité d'accès à un prêt reviennent à maintes reprises comme étant les facteurs clés dans la valeur qu'une IAM apporte à ses membres.

Peut-être parce que le risque de pertes *est* un risque plutôt qu'une certitude, la confiance - qui est étroitement liée au personnel local, familial - et que la fiabilité semble être importante mais moins déterminante. Les membres semblent être prêts à abandonner même une institution avec laquelle ils ont un long passé et des relations de confiance pour une qui leur offrira un meilleur taux d'intérêt. Même les membres des GE, lorsqu'on leur a offert la perspective de contracter un crédit auprès d'un prêteur d'argent au même taux que celui de leur prêt GE, expliquent leur préférence pour le crédit GE en termes financiers, "les intérêts nous reviennent," plutôt qu'en termes de loyauté.

De même, la loyauté semble être liée plus aux effets d'une intégration étroite de la communauté qu'à l'institution elle-même: Il est possible que la loyauté des membres vis-à-vis de Jardín Azuayo provienne du fait que ses produits sont adaptés et qu'elle offre un appui continu à la communauté. Par contre, les membres semblent être moins loyaux au Jeevan MACS - qui est perçu comme étant lent, trop cher et indigne de confiance - malgré ses origines et son activisme social en faveur des groupes défavorisés d'où sont issus ses membres. Sinon, son faible taux de pénétration peut être lié au fait que son activisme favorisait uniquement une partie du marché.

Finalement, les taux d'intérêt - souvent perçus comme étant très légèrement importants pour les pauvres - apparaissent comme une considération importante, sinon déterminante. Dans six des études de cas, les frais d'intérêt sur les prêts se positionnent comme un puissant facteur positif ou négatif dans l'évaluation que les membres font de la valeur.

Le Tableau 5 indique la relative pénétration du marché, en même temps qu'une évaluation rapide de la manière dont les membres perçoivent les institutions étudiées par rapport aux déterminants clés



de la valeur. Les institutions qui semblent engager la majorité des ménages - au moins 25% de la population - dans leurs zones de prestation de service sont classées comme ayant le plus fort taux de pénétration, celles qui engagent 8% de la population ou moins, sont classées comme ayant de faibles taux de pénétration, et celle qui se trouve entre les deux extrémités est classée comme ayant un taux moyen de pénétration.<sup>7</sup> Cette évaluation des déterminants de valeur sont qualitatives et sommaires: Les institutions ayant de bonnes performances dans un domaine ont été classées en utilisant un taux élevé, celles ayant de mauvaises performances dans un domaine ont été classées en utilisant un taux faible, les autres ont été classées comme moyennes, à moins que l'institution ne fasse aucune référence à ce domaine.

**Tableau 5: Evaluation rapide de la pénétration relative et des facteurs de valeur dans les institutions étudiées**

	AVEC	LPD	MACS	PACS avec les GE	MC2	Mixtlan	Jardín Azuayo
Pénétration	0	0	-	+	-	+	0/+
<b>Relative proximité</b>	+	+	-	+	+ / 0	+	+
<b>Taille du prêt</b>	0	0	+	+	0	+	+
<b>Accès en cas d'urgence</b>	+	+	SC	+	-	+	+
Relativement fiable	+	+	0	+	0	+	+
Taux d'intérêt relatif à des produits similaires offerts par d'autres	+	0	-	0	+	+	+
Flexibilité du produit / adéquation	0	+	SC	+	+/-	+	+
Facilité/ rapidité relative d'accès	+	+	-	-	-	0	+

Élevé: +, Moyen: 0, Bas: -, Sans Commentaire: SC

Les indices soutiennent nos observations basées sur des sources non confirmées relatives aux aspects qui importent le plus. Toutes les trois IAM ayant des taux de pénétration élevés sont hautement classées pour des aspects liés à la proximité, l'accès d'urgence et la taille des crédits. Bien que deux parmi les trois sont classées moyennes ou faibles par rapport à l'indice relatif à la rapidité d'accès et aux taux d'intérêt, leurs taux de pénétration restent toujours élevés. Toutes les trois ont des indices élevés en ce qui concerne la fiabilité et l'adéquation des produits. Par contre, sur les quatre IAM ayant des taux de pénétration moyens ou faibles, deux ont des indices moyens ou faibles en ce qui concerne la taille des prêts ou l'accès en urgence (et deux ne sont très dignes de confiance.) Bien que les membres affirment que la confiance et la loyauté leur importent moins que d'autres facteurs, il se peut que ces facteurs entrent en jeu plus que les membres ne l'admettent.

## Durabilité

Compte tenu du fait que les questions de durabilité varient énormément, nous examinons chaque cas de manière séparée.

### AVEC

Avec le nombre cumulé d'AVEC nigériennes qui est estimé à près de 200000 et le nombre estimé à 132 000 en 2006, la durabilité des AVEC du Niger semble être plus faible que celle des AVEC à Zanzibar. Ces comparaisons dans le temps et dans l'espace indiquent que les groupes limités dans le

<sup>7</sup> Notamment, ces niveaux de pénétration sont élevés par rapport aux niveaux de pénétration d'institutions qui se trouvent dans des marchés plus urbains et péri urbains où il y a peut être une plus grande concurrence.

temps, les groupes qui ne font pas partie d'un réseau peuvent devenir plus durables que ceux qui font partie d'un réseau.

Au cours des dernières années, CARE a fait la promotion des AVEC et les a appuyé en leur fournissant des membres alphabétisés comme agents villageois au lieu du personnel de CARE qu'elles utilisaient précédemment. Institués dans le but de rendre le système financièrement autonome, l'utilisation par CARE d'agents villageois comporte des faiblesses. Les groupes ne paient pas toujours la somme de US\$0.10 par visite d'agent que l'on attend d'eux. Pour eux tous, à l'exception de quelques uns qui se trouvent dans son propre village, il est possible qu'un agent doive parcourir jusqu'à 10 km sans compensation. Bien que l'on s'attende à ce que les agents conservent les données pour les groupes actuels, on ne sait pas de manière claire si les groupes demandent et obtiennent cet appui continu. Dans tous les cas, la croissance a considérablement ralenti dans le nombre des groupes. L'institution de réseaux et d'agents villageois a peut être contribué à cette baisse que l'on a remarqué dans les AVEC.

### ***MACS***

Dans le cas des ASP MACS, le soutien continu des bailleurs de fonds a permis de mettre en place dans chaque niveau une structure non pérenne d'appui intensif au personnel. Grandement dépendante de crédit externe, l'appui financier dans le domaine de l'exploitation, et l'appui en matière de gestion des biens en nature, le Jeevan MACS n'est ni durable financièrement ni durable du point de vue institutionnel.

### ***PACS***

Le PACS également n'est ni durable financièrement ni durable du point de vue du opérationnel et souffre d'une faiblesse au point de vue managérial. Le personnel bon marché et les membres propriétaires n'ont ni la formation ni la motivation pour bien gérer le PACS tandis que les décisions relatives à la croissance et à la consolidation sont prises par des niveaux plus élevés et ne sont pas basées sur les réalités locales. Le PACS ne prend pas des dispositions couvrant les pertes de crédits, et pourtant son taux de recouvrement des prêts est seulement de 82%. Le SIG ne produit pas de rapports sur les remboursements des prêts GE; les contrôles internes de base ne sont pas réalisés; et une mauvaise gestion des liquidités constitue une menace pour tout le système. En outre, le PACS ne dispose pas de l'autonomie et de la capacité de gestion pour procéder à une planification de ses activités.

### ***LPD***

Le Muntigunung LPD est beaucoup plus durable, que se soit du point de vue financier ou du point de vue institutionnel, que les autres études de cas asiatiques. Son pourcentage de bénéfice sur les actifs est dû en partie, à son fort taux d'intérêt, son faible ratio de dépenses de fonctionnement de 4.14%, et à son fort taux de remboursement qui est de 100%. Le LPD a reçu un bon classement par l'autorité de supervision sur la base de son adéquation de fonds, de la qualité de ses actifs, de la qualité de sa gestion, de sa liquidité et de sa rentabilité. En outre, le LDP doit contribuer à hauteur de 5% de ses bénéfices à la couverture des coûts de conseils externes et de formation qui aident à garantir continuellement une très bonne gestion.

Bien que fondamentalement performant, le Muntigunung LPD est confronté à quelques risques. Sa faible mobilisation des dépôts et le manque d'accès à d'autres sources de liquidités limitent sa croissance. Bien que le parfait record du LPD en matière de remboursement résulte de ses origines dans la gouvernance locale et les lois, cette autorité traditionnelle pourrait rendre les villageois moins

capables d'affronter la mauvaise gestion et le risque s'il se produisait. Finalement, contrairement à certains LPD ruraux qui se trouvent dans des zones éloignées, le LPD de Muntigunung dispose d'un bon directeur local - l'enseignant de l'école locale qui a reçu aussi une formation en comptabilité. Sa bonne gestion dépend en partie du fait qu'il continue à attirer les bons offices d'un gestionnaire de cette qualité.

### ***MC2***

Les MC2 sont fortement subventionnés dès leur mise en place et peu d'entre eux sont parvenus à se passer de cette subvention. Jusqu'à 70% du capital initial provient des élites urbaines, des prêts à bas prix sont accordés par Afriland Bank et d'autres bienfaiteurs et ADAP, une ONG, fournit une assistance technique continue sous forme de subvention en audit, contrôle et suivi. Bien que la durabilité financière des MC2 de Bambalang et de Njimikom s'élève respectivement à 84% et 108%, ces chiffres n'incluent pas les ajustements de l'inflation ou de l'appui technique et assez de dotations aux provisions pour créances douteuses.

Particulièrement dans le cas des MC2 plus éloignés, les promoteurs des MC2 pensent qu'il est justifié de continuer à les subventionner parce que cela permet aux MC2 d'offrir des services non financiers, de former les membres et d'élargir l'accès à la finance institutionnelle à des domaines qui, autrement, n'auraient pas un tel accès. Néanmoins, les aspects liés à la gestion et à la gouvernance sont faibles, particulièrement à Bambalang comme le prouve le portefeuille élevé de 22% à risque et les cas de prêt à des parties liées et de détournement. En théorie, leurs liens avec la gouvernance traditionnelle au sein du royaume réduisent leur risque d'insolvabilité. En fait, tous les deux MC2s traînent des prêts depuis leur ouverture jusqu'à il y a cinq ans: ces prêts représentent 12% des actifs dans le cas de Njinikom et 5% dans le cas de Bambalang. Bien que les procédures de gestion des crédits soient suivies, des lacunes au niveau des contrôles comptables et administratifs persistent et la participation des membres aux réunions est faible. Le conseil d'administration et la direction manquent de beaucoup de compétences.

### ***Mixtlan***

Tout à l'inverse, la coopérative Mixtlan ne reçoit pas de subventions de quelque nature que se soit. Son niveau de durabilité de fonctionnement est de 94%, et ceci inclut les frais au second niveau qui couvrent entièrement les coûts du soutien de la fédération qu'elle reçoit. La coopérative a un excédent de liquidité qu'il ne peut pas investir de manière rentable. Mixtlan dessert une communauté isolée qui se trouve à 137 km de son siège avec une collecte hebdomadaire. La coopérative atténue le risque associé de fraude en déployant un collecteur qui a beaucoup d'années de services auprès de la coopérative et dont la famille est bien connue.

### ***Jardín Azuayo***

Au cours des dernières années, tous les bureaux de Jardín Azuayo ont fonctionné à profit malgré le fait que la coopérative a réduit les taux d'intérêt de ses prêts et ses frais. La coopérative est cotée à l'aide de trois AAA par l'Autorité de Contrôle des Banques et de l'Assurance. Elle contrôle minutieusement ses coûts d'exploitation, en employant uniquement trois personnes - un coordonnateur, un agent chargé des prêts et un caissier - dans chaque bureau et en se basant uniquement (et efficacement) sur la promotion de bouche à oreille pour attirer les clients. La coopérative compte sur ses comités locaux de crédit volontaires pour évaluer les applications de prêt. Avec tout cela, elle entretient un portefeuille maximum de 30 jours à risque de 5.2%, moins dans ses agences plus éloignées comme celles étudiées. Bien que de nouvelles agences reçoivent un capital initial dépourvu d'intérêt, plus tard, elles paient un prix de transfert interne de 8% qui les

motive à mobiliser les dépôts plutôt que de compter sur la liquidité d'autres agences. Les agences étudiées ont un excédent de liquidité même si elles offrent aussi bien des prêts individuels que des crédits de groupe.

En résumé, bien que nous ne puissions pas tirer une quelconque conclusion définitive, les cas indiquent des possibilités:

- Les groupes limités dans le temps qui n'ont pas de liaisons semblent avoir un potentiel beaucoup plus grand pour une rapide fourniture de services durables dans les zones rurales reculées que d'autres groupes qui exigent peut être un soutien continu.
- Le fait de gérer les coûts de transport et le temps peut être déterminant pour la promotion et l'assistance aux AVEC par les agents villageois.
- Les IAM qui, dès leur ouverture, dépendent de l'appui externe peuvent ne pas avoir la force de se défaire des appuis coûteux et des systèmes de recrutement.
- Des niveaux plus élevés qui contrôlent et prennent les grandes décisions concernant la gestion sans se référer aux réalités locales peuvent constituer un obstacle à la durabilité d'une IAM.
- Les liens avec les autorités traditionnelles locales pourraient renforcer la gouvernance, améliorer les remboursements et par conséquent la durabilité tout comme ils pourraient n'y rien faire.
- Une IAM membre d'une fédération pourrait desservir des zones rurales reculées et continuer à recouvrer totalement ses coûts.

## Partie II: Moteurs de fourniture de services

### Gouvernance <sup>8</sup>

En représentant une variété de modèles de gouvernance, les études de cas présentent certaines caractéristiques de bonne gouvernance qui s'appliquent à travers ces modèles et d'autres caractéristiques qui sont uniques à certains modèles:

1. Dans tous les cas, la confiance des membres et leur sens d'appropriation, facteurs clés de forte gouvernance, étaient fortement liés à l'épargne et aux bénéfices que les IAM offrent.
2. Différents modèles d'IAM ont été marqués par différentes approches et défis de gouvernance:
  - a. Dans les groupes autonomes, des procédés simples ont permis aux membres d'être "témoin"
  - b. Dans les groupes qui appartenaient à un réseau et qui avaient des alliances, la gouvernance représentait plus un défi.
  - c. La gouvernance constituait aussi plus un défi dans les modèles communautaires greffés sur des structures locales de gouvernance
  - d. Dans les grandes IAM, la décentralisation a permis aux membres de "faire de la surveillance"
3. Au sein des IAM, Il existe une tension entre la supervision par les membres et la nécessité de faire de la standardisation en vue du contrôle.

***Les membres ont un plus grand sentiment d'appartenance lorsque que le capital leur appartient et lorsqu'ils s'aperçoivent que leur argent leur revient.***

Les membres ont plus tendance à sauvegarder leur propre argent que le capital externe tel que les fonds provenant des bailleurs de fonds ou du gouvernement. Ceci affecte aussi bien la gouvernance que la performance. La taille du capital produit par les membres comparé à d'autres capitaux semblait être un facteur important dans le sentiment d'appropriation des membres. La perception que les membres ont de l'appropriation s'est avérée cependant être aussi importante que leur part effective au capital de l'organisation. Dans certains cas, même s'ils étaient techniquement membres et que leurs épargnes étaient utilisées, ils ne percevaient pas cela comme étant le cas, et n'avaient pas un sentiment fort d'être propriétaires.

On justifie souvent la nécessité des subventions pour desservir les zones reculées, mais un pourcentage élevé de subvention donne l'impression aux membres que ce n'est pas nécessaire qu'ils remboursent les prêts. Les programmes de liaison présentent un fort potentiel d'extension de fourniture de services en zone rurale. Ce qui est compromettant, c'est que ces groupes ont tendance à être composés d'un faible pourcentage de l'ensemble des clients de base, ce qui réduit les sentiments d'appropriation et de performance.

Les bénéfices qui sont perçus sur le capital pouvaient prendre la forme d'accès rapide à leurs fonds, des bénéfices élevés ou raisonnables, ou l'utilisation des bénéfices au profit de leurs familles ou de leur communauté. Par exemple, les membres des AVEC et des GE avaient le sentiment d'être faiblement en relation avec leurs épargnes qui se trouvaient au niveau des institutions de second niveau avec lesquelles elles ont des relations, en partie parce qu'à leur avis, les bénéfices n'étaient pas

---

<sup>8</sup> Cette section du document est extraite de Lee, (2007).

très élevés. Bien qu'ils associaient un certain niveau d'appropriation des membres au second niveau, ils n'hésiteraient pas à rechercher une meilleure affaire, s'il en existait une.

De même, les membres ont affirmé que leur sentiment d'appartenance au second niveau et d'appropriation de celui-ci n'étaient pas une garantie de la confiance qu'ils plaçaient en lui ou de soutien. L'appropriation ne représentait pas une valeur en elle-même pour les membres, si les services n'étaient pas compétitifs ou assez souples. Les membres avaient aussi un fort sentiment d'appropriation lorsque l'institution était localisée dans la communauté et profitait à celle-ci au point de vue social. L'Equateur et le Cameroun avaient des politiques fortes relatives à l'investissement des excédents de liquidités au sein de la communauté locale plutôt que de détourner l'argent vers des niveaux plus élevés ou de l'investir dans des zones urbaines.

Bien qu'un sentiment d'appropriation soit important pour obtenir le soutien et la loyauté des membres, il ne garantit pas que les membres aient confiance en la responsabilité les uns des autres et en celle de l'institution.

### ***Différents modèles d'IAM utilisaient différentes approches de gouvernance***

Les études de cas présentent un éventail de modèles de gouvernance, à savoir:

- a. Les groupes autonomes
- b. Les groupes ou associations qui étaient liés à d'autres institutions financières ou formaient un réseau entre eux
- c. Les modèles communautaires qui étaient greffés sur les structures de gouvernance locale
- d. Des IAM représentatives plus grandes telles que les coopératives

Les deux extrémités de l'éventail, les petits groupes autonomes et les IAM plus grandes, semblent avoir les formes de gouvernance et de responsabilité les plus grandes. Les groupes autonomes qui décaissent régulièrement tous leurs fonds transfèrent aux membres la responsabilité de rendre compte. Chaque groupe est son propre intermédiaire financier responsable auprès d'un petit groupe de membres. Les réseaux ou les coopératives les plus sophistiqués, comme Mixtlan, MC2 et Jardin Azuayo, sont capables de combiner efficacement les contrôles internes avec la régulation et la supervision externes, y compris les audits. Ils peuvent faire une telle chose, en partie, parce qu'il existe un certain niveau de normalisation à travers le système. Leur architecture ressemble à celui d'une phalange. Il y'a un certain niveau d'organisation et d'autonomie des membres au niveau de base mais, pour des besoins de contrôle, il est nécessaire que ces niveaux soient cohérents avec le système dans son ensemble.

Les deux autres modèles sont confrontés à des défis de contrôle, étant donné qu'ils fonctionnent dans ce domaine trouble entre normes simples, informelles et règles institutionnelles plus complexes. Ceci inclut les AVEC qui se sont constituées dernièrement en réseau, les GE qui sont liés à des institutions, des GE qui sont membres de fédérations et les systèmes villageois tels que les LPD qui ont peu de liaisons ou sont peu contrôlés.

La complexité des produits entraîne la complexité de la gouvernance. Un plus grand nombre de produits ou des produits plus sophistiqués (MC2, Cameroun; Mixtlan, Mexique; Jardin Azuayo, Equateur) exigent des systèmes plus complexes et une direction ayant reçu une formation professionnelle, ce qui en retour, rend la supervision par les membres plus difficile. Il est possible que la gouvernance soit plus forte dans les IAM ayant des membres plus sophistiqués et capables de superviser ces personnels et ses systèmes plus sophistiqués.

**Dans les groupes autonomes, des procédures simplifiées étaient utilisées de sorte à permettre aux membres d’être “témoins”:** Les membres ont exprimé un sentiment plus élevé d’appropriation au niveau du groupe ou de l’association qu’au niveau de la fédération et une plus grande capacité à influencer les produits et l’accès. Dans ces IAM, les membres étaient responsables aussi bien de la gestion que de la gouvernance des IAM et l’obligation de rendre compte reposait sur le fait de conserver simples les procédures.

Les associations limitées dans le temps, comme les associations rotatives d’épargne et de crédit traditionnelles, conservent des opérations simples et utilisent la gouvernance de type témoin, des normes locales d’organisation et souvent une comptabilité et des normes orales. Les normes peuvent également être efficaces si elles sont sous forme écrite. Aussi longtemps qu’elles existeront, les membres pourront en prendre connaissance et les appliquer. En général, la gouvernance peut être mieux assurée en se basant sur des systèmes oraux simples qui sont transparents plutôt qu’en rendant les systèmes classiques plus complexes.

**Les groupes ou les associations qui étaient liés à d’autres institutions financières ou formaient un réseau entre eux:** Dans les endroits où les décisions étaient prises par des niveaux plus élevés ou par la direction, la supervision par les membres était devenue plus difficile et les membres avaient un faible sentiment d’appartenance. Ces cas ont montré que le fait d’être locale et en liaison avec d’autres institutions se révèlent être assez difficile pour la gouvernance.

Les IAM à deux niveaux ont deux systèmes de gouvernance qui sont à cheval l’un sur l’autre. Un, au niveau du groupe ou de l’association et un autre, au niveau du deuxième niveau. Dans les zones où le second niveau collecte particulièrement l’épargne des groupes, le rôle d’intermédiation financière garantit une forte supervision. Les systèmes largement auto réglementés ou les systèmes faiblement supervisés, comme dans le cas des GE membres de fédérations et des sociétés de coopératives ayant des groupes comme membres, ne se sont pas révélés adéquats.

Les liaisons et les réseaux peuvent affecter différemment la gouvernance. Certaines liaisons en Inde par exemple, permettent aux groupes de maintenir un certain niveau de gouvernance et d’appropriation au niveau du groupe, conservant relativement simples les opérations faites au niveau des groupes. A l’inverse, les dirigeants des groupes des associations membres de réseaux doivent gérer des arrangements complexes de liquidités et la gestion financière. De plus en plus, on s’attend à ce que les GE soumettent plus d’informations comptables et de manière plus transparente grâce au NABARD. Il y a même une discussion en cours concernant un système de comptabilité en partie double pour les GE. La complexité accrue constitue une menace pour la capacité des groupes à conserver eux-mêmes leurs données ou pour superviser d’autres institutions à pouvoir le faire.

**Modèles communautaires greffés sur les structures locales de gouvernance:** Dans les zones rurales, les modèles communautaires, ceux qui tentent de mettre en place une institution financière dans chaque village, sont particulièrement affectés par les structures de pouvoir. Les membres de personnel recrutés semblent être dans leur majorité des hommes habitant en dehors de cette zone. Il est possible que les institutions financières qui utilisent le système de gouvernance locale soient dominées par des dirigeants locaux de sexe masculin. Ces structures de pouvoir sont renforcées par des structures socioculturelles qui sont peut-être exacerbées par les politiques, comme à Bali, où on utilise la terre comme garantie de prêts, chose que la plupart des femmes ne possèdent pas.

Dans tous les cas, les membres avaient la volonté de participer moins à la prise de décision visant à améliorer les services, soit parce qu'ils faisaient confiance à leur équipe dirigeante ou parce qu'ils doutaient de leurs propres capacités. Les prises de décisions par les représentants ou la direction étaient bien, si les membres faisaient confiance à l'IAM, même si elle ne les desservait pas de façon satisfaisante.

Nous utilisons le terme "capital social" de manière positive pour nous référer à l'organisation des groupes et à l'appui mutuel dont les membres de la communauté se témoignent l'un à l'autre. Mais nous avons examiné des éléments essentiels du capital social - avant tout, le contrôle social - qui peut être en conflit avec la bonne gouvernance d'entreprise. Dans les deux cas de l'Indonésie et du Cameroun, la gouvernance est liée aux traditions du conseil local, des élites villageoises et des anciens. Au Cameroun, les conseils des anciens jouent un rôle important au sein des MC2, aidant ainsi à garantir le remboursement par les membres, à travers l'utilisation, en partie, de sanctions sociales. En Indonésie, le conseil coutumier est en fait le propriétaire du LPD et la violation de la loi coutumière peut aboutir à une excommunication ou à l'incapacité d'être enterré dans la communauté. Bien que cela puisse sembler sévère, c'est un principe qui est accepté et respecté par les membres de la communauté et qui effectivement, contrôle les risques liés au crédit.

Les IAM villageoises sont particulièrement enclines à la domination des élites et sont greffées sur la structure de gouvernance et de pouvoir locaux. Au mieux, nous pouvons utiliser la gouvernance d'entreprise pour compléter cette domination mais, particulièrement dans les zones rurales, il semble improbable de remplacer ou de défier les systèmes traditionnels. D'autres formes de responsabilité peuvent aussi être nécessaires.

**Les grandes IAM telles que les coopératives:** Dans les grandes IAM où les représentants des membres supervisent les gestionnaires rémunérés, de sorte à ce que les membres ne puissent plus être des témoins, les membres ont pu faire de la supervision. Dans les études de cas, les structures de gouvernance décentralisées ont fourni des alternatives importantes aux réunions annuelles générales. Par exemple, la coopérative Jardín Azuayo, où la taille moyenne du bureau rural dépasse 3,000 membres, fournit des opportunités aux membres qui se trouvent dans des zones rurales de se rencontrer de manière fréquente dans des fora plus petits et plus gérables.

La littérature a trouvé un certain nombre de facteurs qui sont importants et capables de rendre la gouvernance efficace: taille du groupe; homogénéité du groupe et densité de la population (Van Bastelaar (2000) dans Lee, (2007)). Les cas semblaient rappeler ses résultats. La taille et un certain degré d'homogénéité étaient importants.

La mise en place d'institutions décentralisées passe par la détermination de la manière dont les membres s'organisent ordinairement au niveau local. Par exemple, Jardín Azuayo a mis en place une structure de gouvernance parallèle à la structure de gestion de l'ensemble de la coopérative. Les conseils de quartier et les conseils communaux se rencontrent régulièrement et s'intègrent dans les comités de crédit et d'audit au niveau du bureau local et mettent en place une représentation pour prendre part à l'assemblée générale. Ce type de solution repose sur des structures plus petites qui sont plus accessibles du point de vue géographique et linguistique.

La fréquence des réunions ainsi que la soumission de rapports peuvent aussi augmenter l'obligation de rendre compte, comme c'est le cas du MC2 de Bambalang où les membres ont géré un cas de



mauvaise gestion en convoquant une réunion extraordinaire de l'Assemblée Générale et ont voté des sanctions.

### ***Tension entre supervision par les membres et la normalisation du contrôle***

Bien que la décentralisation soit importante pour assurer une certaine souplesse et l'adaptation aux besoins locaux, un certain niveau de normalisation est essentiel pour le contrôle des risques et pour la sécurité. Le type de contrôle dont une IAM a besoin dépend du niveau de sophistication de ses produits et de ses systèmes. Les IAM plus grandes ayant une gamme plus variée de produits et les associations faisant partie de réseaux exigent un certain degré de normalisation afin de pouvoir permettre une supervision et un contrôle adéquats. Les contrôles sont également importants pour qu'une liaison soit solvable, capable d'être réglementée, ou évaluée par une agence externe. Dans le même temps, les zones rurales éloignées ont besoin d'avoir une certaine flexibilité au niveau local, par exemple, la liberté d'accepter les formes traditionnelles de garantie matérielle. Ceci constitue la principale tension en matière de détermination de mécanismes et de structure de gouvernance: Contrôle contre flexibilité.

Le premier seuil de contrôle interne est l'accumulation de fonds. Lorsque les gains ne sont pas partagés, les associations commencent à accumuler leurs fonds internes et doivent gérer des questions diverses relatives aux remboursements et aux décaissements. Ceci exige des mécanismes internes de contrôle plus sophistiqués.

### ***Conclusions***

Tous les membres ont exprimé une plus grande confiance et fait preuve d'une plus grande appropriation dans les endroits où ils avaient le sentiment que l'institution était la leur et qu'elle utilisait leur argent. Ils avaient plus tendance à épargner et à augmenter leur épargne, à condition que l'IAM fournisse la flexibilité et la compétitivité nécessaires en termes de bénéfices. Ces bénéfices pourraient être des bénéfices non financiers, tels que des investissements communautaires ou sociaux.

L'exemple de modèle de bonne gouvernance semble être un performant, garder le simple ou prenez du temps pour l'enseigner. En retournant à la métaphore de la phalange, les IAM doivent être très transparentes sur la manière dont le système dans son ensemble est gouverné ainsi que sur ces différentes composantes. Dans certains cas, les réseaux ou les fédérations d'IAM faisaient la compétition avec leurs associations membres concernant les liquidités.

Les IAM simples autant que les IAM complexes étaient capables d'élaborer des mécanismes performants de gouvernance. Les associations qui restent encore informelles ou semi informelles et qui disposent uniquement de petits appuis pour rendre plus efficaces les systèmes traditionnels peuvent utiliser la répartition de l'épargne et du capital, des procédés simples et les témoignages des membres.

Les liaisons ne représentent peut être pas d'aussi grands défis en termes de gouvernance, à condition que les bénéfices provenant de la liaison surpassent les coûts en termes de pertes de liquidités, de souplesse et de supervision. L'adhésion à des réseaux, devient cependant plus problématique si le deuxième niveau joue un rôle d'intermédiation financière. Avec deux structures de gouvernance qui sont à cheval l'une sur l'autre, il est possible que le système devienne trop sophistiqué au point que les membres ne puissent plus assurer une supervision adéquate, et n'est peut-être pas assez normalisé pour bénéficier d'une régulation externe.

Ces modèles d'IAM dont l'objectif était d'avoir une association par village ou par communauté ont été confrontés à un défi unique de gouvernance. En se greffant sur une structure locale de gouvernance, ils ont utilisé un capital social et un leadership local de manières positives. Cependant, le fait de compter sur les contrôles sociaux de chefs locaux peut renforcer les structures de pouvoirs locaux. D'autres mécanismes sont peut être nécessaires pour garder se système sous contrôle.

L'accumulation et l'agrégation sont les principaux déclics à des formes plus complexes de gouvernance. Lorsque les IAM commencent à accumuler, leurs opérations deviennent plus complexes et la supervision par les membres devient plus difficile. Au fur et à mesure que l'IAM devient grande et plus sophistiquée, il est nécessaire de créer des mécanismes, tels que des fora décentralisés et des formations, pour garder les membres engagés. L'essentiel est de conserver une certaine forme de décentralisation tout en assurant une normalisation suffisante du contrôle. Le succès des systèmes plus grands exige des systèmes d'information et un contrôle interne qui facilite la supervision externe même prudentielle.

Soit le système de gouvernance doit être simplifié de sorte à ce que les membres puissent le gérer soit le système doit être normalisé de sorte à ce que la régulation et la supervision externes puissent compléter ces contrôles internes.

De manière non surprenante, face à quelque chose de si complexe et d'humain qu'est la bonne gouvernance, on ne peut vraiment élaborer une liste de caractéristiques comme étant l'équilibre harmonieux entre des tensions précaires: Structure légale et sentiment d'appartenance; principal et intermédiaire; règles locales et règles institutionnelles; flexibilité et contrôle.

## **Liaisons<sup>9</sup>**

Les fédérations exigent beaucoup des IAM qui en sont membres: du temps pour participer à la gestion, de l'argent sous forme de frais, et un capital risque qui ne produit souvent aucun intérêt et qui peut être difficile à retirer. Elles peuvent également leur demander de la fidélité. Les IAM membres peuvent être obligées d'utiliser leurs services même si d'autres prestataires sont préférables. Par ailleurs, les fédérations échouent plus fréquemment que les autres entreprises. Néanmoins, plusieurs IAM des études de cas ont choisi d'adhérer à une fédération, dans certains cas, parce qu'elles n'ont pas d'autres moyens alternatifs d'obtenir l'aide dont elles ont besoin. Notre objectif consiste à analyser les coûts et les avantages liés à leur adhésion à une fédération ou à l'utilisation des liaisons aux fins d'obtenir les services dont elles ont besoin.

Les avantages qu'une IAM tire de ses relations avec une institution de second niveau ou d'une institution externe résident en partie dans les origines de leurs relations et du type de services qu'elle reçoit. Il pourrait s'agir d'épargne ou de prêts, d'assistance dans la promotion ou le renforcement de ses capacités, de supervision en vue d'assurer sa sécurité financière, ou de contribuer à son "autonomisation" ou à celle de membres.

Après avoir examiné chaque cas, nous essaierons d'apprécier l'efficacité de ces liaisons en répondant aux dix questions y relatives ci-après:

---

<sup>9</sup> Cette section du document est tirée de Harper, (2007).

1. Permettent-elles à l'IAM d'être financièrement viable?
2. Permettent-elles à l'IAM d'offrir davantage de services ou des services de meilleure qualité ?
3. Permettent-elles à l'IAM, ou à d'autres institutions peut-être naissantes, de réaliser une plus grande couverture de services ou de toucher un plus grand nombre de personnes?
4. Permettent-elles à l'IAM d'offrir des services plus en profondeur, de toucher les personnes plus pauvres?
5. Contribue t-elle à améliorer la gouvernance de l'IAM?
6. Existe-t-il des prestataires alternatifs et préférables, ou les institutions existantes pourraient-elles être réformées de sorte à ce qu'elles puissent être de meilleures sources de prestation de services en faveur des IAM primaires ?
7. Si une institution secondaire joue le rôle "d'intermédiaire" entre des clients et des prestataires de services, le coût est-il justifié par le niveau de services additionnels?
8. Les autorités sont-elles capables de superviser de manière appropriée l'institution secondaire?
9. Les membres les plus faibles de tout groupe en général tirent le moins profit de l'adhésion, et les groupes sont toujours des cibles intéressantes "prise d'otage politique". La fidélité forcée envers un groupe peut être une forme d'asservissement et de marginalisation des pauvres. Dans ce cas, les personnes les plus pauvres tirent-elles autant avantage de ces liaisons que les leaders de groupe et les personnes plus nanties?
10. Les IAM secondaires doivent être promues, les capacités de leurs membres et de leur personnel doivent être renforcées, et le coût de ce processus ainsi que celui de la durabilité opérationnelle, doivent souvent faire l'objet de subventions. Si le cas implique une IAM secondaire, risque t-elle de dépendre de subventions pour sa mise en place et pour assurer sa durabilité?

Il est impossible de répondre définitivement à toutes les questions, mais il est vital que celles-ci soient posées particulièrement par les membres des IAM et ceux qui font la promotion de ce type de liaisons. Nous espérons que nos questions inciteront toutes les parties à examiner de manière critique et objective ces types d'alliances, plutôt que de les promouvoir dans leur propre intérêt.

### **Les études de cas et la manière dont elles se positionnent par rapport à nos questions**

#### ***Les Groupes d'Entraide (GE) et les PACS, Bengale Occidental***

Les GE à Purulia, dans l'ouest du Bengale sont reliés aux PACS locaux. Promus par les PACS ou par le cadre local du Parti communiste, les GE utilisent essentiellement les PACS comme sources de prêts. Les PACS occupent une position de quasi-monopole et leurs services sont loin d'être parfaits. Les PACS réduisent l'accès des GE à leur épargne, et leurs taux d'intérêt sont élevés; les dépôts ne sont pas assurés et il est possible que les PACS ne disposent pas d'assez de liquidités pour octroyer aux GE les fonds dont ils ont besoin. Cependant, le personnel des PACS est accessible et originaire du terroir, et comprend la communauté.

Tout en n'étant pas véritablement des coopératives, les PACS ont été mis en place par le gouvernement dans le but de canaliser l'octroi de crédits bon marché. Cette situation affaiblit leur position financière et signifie qu'ils ont été traditionnellement perçus comme des sources d'argent "doux" provenant du gouvernement, plutôt que des intermédiaires financiers de proximité. Par ailleurs, les GE ne constituent seulement qu'une petite partie des membres des PACS et ces membres ne sont pas autorisés à consacrer du temps à sa gestion.

### ***Les MACS, Mehubnagar, Andhra Pradesh***

La création des MACS de Jeevan est le fruit d'un long mouvement social contre la discrimination basée sur le sexe et la discrimination des castes. Les fédérations à plusieurs niveaux ne résultent pas de la propre initiative des GE ou des membres à titre individuel. Elles ont été promues par le Gouvernement Etatique et les agences internationales telles que le PNUD et la Banque Mondiale. Les liaisons entre les GE et les MACS ont produit des résultats positifs: pour leur part, les GE n'auraient pas pu atteindre une telle promotion sociale, avec les femmes dites "intouchables" qui exercent maintenant la plupart des fonctions dans les grandes institutions les plus en vue. Et cela, grâce uniquement à l'appui des MACS.

Il est possible que les MACS ne soient pas capables de rivaliser avec les banques commerciales, car leurs services ne sont ni de haute qualité ni bon marché. Les services d'épargne des MACS sont inflexibles et sont vus comme une voie vers des prêts plutôt que des services en tant que tels. Les banques offrent des prêts à faible coût et de l'épargne plus sécurisée et plus souple. Au fur et à mesure que les GE membres deviennent plus sophistiqués, ils s'aperçoivent que la promotion sociale et le sentiment d'être partie prenante s'acquièrent à un prix élevé. Plusieurs groupes empruntent déjà auprès des banques. En définitive, ceci peut réduire la volonté des membres à consacrer leur temps à la gouvernance de leurs MACS et à payer des taux d'intérêt plus élevés et les liens peuvent être fatalement affaiblis.

### ***Les AVEC du Niger comparés à ceux du Zanzibar***

CARE a favorisé la création des AVEC dans treize pays africains notamment au Niger et au Zanzibar. Le Zanzibar constitue un exemple test de pays où les AVEC n'ont pas de liaisons et ne sont membres d'aucune fédération, car CARE a favorisé la création de soixante AVEC au cours de l'année 2001, et s'est ensuite retirée. A l'horizon 2006, cent nouveaux AVEC ont été créés au Zanzibar, et seulement l'un des 60 AVEC créés au départ a été disloqué; la plupart des membres du groupe ont constitué un nouveau groupe (Anyango, et al, 2007). Le taux annuel d'abandon des membres a été de 3%, beaucoup plus bas que le taux de 10% enregistré chez les GE indiens (Sinha, et al, 2008); les épargnes des membres se sont accrues pour atteindre un taux annuel de 53%. Les formateurs des groupes d'origine ont mis en place une institution pour promouvoir de nouveaux groupes, faisant payer aux membres des droits d'adhésion plutôt que de recevoir une subvention de CARE ou d'autre donateurs.

Au Niger, CARE a opté pour un choix différent. Pendant longtemps, les groupes du Niger étaient des groupes limités dans le temps - ils décaissaient régulièrement leurs épargnes et se reconstituaient - ils n'étaient pas organisés en réseaux ou liés à une institution financière. Selon les informations obtenues, ils ont réussi sans aucun appui permanent, à atteindre un nombre cumulatif de plus de 200 000 femmes avec des groupes qui catalysaient et formaient spontanément de nouveaux groupes. Au cours des dernières années, CARE a changé son modèle au Niger. Face au besoin de prêts plus importants exprimé par les AVEC, CARE a décidé de les aider à créer des fédérations pour jouer le rôle d'intermédiaires entre les AVEC qui ont des demandes excessives de crédit et celles qui ont des surplus, à accéder aux crédits des IMF et des coopératives et en vue de servir de canaux par lesquels CARE aide les communautés à se développer et à faire fonctionner les banques de céréales.

Les fédérations des AVEC présentent des inconvénients clairs. Les AVEC membres doivent fournir des capitaux à la fédération en payant des droits d'adhésion et en déposant de l'épargne auprès de la fédération; ils doivent en outre payer des intérêts sur les prêts accordés par leur fédération; cela réduit leurs propres revenus et les fonds prêtables. Par ailleurs, étant donné que la gestion des

féderations nécessite des données écrites et un personnel rémunéré, les fédérations ne sont pas aussi transparentes que les AVEC elles même. Par ailleurs, les décaissements réguliers, qui servaient de contrôle interne efficace ont dû être abandonnés car les fédérations sont très formelles pour fermer tous les 12 mois. Les fédérations doivent être enregistrées, et sont en théorie soumises à la loi ouest africaine PARMEC. Il n'est pas évident que cette supervision profite aux AVEC, mais un taux de survie élevé des AVEC au Zanzibar contraste fortement avec le déclin apparent du nombre d'AVEC au Niger, mais sur une période plus longue.

Les AVEC membres n'ont pas besoin de fédérations et il est improbable qu'elles soient en mesure de les gérer ou d'en être véritablement les "propriétaires". Comme moyen pour permettre d'accroître les fonds prêtables, les fédérations sont peut-être inefficaces ou inutiles. Les deux fédérations décrites dans l'étude de cas ont prêté seulement 28% et 32% des dépôts de leurs membres AVEC. En outre, une AVEC a trouvé que le prêt externe auquel elle a eu accès à travers la fédération était trop chère pour valoir le coup et a choisi de ne pas effectuer d'emprunts une seconde fois. Les AVEC situées dans des zones éloignées peuvent simplement ne pas être capables d'utiliser les prêts facturés au prix du marché et le besoin des fédérations en personnel formé et professionnel les éloignera de leurs membres. Les membres, vivant dans des zones sujettes aux famines, apprécient les banques céréalières que CARE fournit à travers les fédérations. Cependant, certaines des AVEC se sont extrêmement endettées et multipliées. En outre, les fédérations ont besoin des financements substantiels permanents et d'un appui à la gestion de la part de CARE. Elles ont tendance à perpétuer la dépendance vis-à-vis de CARE et le contrôle par les élites techniques plutôt que par les membres.

### ***Mixtlan, Mexique***

La COOPEC Mixtlan est une IAM locale qui existe depuis longtemps et qui a bénéficié de sa récente adhésion à l'UNISAP, une fédération largement représentée à travers tout le pays et composée de 40 IAM membres. Mixtlan a adhéré à l'UNISAP en 2002, à la suite de la crise financière nationale qui a affaibli la confiance des populations envers les institutions financières. Grâce en partie à cette liaison, Mixtlan s'est développé très rapidement depuis.

Mixtlan est l'IAM membre qui est située dans la zone la plus reculée de l'UNISAP; 80% des membres sont dans des zones urbaines. La force et le nombre de ses membres urbains semblent permettre à l'UNISAP d'offrir une gamme variée de services, à des prix auxquels Mixtlan n'aurait pas pu lui-même accéder. Bien que Mixtlan n'ait pas besoin des services d'intermédiation financière de l'UNISAP, cette dernière lui permet d'offrir des services de transfert à des prix extrêmement bas et de paiement de factures de service publics. L'UNISAP dispense des formations Mixtlan et participe au renforcement de ses capacités, notamment en offrant des technologies d'information par lesquelles des informations courantes sont fournies aux fins de suivre les performances de l'IAM. L'UNISAP rassure les membres de Mixtlan que leur argent est sécurisé. Elle assure le suivi régulier des performances de ses IAM membres, et à travers leur adhésion, ils sont automatiquement protégés et supervisés par les membres de l'UNISAP à BANSEFI, une institution tertiaire appuyée par le gouvernement qui assure une supervision globale et fournit de la liquidité temporaire.

L'UNISAP n'exige pas de ses membres d'être fidèles. Mixtlan est libre d'avoir recours à d'autres prestataires, bien qu'il ne soit probable qu'ils puissent offrir les mêmes services et les mêmes prix que l'UNISAP dans les zones les plus reculées où les Mixtlan opèrent. Les services de l'UNISAP sont financés par ses membres des villes et le Mixtlan paie au total des commissions de moins de \$10,000.

Il existe, cependant, une sérieuse menace. L'UNISAP trouve coûteux de traiter avec les petites IAM et a suggéré que Mixtlan fusionne avec une institution voisine plus grande. La proposition est fortement contestée par les gestionnaires et les membres de Mixtlan, qui accordent une grande importance au personnel local de Mixtlan et aux connaissances que la structure a du terrain. Les membres craignent fortement de perdre les services individuels auxquels ils accordent de l'importance si le bureau était absorbé par une entité plus grande à la suite d'une fusion. Certaines formes de fusion sont presque inévitables, ou l'UNISAP ne sera pas capable d'offrir le niveau actuel de services à Mixtlan, car elle doit rivaliser pour les activités des IAM des villes plus grandes avec les banques commerciales et d'autres prestataires alternatifs. Seul le temps permettra de dire si Mixtlan et ses membres continueront à bénéficier des services de l'UNISAP de la même manière qu'aujourd'hui.

### ***Les MC2s, Cameroun***

Depuis leur création, Les MC2 au Cameroun continuent d'être fortement appuyées par l'Afriland First Bank, une institution privée. L'Afriland offre des subventions croisées à des prix plus bas que ceux que les MC2 pourraient obtenir ailleurs; Il a facilité l'obtention par les MC2 de dégrèvements fiscaux et de supervision continue de la part de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Le haut niveau des subventions directes, qui s'élève jusqu'à 10% des avoirs, accentue la dépendance financière de manière continue. La liaison à l'Afriland First Bank peut ne pas être toujours avantageuse pour les MC2: un de ceux étudiés, le Bambalang MC2, semble effectuer sans cesse des emprunts. ADAP, une ONG offre, des services continus de renforcement de capacité.

L'Afriland et l'ONG apporteront un appui aux MC2 afin qu'elles créent leur propre institution d'appui de second rang qui assumera les tâches de soutiens de la banque et de l'ONG. Il reste à voir comment les MC2 exerceront leurs capacités de gestion sans coupés de leur liaison directe avec la Banque.

### ***Les LPD, Indonésie***

Le Muntigunung LPD est détenu par le conseil traditionnel villageois, qui est nommé sous le contrôle de l'assemblée de tous les villages, mais est effectivement dirigé par 21 familles qui ont hérité de positions dans la hiérarchie du village. Créé par le Gouvernement pour desservir les villages ruraux les plus petits, le LPD n'est pas une fédération ou n'est étroitement lié à aucune institution, bien qu'il soit réglementé par la banque régionale de développement; son institution sœur est le PLPDK. Ces deux institutions gouvernementales jouent un rôle majeur dans la gouvernance du LPD, déterminant son personnel, ses taux d'intérêt et les conditions de prêt ainsi que les dispositions concernant tout surplus. Comme le PACS indien, les LPD sont presque des entités contrôlées par l'Etat. Le PLPDK dispense une formation limitée et participe au renforcement des capacités en vue d'aider le LPD à se conformer aux règles.

Bien que ses membres aient une bonne connaissance sur le LPD, ils ont demandé au gouvernement s'ils pouvaient être transformés en coopérative et être liés à l'union des coopératives locales. L'union et le gouvernement ont rejeté la requête en pensant qu'un tel lien réduirait le sentiment d'appropriation locale et affecterait financièrement l'Union. Les membres ont refusé la proposition de l'état que le LPD soit fusionné et transformé en des institutions financières non bancaires et à but lucratif. Ils ont estimé que le changement nuirait au caractère local du LPD.

### *Jardín Azuayo, Equateur*

La Coopérative d'épargne et de crédit Jardín Azuayo est la seule qui ne soit ni membre d'une fédération, ni en liaison étroite avec une quelconque institution, excepté pour les opérations commerciales normales. Avec 23 bureaux dont 20 situés dans les zones rurales reculées, Jardín Azuayo n'offre pas de subventions croisées pour ses opérations rurales avec celles des zones urbaines. Au contraire, il a combiné avec succès les avantages des entités décentralisées, auto gérées et celles qui sont locales et indépendantes avec les atouts des orientations politiques décentralisées et la gestion du trésor. Des visites fréquentes par les directeurs et les employés dans les autres bureaux et institutions encouragent l'apprentissage et cultivent le sens d'appartenance à la même entité malgré que les bureaux soient situés dans des lieux à faible densité de peuplement à travers tout le pays. Jardín Azuayo a une mission sociale importante et met en œuvre un programme de sensibilisation qui inclut des liaisons et offre des bourses dans les universités locales.

Sur le plan financier, Jardín Azuayo est remarquablement autosuffisant. Son rapport de 5:2 d'épargnants/emprunteurs est sain, tout comme l'est son solde de crédit par rapport à son solde d'épargne et de liquidité. Modestement rentable, Jardín Azuayo semble avoir touché le bon équilibre entre autonomie locale et gestion professionnelle centralisée, sans avoir à dépendre fortement de quelconques autres institutions.

### **Conclusions**

Le tableau 6 présente un résumé relatif à l'impact des liens ou réseaux pour chaque cas. Les conclusions sont indiquées soit par une réponse clairement positive traduite par un "oui" ou une réponse négative traduite par un "non" ou par un point d'interrogation? Indiquant que l'étude de cas ne fournit pas d'informations suffisantes pour répondre à la question, ou par 'n/a', lorsque la question ne s'applique pas. Ces réponses sont simplifiées et quelques lecteurs peuvent être en désaccord avec certaines.

**Tableau 6: Impact des liaisons**

	Liaison GE - PACS, Purulia, Bengale occidental, Inde	Liaison GE- MACS Andhra Pradesh, Inde	Liaison AVEC Niger -CARE- réseau promu'	Muntigunung LPD en l'Indonesie 'lié' à une banque publique de dévt et à une agence rég.	Liaison Mixtlan Mexico – l' UNISAP	Liaison MC2 du Cameroun (relié précédemment à Bank et aux ONG	Jardín Azuayo, Ecuador
La Liaison a-t-elle permis d'améliorer -							
la viabilité ?	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	n/a
la profondeur ?	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	n/a
l'étendue ?	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	n/a
les services ?	Oui	Non	?	Non	Oui	Oui	n/a
la gouvernance ?	?	Oui	Non	Oui	?	Oui	n/a
L'IAM secondaire							
a-t-elle été la meilleure source ?	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	n/a
vaut-elle son coût ?	Oui	?	Non	?	Oui	Oui	n/a
Est - elle sécurisée et bien supervisée ?	Non	Non	Non	Oui	Oui	?	n/a
donne t- elle plus de pouvoirs aux plus faibles ?	Non	Oui	Non	Non	?	Oui	n/a
Est –elle indépendante vis-à-vis des subventions ?	Non	Non	Non	Non	Oui	?	n/a

Les cas ne fournissent pas suffisamment d'arguments pour accepter ou rejeter les liaisons en général ou un type de relations en particulier. Néanmoins, les leçons et les directives ci-après peuvent de manière approximative être tirées:

- La gestion familiale locale et l'adhésion de la population sont en contradiction avec les avantages liés à l'appartenance à une institution professionnelle de grande envergure distante. Si les membres du Mixlan au Mexique et le Muntigunung LPD à Bali deviennent plus prospères, ils auront presque certainement à sacrifier certains des avantages du contrôle local en vue d'obtenir la gamme la plus large de services dont ils ont besoin.
- Le cas AVEC a démontré, cependant, que les IAM de second niveau ne devraient pas être imposées aux petites institutions locales à moins que les membres ne bénéficient de réels avantages. Les populations très pauvres qui vivent dans les zones reculées ont le moins besoin de ce type de services modernes que les liaisons ou les fédérations peuvent fournir; elles sont également les moins capables de gérer ces liaisons. Tout comme les GE en Inde, les ONG et les autres devraient éviter de promouvoir les groupes en vue de se doter eux mêmes de canaux d'approvisionnement adéquats.
- Le PACS indien et les LPD de Bali ont été mis en place par le gouvernement comme moyen de fournir des services financiers subventionnés aux populations pauvres dans les zones reculées. Les entités mises en place par l'Etat ne sont pas généralement le meilleur fondement pour des relations mutuellement avantageuses et durables avec les membres. Les IAM qui sont reliées aux entités sous le contrôle du Gouvernement peuvent mieux réussir par grâce à des relations commerciales libres entre les banques et les prestataires de services.
- En principe, les liens devraient être initiés par les IAM de niveau primaire, à partir de la base, lorsque leurs membres réalisent qu'ils ont besoin de services que leurs IAM ne peuvent pas fournir. Ceci arrive rarement. Ceci était partiellement le cas des GE au Mehbubnagar et de la coopérative Mixlan au Mexique et dans les autres cas, le processus a été purement décidé d'en haut. Sans assistance, les IAM ne peuvent pas choisir et gérer les relations avec les institutions de liaisons.
- Les liaisons 'verticales' entre les IAM de niveau primaire et ceux de niveau secondaire ou d'autres prestataires, peuvent permettre de fournir des services que ceux du niveau primaire ne sont pas en mesure d'offrir. Les liaisons 'horizontales' entre les IAM de niveau primaire qui manquent individuellement de stature ou de la compétence nécessaire pour fournir les services dont ils ont besoin, mais qui ensemble sont capables de le faire peuvent être un précurseur nécessaire à l'identification et à l'évolution vers un "niveau supérieur" de prestataires de services.

Les institutions étudiées ont-elles été capables d'obtenir les mêmes services des prestataires typiquement privés? Probablement non. Il est impossible qu'une banque privée offre des subventions croisées à un client d'une zone reculée et un petit client tel que la COOPEC Mixtlan; les zones reculées de Mehbubnagar ou de Purulia n'ont pas d'autres prestataires de services financiers. Néanmoins, il pourrait être plus efficace si l'Afriland First Bank n'essayait pas de transférer ses responsabilités de fourniture de services à ses MC2 sur une nouvelle IAM de second rang, ou si CARE n'essayait pas de développer des réseaux AVEC. Les coopératives ne sont pas nécessairement toujours la meilleure source de services pour les autres coopératives.

Finalement, il peut n'y avoir aucune coïncidence entre le fait que l'institution la plus efficace de nos sept exemples soit Jardín Azuayo, qui est autonome et qui n'a pas besoin de liaisons étroites et permanentes, au-delà de celles qui sont normales pour toute institution. La sous-traitance des tâches spécialisées plutôt que de les exécuter en interne est peut être à la mode pour les entreprises, mais les



IAM dans les zones reculées peuvent en être une exception. Les liaisons ne sont pas la solution à tous les problèmes.

## Régulation et Supervision<sup>10</sup>

Jusqu'à présent, la réglementation et la supervision des IAM n'a pas été pour une grande part efficace. Pour que le secteur se développe, un processus permettant de parvenir à un consensus sur les principes essentiels est crucial. Les questions suivantes nécessitent des réponses :

- 1 Quels types d'IAM devraient être réglementés? Ou quelles sont les activités des IAM qui devraient faire l'objet d'une réglementation?
- 2 Les normes de reconnaissance des à plusieurs niveaux sont-elles appropriées ou devraient - elles être uniformes? Si les niveaux sont appropriés, comment devraient-elles être définies et qu'est ce qui devrait être exigé d'elles?
- 3 Quelle entité assurera la supervision? La supervision déléguée ou l'auto régulation est-elle acceptable et si oui, à quelles conditions? A quelles conditions pourrait-elle être appropriée aux différentes autorités pour superviser les diverses catégories des IAM?
- 4 Quels sont les coûts liés à la régulation et à la supervision? Comment devraient-ils être couverts?

Les études de cas représentent une variété de cadres réglementaires et juridiques. Certaines caractéristiques clé de celles-ci sont analysées ci-après, en vue d'apprécier si elles sont favorables ou défavorables à la fourniture de services et à la gouvernance de ces IAM. Nous regroupons ensuite les réponses recueillies à nos questions clé.

### Régulation et supervision des Institutions étudiées

#### *Liaisons GE-PACS en vertu de la loi APMACS*

Conformément à la loi APMACS de 1995, les "groupes" ou les fédérations des groupes de GE peuvent être transformés en coopératives réglementées, avec un degré plus élevé d'autonomie. Pour ce faire, ils doivent abandonner les subventions du gouvernement, être sujets à une réglementation plus stricte, et l'ensemble des membres des GE doivent devenir des membres individuels des nouvelles coopératives, légalement connues sous le nom "Mutually Aided Cooperative Societies" (MACS). Au milieu de l'année 1998, 1,150 coopératives ont été réglementées conformément à la loi APMACS et 729 autres ont été choisies pour la reconversion, prouvant ainsi comment la réglementation peut favoriser la la maturité.

Avec plus de 120,000 PACS, l'étendue de la fourniture de service qui pourrait être atteinte en reliant les PACS aux GE est immense. Même si les GE représentent encore une petite partie de leurs activités, ces liaisons ont déjà élargi la cible du PACS des producteurs hommes au départ en incluant plus de femmes, de groupes et de villages reculés. En raison de la faible gestion du PACS et de sa conformité aux normes prudentielles, le Comptable des Coopératives ne les encourage pas à augmenter le montant de leurs dépôts.

Pour les petits GE situées dans les zones reculées, un modèle d'autorégulation est envisagé: La structure faîtière est chargée de superviser et d'orienter les groupes de MACS qui à leur tour doivent

---

<sup>10</sup> Cette section du document est extraite de Chao-Béroff, (2007).

évaluer leurs GE membres. Plusieurs réalités rendent l'application de ce modèle difficile: la faible gestion, l'inefficacité de la supervision sur site, les normes non rigoureuses et les frais très élevés liés à la supervision sur site et au personnel de formation. Par ailleurs, en raison de l'absence de contrôles opérationnels rigoureux, les institutions faitières, même en leur qualité de structures de refinancement peuvent ne pas être capables de réglementer et de superviser correctement leurs niveaux plus bas.

### ***Les LPD, Indonésie***

Par le décret de 2002 du Gouvernement Provincial de Bali le "LPD" désigne une entreprise financière qui peut être détenue et gérée par tout 'village', un organe communautaire régi par une loi traditionnelle. Le principal organe de refinancement, le BPD ainsi que le département pour l'appui technique et de la formation du gouvernement provincial, le PLPDK, supervise les LPD sur la base des normes qui sont similaires pour tous les LPD, indépendamment de leur taille. Les LPD sont obligés de mettre en réserve 5% des profits en vue de couvrir les coûts liés à la supervision et à formation.

Une voie claire d'autonomisation et de soutien en matière de supervision doit être définie. Bien qu'ils ne recherchent pas de financement externe, les LPD ont en général résisté à la transformation en une forme plus institutionnelle incluant les coopératives. Etant donné que certaines LPD sont aussi grandes qu'une petite banque, leur supervision selon les lois bancaires peut être avantageuse. En même temps, le capital de départ de 5,000 dollars et d'autres mesures prescrites par la loi bancaire peuvent les empêcher d'offrir des services dans les zones reculées.

### ***Jardín Azuayo Cooperative, Equateur***

De facto, l'Equateur dispose d'un double système de supervision de ses coopératives d'épargne et de crédit. Le "Superintendency of Banking and Insurance (SBS)" supervise toutes les entités financières réglementées, notamment 37 coopératives d'épargne et de crédit y compris Jardín Azuayo, avec des capitaux dépassant US\$10 million ou un capital d'au moins US\$788,682, et 34 autres banques et institutions financières. Sans une loi spécifique les régissant, plus de 400 coopératives d'épargne et de crédit ne sont pas déclarées régulièrement auprès du National Office for Cooperatives (DINACCOP) du Ministère des Affaires Sociales. Une coopérative quittant la DINACCOP pour la SBS doit supporter les coûts relatifs aux exigences du comité en matière de personnel, d'audit, de reporting, d'acquisition d'équipements et de logiciels. Les conditions du SBS sont beaucoup plus strictes et dans certains cas inappropriées.

Le manque de compréhension entre les SBS, DINACCOOP et entre les coopératives elles mêmes a entraîné des retards dans l'établissement d'une législation appropriée pour les coopératives d'épargne et de crédits actuelles non réglementées. Pour appuyer les membres non réglementé, la Rural Network a développé un système de contrôle financier basé sur des critères reconnus sur le plan international et un système d'autorégulation.

### ***La Coopérative Mixtlan, Mexique***

Au Mexique, la National Commission of Bank and Values autorise, assure la réglementation et la supervision et l'audit des fédérations tandis que la National Bank of Financial Services, BANSEFI, joue le rôle d'organe central de financement et assure la promotion des institutions appartenant aux membres. BANSEFI aide les institutions à se conformer à la législation et à la réglementation mais n'effectue pas de supervision directe.

La “Law of Popular Saving and Credit” de 2001 a permis aux IAM membres d'avoir un sens accru de sécurité et a stimulé l'augmentation du nombre de membres. En exigeant que les coopératives fassent partie d'une fédération, la nouvelle loi encourage la formalisation, la viabilité et le passage à l'échelle. Cependant, Elle risque d'exclure les petites IAM qui offrent des services aux communautés dans les zones reculées où elles n'interviennent pas. La loi permet aux IAM de prendre deux formes juridiques: les associations financières populaires ou les coopératives d'épargne et de crédit. Pour promouvoir et réglementer les premières, la loi propose une supervision secondaire. Pour être approuvées et appuyées par le gouvernement, les IAM doivent remplir certaines exigences telles que le respect du ratio avoirs-dépôts.

Tandis que les normes professionnelles strictes de la loi permettent de sécuriser les dépôts, elle contient plus d'aspects flexibles qui sont indispensables aux IAM situées dans les zones reculées. Par exemple, la loi n'exige pas de provisions plus importantes pour les prêts solidaires non collatéraux.

### ***Les AVEC, Niger***

Au Niger et dans sept autres pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine, les institutions mutualistes et de coopération qui fournissent des services financiers à leurs membres sont régies par la loi PARMEC; elles sont tenues d'obtenir un agrément avant de démarrer leurs activités. Les règles du PARMEC sont similaires pour les très petites IAM décentralisées situées dans les zones rurales reculées et pour les grandes fédérations. La loi ne couvre pas les associations informelles telles que les AVEC, bien que ces dernières peuvent être reconnues. Pour être reconnues par le PARMEC, elles doivent accepter d'utiliser un plan comptable standard et un format pour les états financiers, et respecter certaines règles prudentielles et non prudentielles, normes et standards financiers. Ensuite, pour retenir ce statut, après cinq ans, elles doivent soumettre un plan d'entreprise et de performance qui indique leur niveau d'autonomie et leur stratégie relative à leur viabilité.

Les réseaux de AVEC ne sont pas réglementés par la loi PARMEC mais sont immatriculés. Bien que le Ministère du Développement Communautaire devrait les appuyer et les superviser, en pratique, CARE leur apporte un soutien et ils peuvent ainsi s'auto réguler. Le taux d'intérêt des AVEC appliqué aux membres est beaucoup plus élevé que le taux d'intérêt annuel effectif légal qui est de 27%. Si les AVEC devaient être réglementés, conformément à la loi actuelle; ceci pourrait être problématique. D'autre part, la protection fournie par la réglementation et la supervision externes pourrait aider les réseaux AVEC, leur objectif visant à accroître les opérations d'épargne, fournir des prêts importants et sécuriser les fonds externes des banques commerciales ou IMF.

### ***Les MC2, Cameroun***

Une loi bancaire d'Afrique Centrale adoptée en 2003 exige que les IMF obtiennent un des trois agréments instaurés sur les marchés auxquels ils fournissent leurs services (voir Tableau 7). La loi COBAC apporte une innovation en assurant la réglementation selon les activités financières plutôt que le statut juridique, donnant la liberté aux IAM de choisir leur forme juridique telles que les associations, les sociétés coopératives, ou les sociétés anonymes. Les informations à communiquer varient selon l'importance des ressources. Les plus petites institutions doivent se soumettre à un audit réalisé par un comptable qualifié, les plus grandes doivent faire certifier leurs états financiers par une société d'audit externe. Les IMF de première catégorie sont encouragées à fonctionner durablement et d'éviter la dépendance vis-à-vis des subventions et des dons. Elles doivent constituer des provisions en vue de couvrir le portefeuille à risque et d'avoir un minimum d'infrastructures - des locaux sécurisés avec des procédures de sécurité sûres et appropriées. Enfin, toutes les

institutions doivent faire parti d'un réseau et avoir un siège qui centralise la liquidité et fournit les services d'appui.

La loi est supposée inspirer plus de confiance aux épargnants des zones rurales et réduire l'incidence de la mauvaise gestion et les faillites. En même temps, il pourrait entraver le développement des petites IAM rurales qui ne peuvent pas payer les droits d'inscription, et qui ne répondent pas aux exigences en matière d'adéquation de fonds propres et de personnel.

**Tableau 7: Les Options d'agrément conformément à la loi bancaire de l'Afrique Centrale**

Catégorie	Caractéristiques	Conditions	Institutions
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation des crédits et de l'épargne</li> <li>▪ Membres seulement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adéquation du capital minimum; réserves de 20% du rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caisses villageoises, AVEC, Associations de crédit du réseau CamCUL, les MC2.</li> <li>▪ 65% du secteur, 85% du volume des activités</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilisation de crédits et d'épargne</li> <li>▪ Membres &amp; non membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie de 100,000 dollars des Etats-Unis à détenir dans une banque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IMF indépendantes.</li> <li>▪ 30% du secteur, 10% du volume des activités</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédit seulement</li> <li>▪ Grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie de 50,000 des Etats-Unis à détenir dans une banque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets, établissements de crédit.</li> <li>▪ @ 5% des secteurs</li> </ul>

### Leçons

Les cas ont permis d'obtenir des éclaircissements concernant nos questions clé.

#### ***Quelles sont les IAM qui devraient faire l'objet de réglementation et de supervision?***

L'expérience ouest africaine a démontré comment il est facile de sous-estimer les conditions efficaces de supervision et comment le non-respect de la réglementation peut être pire que le manque de réglementation. La réglementation et la supervision de nombres élevés de petites IAM situées dans les zones reculées peuvent ne pas être faisable en termes de coûts et de ressources humaines, même si les déposants de ces IAM qui sont de manière disproportionnée pauvres méritent d'être particulièrement protégés. L'étude de cas trace des pistes en vue de la résolution de ce dilemme.

Les petites associations décentralisées telles que les GE ou les AVEC peuvent être les seules à offrir des services à plusieurs populations pauvres vivant dans les zones rurales. Les autorités de réglementation peuvent envisager une taille à partir de laquelle il n'est pas nécessaire de les réglementer à condition qu'elles soient reliées et peut être qu'elles soient sous la surveillance d'un intermédiaire financier réglementé, d'une banque ou d'une COOPEC. Le fait d'avoir un élément déclencheur de réglementation en ce qui concerne la mobilisation des dépôts peut ne pas être nécessaire aux IAM situées dans les zones rurales reculées qui offrent des services seulement à leurs membres, particulièrement dans les zones où elles en ont le monopole.

Dans les régions au centre et à l'ouest de l'Afrique, la réglementation récente tient "les promoteurs" - les ONG, les sociétés conseil, les donateurs, les projets des gouvernement-responsables de la

performance. Les promoteurs doivent avoir un agrément et une stratégie crédible en matière de durabilité, notamment un modèle institutionnel et professionnel et une stratégie de sortie qui permette de faire face aux risques systémiques. Bien que cette approche puisse paraître très rigoureuse pour des études de recherche de petite envergure, particulièrement, pour une autorité de supervision disposant de ressources insuffisantes, elle permet d'assurer la sécurisation des épargnants et du secteur, en mettant fin aux systèmes de subventions qui contribuent à l'affaiblissement de certaines institutions financières.

### ***Qu'en est-il d'une approche à plusieurs niveaux?***

La réglementation et la supervision uniformes pour tous les types d'IAM - comme c'est le cas en l'Inde et en Indonésie - est fortement exposée à l'un de ces deux risques. Soit elle peut être un fardeau pour les IAM des zones rurales reculées les moins exposées aux risques qui n'ont peut être pas de personnel qualifié, ou plus probablement, elle traitera de manière laxiste ou inefficace les grandes coopératives apparentées aux banques qui sont souvent faiblement dirigées. Certaines recommandations en faveur d'une réglementation à plusieurs niveaux résultent de ces cas.

- En Afrique centrale et de l'ouest, la réglementation de la microfinance est désormais basée sur les activités plutôt que sur le statut juridique, avec des conditions adaptées aux IAM rurales. En Afrique Centrale, la réglementation est à plusieurs niveaux, notamment en fonction du fait que les clients soient membres, que les services d'épargne volontaire soient fournis et aussi en fonction de l'importance des avoirs. Les risques élevés déclenchent, un plus grand reporting, un audit et des conditions de fonds propres minimum. Les plus grandes IAM plus susceptibles de fonctionner comme de petites banques doivent fournir un fond de garantie pour prouver leur solvabilité. En Afrique Centrale, le capital minimum requis est très accessible aux IAM et est plus élevé pour les institutions traitant avec les membres et les non membres. Les plus grandes institutions sont faciles à superviser étant donné qu'elles sont établies dans les grandes villes.
- L'évaluation des coûts directs pour les IAM du fait de leur réglementation - l'adéquation des fonds propres, la constitution de provisions, la rédaction des rapports financiers, le personnel, le MIS (plan de revenu mensuel), et les contrôles - permettra de déterminer la grandeur des IAM qui peuvent absorber ces investissements et ces coûts de fonctionnement.
- Les petites IAM qui présentent moins de risques pour le secteur ou pour lesquelles la supervision ne serait pas rentable, pourraient avoir besoin de constituer des réseaux assez grands pour réaliser des économies d'échelle, permettre une gestion professionnelle et une solidarité financière en vue de réduire les risques. La supervision pourrait alors être axée sur le réseau et sa capacité de rendre compte et de réaliser un contrôle sur site crédible. Au Mexique et en Equateur, la réglementation nécessite ou encourage les petites et moyennes IAM à se fédérer. Les fédérations sont plus rentables à superviser que les IAM individuelles, spécialement si celles-ci opèrent dans des zones rurales.

Il existe des arguments solides favorables et défavorables à cette approche. D'une part, les fédérations qui recouvrent leurs coûts et réalisent des économies d'échelle peuvent aider leurs membres IAM à soutenir la croissance tout en maintenant une gestion saine et une qualité de portefeuille. Cette stratégie peut permettre d'éviter des pertes massives dues à la fraude ou à des cas d'insolvabilité. Le "Rural Finance Network" en Equateur, la fédération UNISAP au Mexique, la loi MACS de l'Andhra Pradesh contribuent à l'amélioration de la croissance et aident les IAM à être mieux réglementées et à s'intégrer dans le secteur financier. D'autre part, la réglementation qui nécessite la fédération des IAM peut permettre de réduire le degré de fourniture de services en

excluant les petites IAM qui offrent des services dans les zones rurales reculées. Plusieurs cas d'IAM résistent à la fédération, car ils craignent de perdre le contrôle local.

### ***Qui devrait se charger de la supervision?***

Le fait d'avoir un organisme spécialisé sur le plan financier qui se chargera de la réglementation de toutes les institutions, indépendamment de leur statut juridique est raisonnable et conséquent. Cet organisme peut indiquer si l'octroi d'agrément ou la supervision devraient être assurés par une unité spéciale ou par les mêmes inspecteurs qui se chargent de la supervision des banques.

Généralement, l'organe de supervision approprié est la Banque centrale ou la Commission Bancaire. En Équateur et au Mexique, ces organes de supervision ont les compétences appropriées pour superviser les établissements financiers. Le fait que les organes de supervision indien et indonésien des IAM soient des autorités non financières est problématique: au lieu d'assurer la protection des IAM dont ils ont en charge la surveillance, leurs standards faibles et inappropriés, ainsi que leur supervision exposent ces IAM aux risques. Si les nouvelles lois transfèrent les responsabilités du département en charge des coopérations du Gouvernement aux banques, les doubles systèmes de contrôle et de supervision peuvent coexister comme ils le font au Mexique. Ceci peut être défavorable au développement sain des IAM.

L'exercice de la supervision par des parties tierces est problématique. La supervision par les banques de refinancement fonctionne rarement bien. Dans les cas des BPD en Indonésie, du BANSEFI au Mexique et de la First Afriland Bank et des MC2 au Cameroun, confier aux structures de refinancement certains aspects de la supervision a été prouvée inefficace en raison des conflits d'intérêt, de la distance ou de la rareté des ressources humaines. D'autre part, la délégation de la surveillance externe aux cabinets d'audit privés peut être coûteuse et illégale.

Les organes de supervision pourraient déléguer certaines fonctions au réseau et superviser ces réseaux au lieu de superviser chaque IAM située dans les zones rurales reculées. Différente de l'auto réglementation, la supervision déléguée s'est avérée efficace et rentable, spécialement dans les régions faiblement peuplées. Les réseaux pourraient collecter les données et assurer la surveillance d'un contrôle interne de haut niveau, laissant ainsi aux les autorités de tutelle la possibilité de se concentrer sur la supervision en vue de veiller à la conformité, de vérifier aléatoirement les données publiées et les conditions prudentielles.

### ***Quoi superviser?***

**Gouvernance:** Bien que le risque des IAM soit concentré sur le domaine de gouvernance, la réglementation devrait éviter de définir des règles trop spécifiques, des procédures opérationnelles, des méthodologies et produits. Le fait de fournir des principes clé de bonne gouvernance est plus approprié. Par ailleurs, dans les zones rurales reculées, le fait de donner des compétences au Conseil d'Administration favorisera la concentration du pouvoir dans les mains des élites et affaiblira l'adhésion de la communauté, comme c'est le cas de LPD. Dans les zones où il existe un niveau élevé d'analphabétisme, un comité de supervision pourrait être remplacé par des auditeurs externes et ou des prestataires de service externes désignés à cet effet.

**Garanties de solidarité:** Autoriser la mise en œuvre des mécanismes de solidarité pour sécuriser les prêts sans avoir besoin de faire des provisions supplémentaires est essentiel pour la durabilité et la croissance des IAM et pour les banques de refinancement. Au Mexique, la possibilité d'utiliser la solidarité comme garantie, sans avoir à constituer des provisions importantes pour des prêts non

assortis de garanties est une innovation importante permettant de toucher les populations pauvres et les femmes.

**Crédits externes:** Le fait de ne pas limiter les crédits externes peut être préjudiciable aux IAM, mais les limiter excessivement peut réduire la fourniture de services, les produits et la durabilité.

**Activités non financières:** L'instruction de la BCEAO limite les investissements des IAM dans les activités autres que les épargnes et les prêts. Pour les IAM rurales, cette décision est probablement raisonnable. Les membres demandent fréquemment aux IAM de commercialiser les récoltes: ceci peut mettre les épargnes en situation de risque et nécessitent d'autres compétences que celles impliquées dans les activités de gestion de l'épargne et de prêts.

**Taux d'intérêt plafonds:** la fixation de taux d'intérêt plafonds peu permettre de réduire les capacités des IAM, spécialement celles situées dans les zones rurales éloignées à être autonomes. Les IAM doivent être capables de facturer assez leurs services pour couvrir ces coûts et les frais liés aux niveaux plus élevés ou des prestataires de service étant donné que ces liens sont essentiels.

#### ***Coûts de supervision et moyens pour les couvrir***

- les coûts de supervision pour les autorités peuvent continuer à être gérables en déléguant certaines fonctions aux réseaux, en combinant efficacement la supervision sur site et sur pièces et en impliquant les sociétés d'audit externes. Cependant, les donateurs pourraient être utiles au départ dans l'élaboration des procédures, la formation des inspecteurs et l'obtention de logiciels.
- En Indonésie, le 5% de l'excédent annuel d'un LPD mis de côté obligatoirement en vue de payer les frais de supervision peut être une approche prometteuse au recouvrement des coûts.

#### ***Conclusions et les mesures à prendre pour la régulation et la supervision des IAM***

Les études de cas permettent de tirer des leçons importantes sur le degré d'impact de la réglementation et de la supervision sur la fourniture de services des IAM et sa capacité à offrir des services aux populations vivant dans les zones rurales reculées :

- L'étude n'a pas identifié les environnements juridique et réglementaire qui ont été hostiles aux IAM. Peut être qu'en évitant d'être réglementées très tôt, les IAM des cas étudiés ont été capables d'émerger et de se développer sans beaucoup de contraintes. En fait, leur taille et leur visibilité conduisent certaines à envisager plus la formalisation et certaines autorités à vouloir plus de responsabilisation et de transparence.
- Les initiatives et l'innovation au niveau local ne sont pas menacées par l'environnement réglementaire. Au fur et à mesure que les IAM se développent et exposent davantage de populations, le secteur ou la discipline financière d'une zone géographique aux risques, la réglementation doit être envisagée.
- Etant donné les ressources et les capacités limitées de la plupart des autorités de supervision, les petites IAM limitées dans le temps ne devraient pas être réglementées. Des petites IAM aux moyennes IAM dirigées par les représentants des membres et qui opèrent dans les zones rurales faiblement peuplées devraient être encouragées à adhérer à des réseaux ou à des fédérations auxquelles les fonctions de supervision pourraient être déléguées.
- La réglementation doit fournir des pistes appropriées pour le développement des petites IAM situées dans des zones éloignées. Les cas des GE, AVEC et MC2 laissent suggérer que le changement de conceptions peut être nécessaire. La voie d'autonomisation envisagée est presque toujours la transformation en des coopératives traditionnelles à plusieurs niveaux, même si

d'autres options innovantes peuvent être appropriées au contexte local et peut stimuler la participation plus grande et une gouvernance plus solide.

- Les nouvelles lois désignent typiquement les autorités de supervision spécialisées telles que les banques centrales et reconnaissent la nature des activités plutôt que le statut juridique comme élément déclencheur de la réglementation.
- Partager les responsabilités de la supervision entre un Responsable des Coopératives et un responsable de la surveillance bancaire crée la confusion, participe à la dénaturation des marchés et affaiblit en définitive les IAM.
- Une bonne réglementation est celle que les deux parties comprennent et peuvent mettre en œuvre. Elle peut être stricte sur les principes clés, à plusieurs niveaux et accessible aux fins d'encourager la fourniture de services dans les zones rurales.

Comme mesures, nous nous joignons aux acteurs clés pour faire les recommandations suivantes:

- Un accord similaire à l'Accord de Bales en vue d'élaborer des orientations internationales pour la réglementation des IAM comme proposé par Cuevas and Fischer (2006).
- Ou, de manière plus pragmatique, la mise en place d'un groupe de travail international composé d'experts, de promoteurs et de praticiens en vue de développer un consensus sur les bonnes pratiques des IAM opérant dans les zones rurales et d'identifier les normes, les standards et les risques y relatifs, afin de parvenir à une réglementation et supervision appropriées.
- En même temps, une analyse plus approfondie des cadres de régulation et de supervision et leur impact sur la durabilité des IAM et le degré de fourniture de services dans les zones rurales. Ceci fournira des données en vue de constituer un plaidoyer et sensibiliser les banques centrales et le gouvernement. Cette analyse pourrait impliquer les associations nationales telles que l'«Ecuador's Rural Finance Network».



## Conclusion

Ainsi, pris ensemble, que rapportent nos études cas sur les IAM et la fourniture de services dans les zones rurales reculées? Les IAM apportent-elles de la valeur à elles-mêmes et aux autres? Quels sont les éléments essentiels permettant de renforcer leur fourniture de services? Les réponses à ces questions diffèrent en fonction du type d'IAM et du marché cible.

Les petits groupes qui offrent des services très simples et décaissent régulièrement tous leurs fonds ont atteint la plus grande fourniture de services sur les marchés ruraux pauvres des zones reculées et peut atteindre une fourniture de services rapide, importante et durable -s'ils sont laissés à eux-mêmes. Pour ces IAM, la régulation et la supervision, les réseaux et les liaisons peuvent entraver la fourniture de services et ne semblent pas ajouter de la valeur. Les services des groupes de décaissement peuvent être bien appropriés aux populations pauvres vivant dans les zones rurales reculées et peuvent être les meilleurs services que ces zones puissent bénéficier.

Chez tous les types de petites IAM - groupes et celles qui sont dirigées par des représentants élus - l'adhésion peut être une force importante positive. Pour les IAM ayant un nombre peu élevé de membres, l'adhésion des membres permet de garantir la surveillance de la gestion par les membres et semble inciter les IAM à fournir davantage de services adaptés aux différentes situations dans la limite de ses capacités managériales. Bien que les plus grandes IAM puissent offrir de meilleurs services dans les zones rurales reculées, les petites IAM semblent uniquement offrir des services dans les zones reculées pauvres. En même temps, dans les IAM dirigées par les représentants élus, la gouvernance est souvent renforcée par l'implication des élites locales et des structures traditionnelles, souvent en défaveur des populations pauvres dans ces zones.

Dans les petites IAM, les liaisons et en particulier la mise en réseau peuvent conduire à des compromis difficiles. L'appui externe peut permettre à l'IAM de fournir des services plus complexes ou une gamme variée de services, mais ces liaisons peuvent également affaiblir de manière significative le sentiment d'appropriation des membres et la surveillance. Les capitaux externes et les subventions peuvent assouplir les perceptions d'appartenance qui conduisent à une forte gouvernance. Avec ces IAM, la réglementation et la supervision, les subventions opérationnelles et les liens devraient être choisis en portant une attention accrue aux questions d'appartenance et de gouvernance: Les réformes mineures peuvent menacer l'accès des marchés ruraux reculés aux services financiers.

Pour les IAM plus grandes, la surveillance par les membres semble être beaucoup plus faible et la gouvernance par les représentants diverge souvent avec les intérêts de l'ensemble des membres. Ceci est particulièrement difficile pour les petites et moyennes IAM qui sont trop petites pour susciter une supervision efficace directe du gouvernement et une gestion excellente. Ces faiblesses peuvent être exacerbées par les origines des IAM: Si une IAM est née dépendante du donateur ou de l'organisme public, elle peut manquer de dynamisme pour devenir durable. Leurs missions sociales peuvent conduire les grandes et les petites et moyennes IAM à étendre leurs services aux zones plus reculées mais leurs services sont parfois moins adaptés à demande des membres que celle des petites IAM.

Pour les autres, les plus grandes IAM peuvent être préférables. Sur les cinq moyennes et grandes IAM présentées dans notre étude, celle qui a la plus grande fourniture de services dans les zones

reculées, une gamme de produits plus large, et où le taux de pénétration est le plus élevé, est la plus grande, avec 23 agences. Il s'agit d'une coopérative financière essentiellement rurale - une coopérative assez grande pour fournir une gestion excellente sans recourir à un réseau ou un lien.

Lorsque l'IAM dépasse la taille requise pour la surveillance efficace par les pairs, la recherche de moyens de supervision est essentielle. La nécessité d'avoir une fédération rigoureuse à partir de laquelle la fédération met l'accent sur l'appui technique et la surveillance et qui soit elle même supervisée peut être la solution au renforcement de la gouvernance.

Cependant, tandis que la surveillance et la supervision sont cruciales pour tous, excepté pour les petites IAM, les réseaux sont souvent coûteux, ajoutent peu de valeur et atténuent le contrôle par les membres. Les réseaux semblent plus solides s'ils ne sont pas corrompus par les bailleurs de fonds, l'appui du gouvernement ou des capitaux externes. La mise en application de systèmes simples et transparents de rédaction de rapports financiers peut être utile, tout comme peut l'être le fait d'offrir uniquement des services financiers. Enfin, trouver des moyens pour mettre en oeuvre la standardisation et les contrôles, tout en décentralisant assez les opérations pour engager les membres locaux dans la surveillance, est une autre solution pour le renforcement de la gouvernance et la surveillance.

Une fois qu'une IAM dépasse la taille requise pour la surveillance par les pairs, la gouvernance constitue un défi: souvent, le manque de mesures incitatives en faveur d'une surveillance plus forte est exacerbé par le celui de solides compétences managériales. Trouver des moyens appropriés et simples en vue de superviser ces institutions, tout en fournissant des systèmes appropriés simples et un appui technique sont essentiels au renforcement de la fourniture de services dans les zones rurales reculées de ces IAM. Ceci est important parce que, solides ou pas les IAM continuent de combler le vide, en offrant des services sur les marchés des zones reculées pauvres non touchés.

## Références

- Anyango, E., et al. (2007). Village savings and loan associations: Experience from Zanzibar. *Small Enterprise Development*, 18(1), 11-24.
- Census of India. (2001). Retrieved December 5, 2007, from [www.censusindia.gov.in](http://www.censusindia.gov.in).
- Chao-Béroff, R. (2007). *Regulation and supervision of member-owned institutions in remote rural areas*. Research paper commissioned by Ford Foundation. Antigonish, NS: Coady International Institute.
- Cuevas, C., & Fischer, K. P. (2006). *Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision*. Washington, DC: World Bank.
- Harper, M. (2007). *Linkages and networking of member-owned institutions in remote rural areas*. Research paper commissioned by Ford Foundation. Antigonish, NS: Coady International Institute.
- IMF. (2007). *Niger: Selected issues and statistical appendix* (IMF Country Report No.07/14). Washington, DC: Author.
- Jazayeri, A., & Lee, N. (2006). *Literature review on member-owned financial institutions* (draft).
- Lee, N. (2007). *Savings and spider plants: What is good governance for member-owned institutions in remote areas?* Research paper commissioned by Ford Foundation. Antigonish, NS: Coady International Institute.
- NABARD website: <http://www.nabard.org/>
- 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.
- Sinha, F., et al. (2008). *Microfinance self help groups in India: Living up to their promise?* Rugby: Practical Action.
- Vogel, R. C. (2002). Key issues in regulation and supervision of credit cooperatives. *Finance for the Poor*, 3(4), 1-6.
- Wanjau, K. (2007). Conversation with M. Hirschland.

**Annexe A:**  
**Statistiques relatives à la fourniture de services des institutions, des groupes  
ou des réseaux de l'étude de cas (2006)**

	2 MC2s	25 MMDs	1 MACS 68 groupes	1 PACS 85 groupes	1 LPD	Mixtlan	Jardin Azuayo (1 branch)
<b>Profondeur</b>							
Solde moyen d'épargne en % RNB par hab	96%	2%	5.72%	12%	24%	15%	35%
Solde moyen de crédit en % RNB par hab	163%	1%	21.6%	22.09%	13.35%	35%	90%
Densité de la population (personnes par km2.)	107	10-25	190	405	400	6	6 to 60
No. de prestataires de services dans la zone de service <sup>3</sup>	1 à 7	2	7	2	2	11	14
% clientes féminins	28.4%	100%	100%	85%	25%	49.4%	36%
<b>Durée</b>							
Autonomie d'exploitation	136%	3%	113%	98%	200% (2005)	35.8%	104.3%
Autonomie financière	ND	ND	95%	ND	195%	ND	100.6%
Portfeuille à risque > 30 jours	24%	Prêts antérieurs dus: 7%	Taux de remboursement: 96%	Taux de remboursement: 82%	Taux de remboursement: 90% (2005)	7.9%	4.81%
Dépenses totales d'exploitation / moyenne des actifs totaux	13.8%	358%	7.9%	6.99%	4%	65.8%	4.35%
Remunération moyenne du personnel / RNB par hab	1331%	ND	88%	30%	5.5%	66%	266%
<b>Etendue</b>							
Nombre d'emprunteurs actifs	1726	@ 525 <sup>1</sup>	148	386	173	1386	21,320
Nombre d'épargnants actifs	3488	535	59	782	65	3224	52,047
<b>Coût</b>							
Taux d'intérêt effectif <sup>4</sup>	13-25%	768% <sup>5</sup>	135%	30%-522% <sup>5</sup>	36-42%	15%	58%
<b>Valeur</b>							
Taux de fidélisation de la clientèle	99.2%	NA	95%	95%	100%	90.4%	100%
<b>Autres</b>							
Crédits nets prêts / total des actifs	37%	30%	72%	62%	76%	74%	63%

**Notes:** Excepté le cas des LPD, les données sont auto rapportées. RNB par habitant se rapporte au revenu national brut par habitant. ND indique que les données ne sont pas disponibles.

<sup>1</sup> Suppose 21 membres par groupe

<sup>2</sup> Inclut seulement les dépôts volontaires

<sup>3</sup> Formelle et semi-formelles

<sup>4</sup> Basé sur la taille moyenne des prêts

<sup>5</sup> Valeur faible reflète l'épargne obligatoire seulement pour la période actuelle des crédits. Les valeurs élevées reflètent l'épargne forcée estimée cumulée

## Annexe B: Principaux résultats provenant de la revue de la littérature

Les IAM peuvent avoir une fourniture de services impressionnante. Elles offrent souvent des services sur plus de marchés dans des zones rurales que n'importe quel autre type d'institution financière. En outre, elles couvrent généralement leurs charges. Grâce au développement ou à la réplification, elles peuvent fournir des services à des nombres élevés de clients. Et même si elles proposent une gamme de services limitée, celles-ci peuvent répondre à la demande des clients; ces services coûtent également aux clients moins que les autres prestataires. Les IAM sont fréquemment frappées par la fraude et la mauvaise gestion. Leur étendue et leur durabilité sont limitées par les difficultés de gouvernance.

La présente étude examine la fourniture de services qui peut être attendue des différents types d'IAM, les facteurs clé contrôlables qui l'affectent et la manière dont elle pourrait être développée.

Nous examinons trois déterminants de la fourniture de services à savoir:

- la gouvernance interne,
- la participation au sein des fédérations ou des réseaux et les liens aux prestataires privés, ONG et gouvernement; et la
- la réglementation et la supervision.

Notre analyse repose sur une revue de la littérature sur les IAM et met l'accent sur celles qui fournissent essentiellement des services d'épargne et de crédit en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. Nous sommes particulièrement intéressés aux IAM qui offrent des services sur les marchés non desservis par les institutions financières.

### La fourniture de services

Les IAM sont variées. Il peut s'agir de petites AREC (associations rotatives d'épargne et de crédit) informelles aux grandes banques coopératives. Pour clarifier notre analyse, nous définissons une typologie simple d'IAM et évaluons ensuite leur potentiel à l'aide des six aspects de la fourniture de services de Schreiner (1998) que sont la fourniture de services sociale (Profondeur), la taille de la clientèle (Etendue), la durée de la mission (Durée), l'éventail de services offerts (scope), le niveau de richesse des membres clients (Valeur), et les coûts à la charge des clients (Coûts pour les clients).

**Profondeur:** Les IAM sont souvent les seules prestataires institutionnels de services financiers dans les zones rurales et reculées. Etant donné que les zones rurales reculées ont tendance à être plus pauvres, les IAM qui leur offrent des services le font souvent sur les marchés plus pauvres, comparativement aux autres institutions financières. En même temps, dans les zones géographiques qu'elles atteignent, les IAM peuvent ne pas offrir de services aux segments de marché les plus pauvres. Le degré de fourniture de services varie selon le type d'IAM. Les plus petites IAM peuvent offrir des services dans les zones les plus reculées et les plus pauvres comparativement à celles qui sont plus grandes. Les petites coopératives de type IAM peuvent constituer les moyens les plus rentables pour offrir des services dans les zones reculées. Cependant, même les grandes IAM tendent à atteindre les segments de marché les plus pauvres par rapport aux banques commerciales. Les IAM peuvent être également celles qui sont les mieux à même d'offrir des services dans les zones de conflit et post-conflit, comparativement aux autres types d'établissement financiers.

**Etendue:** Dans plusieurs régions, les IAM offrent de nombreux services en termes absolus et relatifs à d'autres types de prestataires de services financiers. La stimulation au développement provient souvent plus des bailleurs ou des personnes apportant un appui technique que d'elles mêmes. L'étendue de la fourniture de services devrait être considérée en relation avec la densité de la population: les IAM peuvent offrir des services à plus de régions faiblement peuplées et pauvres que les autres types d'établissement parce qu'elles peuvent être viables sans atteindre un grand nombre. La simplicité des modèles de groupe leur permet d'impliquer des nombres élevés de populations. Les fusions peuvent permettre une croissance à grande échelle, grâce à des économies d'échelle, mais peuvent être plus utiles sur les marchés compétitifs que dans les zones rurales.

**Durée:** La plupart des types d'IAM couvrent leurs coûts de fonctionnement dès leur début. Pour la majorité des IAM, les plus grandes menaces sur la fourniture de services à long terme sont la faible gouvernance, les capacités de gestion ou les systèmes de gestion complexes et inappropriés. Tous, à l'exception des groupes les plus simples limités dans le temps et de la plupart des grandes IAM modernes semblent avoir besoin d'un appui continu. Le coût de cet appui devrait être chiffré dans toute évaluation de leur durabilité. Bien qu'ils ne soient pas normalement couverts par les recettes d'exploitation, les coûts de promotion par membre pourraient être identifiés aux coûts de développement des IMF modernes par client - qui ne sont pas couverts par les recettes d'exploitation.

**Valeur nette: envergure, valeur et coûts pour les membres:** Sur les marchés non compétitifs, plusieurs grandes IAM ne sont pas motivées à diversifier leur offre de produits. Cependant, certaines offrent des services de transferts de fonds, mettent à disposition des Guichets Automatiques de Billets (GAB) et fournissent une variété de types de prêts et des produits d'assurance et d'épargne. Les liens aux institutions commerciales et les fédérations, les mesures incitatives des bailleurs et l'assistance technique peuvent aider les IAM à élargir leur gamme de services. Les petites IAM sont limitées par leur capacité de gestion et le manque de liquidité, mais leur capacité à répondre aux attentes des membres peut les conduire à offrir de manière étonnante des produits bien adaptés. Les services non financiers peuvent renforcer leur offre de services financiers ou peuvent de manière rentable accroître l'impact, les coûts, affaiblir la gouvernance et limiter l'étendue et l'innovation de leurs services financiers. Les IAM ont tendance à imposer des coûts financiers et de transaction faibles à leurs membres comparativement aux autres types d'établissements financiers. Mais le risque de perte peut être plus élevé.

### **Moteurs de fourniture de services**

#### ***La gouvernance***

Dans les grandes IAM, la prise de décision est répartie entre plusieurs membres; a Aussi les individus sentent rarement qu'ils ont une influence importante et par conséquent ne participent pas activement à la surveillance de leurs IAM. Cette situation laisse aux comités et aux dirigeants des grandes IAM, la liberté relative de servir leurs propres intérêts, plusieurs grandes IAM sont ainsi touchées par la mauvaise gestion. Quatre autres facteurs peuvent également affaiblir leurs normes de gouvernance: les normes socioculturelles, qui empêchent les membres de tenir leurs leaders pour responsables; le déséquilibre entre les capacités des membres et les systèmes de gestion des IAM, qui rendent incapables les membres de suivre efficacement leurs leaders ; l'offre de services non financiers qui peut avoir un impact négatif sur le travail difficile de surveillance de services financiers; et l'absence de compétitivité.

Ces défis peuvent être relevés en:

- stimulant la participation des membres et par une forte supervision à travers la mise en œuvre de procédures actives au sein de l'IAM impliquant les leaders locaux, les structures de gouvernance et les incitations économiques;
- permettant aux membres de suivre de manière efficace la gestion en fournissant une formation technique et une formation sur la manière de responsabiliser les leaders, la sous-traitance des services complexes, et en mettant en œuvre des systèmes simples tels que la comptabilité orale des groupes;
- et en établissant des règles ou des règlements qui légifèrent sur les structures et pratiques saines de gouvernance en donnant aux membres les moyens de rendre leurs leaders responsables.

### ***Les institutions et les liaisons de second rang***

Les IAM nécessitent plusieurs formes d'assistance, de l'échange de liquidités à l'appui technique. Elles peuvent obtenir cette assistance du marché, d'une institution de second rang, d'une ONG ou du gouvernement. La manière dont cette assistance est fournie et rentabilisée est importante pour deux raisons. Premièrement, cette assistance doit être pérenne si l'on veut que les IAM qui comptent sur elle soient durables. Deuxièmement, la manière dont une IAM se procure ces soutiens peut affecter profondément sa gouvernance.

Les fédérations peuvent fournir à leurs IAM membres l'appui dont elles ont besoin. Cependant, les fédérations peuvent souffrir de problèmes sérieux de responsabilisation et de capacités. Par exemple, elles apportent aux membres peu de valeur, leur sont trop coûteuses et affectent négativement leur gouvernance. Les fédérations devraient rendre des comptes à leurs membres en finançant à partir des cotisations des membres plutôt que par les intérêts. Dans les zones reculées, certaines décentralisations semblent cruciales pour assurer une solide gouvernance (en même temps que la décentralisation peut être essentielle sur les marchés compétitifs).

Plusieurs GE ne semblent pas être pérennes lorsqu'ils sont liés uniquement aux banques. Les liens avec les autres institutions de microfinance, ne se sont pas avérés viables. Les groupes de GE peuvent renforcer et fournir des services à leurs membres et être durables. Ils ont besoin de membres dotés de compétences et ne fournissent pas des économies d'échelle substantielles.

Il est peu probable que seules les forces du marché puissent étendre les services financiers aux zones reculées: des subventions stratégiques sont requises. La question selon laquelle un montant modéré de capitaux externes renforce ou affaiblit les IAM est très débattue. Il est clair que les crédits externes subventionnés ont un effet néfaste sur les IAM, l'accès de leurs membres aux services financiers et sur le secteur financier rural.

### ***Régulation et supervision***

Le développement d'une réglementation et supervision efficaces peut être le seul moyen important d'accroître la fourniture de services des IAM. Le consensus sur les principes de la réglementation et la supervision des IAM est sollicité urgemment (Cuevas & Fischer, 2006). Nous analysons les questions clé qui nécessitent des réponses: Quels types d'IAM devraient être réglementés? Les normes de reconnaissance à plusieurs sont-elles appropriées? Si oui comment devraient-elles être définies et quels sont les éléments requis pour chaque niveau? Quelle entité sera chargée de la supervision? A quelles conditions, s'il en existe, la supervision déléguée ou l'autorégulation sont-elles acceptables? A quelles conditions il pourrait être approprié pour les différentes autorités de

superviser différentes catégories d'IAM? Comment les frais de supervision devraient-ils être couverts?

Le plus grand obstacle à la supervision efficace peut être ses charges. La solution au recouvrement des coûts et à la supervision efficace est “appropriée”: des conditions simples de réglementation adéquates à la taille et la complexité des IAM (Jazayeri & Lee, 2006). La réglementation à plusieurs niveaux la rend possible. Par exemple, les IAM où l’adhésion est libre et importante pourraient être soumises à une supervision de type bancaire, les moyennes avec adhésion limitée pourraient simplement être obligées de produire des rapports financiers standards et se soumettre à un audit externe annuel sans supervision prudentielle et les petites IAM qui peuvent efficacement assurer leur surveillance elles mêmes pourraient ne pas être du tout supervisées (Vogel, 2002).

La régulation des IAM devrait être axée sur la gouvernance qui est le plus grand risque auquel celles-ci sont exposées. Nous identifions un ensemble de règles qui peuvent permettre de contrôler la gouvernance. Enfin, nous proposons certaines stratégies pour les bailleurs de fonds, les gouvernements et institutions de second rang et posons des questions à l'intention des chercheurs qui pourraient contribuer au renforcement de la fourniture de services des IAM.



## 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, COOPEC 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 COOPEC 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.

## Cas sélectionnés

1. PACS (Fédérations de crédits agricoles de base) avec les groupes d'entraide comme membres, Andhra Pradesh, India [liaison entre GE et coopérative]
2. Fédération des groupes d'entraide, Inde
3. LPD (Lembaga Perkreditasi Desa), Indonesia [petites associations villageoises]
4. Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit, Niger [groupes n'ayant pas de liaison mais membres de réseaux]
5. Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2), Cameroun [associations membres de fédérations et décentralisées]
6. Jardín Azuayo, Ecuador [syndicat de crédit rural avec des démembrements dans des zones reculées]
7. Mixtlan SACCO within UNISAP Federation, Mexico [Coopérative urbaine-rurale, avec certaines COOPEC rurales]

## Groupe d'entraide—Liaisons des fédérations de crédits agricoles de base, Inde

Le modèle de liaisons des groupes d'entraide (GE) est le plus important et peut être le mieux connu parmi les modèles de liaisons de la microfinance. Les GE sont des établissements d'épargne et groupes de crédit informels des populations pauvres, essentiellement des femmes qui ont été reconnues par la suite comme clients bancaires, dans le cadre d'un projet pilote de la banque rurale faitière "NABARD" en Inde en 1992. En Mars 2007, ils étaient plus de 2.9 million de GE liés aux institutions financières (banques commerciales, banques rurales et coopératives) représentant plus de 40 millions de ménages. Ce cas examine le lien entre les GE et les coopératives spécifiquement les Primary Agricultural Credit Societies (PACS) qui comptent 69% des infrastructures rurales financières (NABARD, 2007). Le Bengale Occidental a le pourcentage le plus élevé de liaisons G -

PACS en Inde et la réglementation y permet aux groupes d'être membres des institutions financières plutôt que de demander aux groupes d'offrir des services comme intermédiaires pour les membres à titre individuel.

Ce cas examine les Bararanga PACS dans le Bengale Occidental lié à 85 GE et 1,382 membres, toutes des femmes. Il est situé dans le Purulia Manbazaar II, a un block frontalier avec une densité de population de 405 personnes par km<sup>2</sup>. Ce PACS a été localement décrit comme le plus reculé étant donné que plus de 75% des GE vivent dans les zones les plus reculées du block et plus de 80% appartient à des tribus, largement exclus des services financiers.

### **Les GE fédérés en Fédérations de coopératives d'entraide, Inde**

Les modèles d'alliance des GE ont reçu une grande attention comparativement aux modèles de fédération GE. Ce cas examine une fédération GE dans la ceinture tribale d'Andhra Pradesh (AP). AP est l'Etat où sont concentrées les activités des GE, ainsi il est intéressant de comprendre de quelle manière ils intègrent réellement les populations vivant dans les zones rurales. L'AP a adopté une nouvelle loi appelée "AP Mutually Aided Cooperative Societies Act" en vue de régir la nouvelle génération de coopératives (notamment les fédérations de GE) pour leur permettre de passer de leur statut caritatif en renonçant aux subventions du gouvernement pour être réglementés dans le cadre d'une nouvelle loi, à l'abri des défis et de la bureaucratie de la Cooperative Act.

Ce cas examine l'ASP (Ankuram Sanghamam Poram), une fédération de fédérations de GE avec approximativement 6,000 GE et 65,520 membres à sa base. Ce système s'est développé à partir d'un mouvement local et syndicat Dalit (Dappu' Dalitbahujan) et tire des origines profondes de l'activisme social. Il s'agit d'un système fédéré composé de trois catégories au niveau de l'état, des sous districts avec la structure faîtière servant de superviseur et financier en gros du système. Chaque sous district a un bureau comme le font les MACS et en plus, il y a des infrastructures minimales pour les équipes du district. Les infrastructures et le personnel sont largement subventionnés par l'apex MACS, qui à travers un processus de planification professionnel essaie de dissuader les MACS membres de recourir aux subventions. Cependant des niveaux significatifs de dons sont toujours requis dans le système.

Ce cas examine le Jeevan MACS, un MACS au niveau du sous district, un des 108 membres au sein de la fédération ASP. Jeevan MACS est composé de 1020 membres et de 68 SHG. La densité de la population est de 190 personnes par km<sup>2</sup>. La nature reculée de ce cas est plus socio culturelle que géographique. La fédération est largement composée de femmes de classe sociale faible qui sont devenues leaders dans chaque catégorie. Le cas fait ressortir un contraste intéressant avec le modèle de liaison PACS-GE.

### **LPD, Indonésie**

The LPDs (Lembaga Perkreditasi Desa) sont des institutions financières établies dans les villages en Indonésie qui ont été encouragées par le gouvernement provincial. Les LPD ont greffé leur gouvernance et leur gestion sur les institutions traditionnelles locales comme moyen d'assurer l'adhésion locale et l'accessibilité. Etablissement de l'institution financière dans chaque village a permis aux LPD d'atteindre une grande fourniture de services et plus éloignée à travers la réduction des coûts et l'adhésion locale, ainsi que le haut niveau d'acceptation et de confiance entre les populations locales. Etant donné que les LPD sont détenues par le conseil traditionnel et géré en partie par les lois traditionnelles, la responsabilisation des membres envers l'IAM est élevée.

Les LPDs ont été choisis en raison de leur taux de pénétration élevé à Bali, en Indonésie où plus de 90% des ménages sont membres de l'un des 1,200 LPD. Même les îles ont leurs zones reculées. Dans ce cas, le Muntigunung LPD est l'un des 156 LPD au Karangasem Regency/District. Muntigunung a été identifié par les autorités locales comme la localité la plus reculée la plus pauvre située dans les collines, avec une faible irrigation et un faible accès à l'eau potable. Le prestataire de services financiers le plus proche est à 45 kms. La densité de la population est de 400 personnes par km<sup>2</sup> et est largement dépendante de l'agriculture, étant donné que cette localité n'est pas touchée par le tourisme. Le LPD a atteint 1,020 membres (tous les ménages dans le *desa adat*) avec 249 emprunteurs et 88 épargnants.

### **Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit, Niger**

Le Niger fait parti de l'un des plus vieux, plus importants programmes de CARE en ce qui concerne les AVEC en Afrique. Des programmes similaires avec la même méthodologie adaptée existe dans treize autres pays africains. A travers la méthodologie, CARE a encouragé la formation des fonds de crédit villageois composé des épargnes des membres, utilisant des épargnes limitées dans le temps et une méthodologie de prêts assortis de délais. CARE essaie de limiter une implication externe à une année de formation et de suivi. Le nombre de membres d'AVEC est actuellement d'environ 50,000. Tandis que certaines des associations d'épargne et de crédit se gèrent de manière autonome et décaissent tous leurs fonds à la fin de leurs cycles allant de un à trois mois, les autres y participent pour adhérer à un réseau et être lié à des institutions financières y compris les coopératives. CARE utilise également les réseaux comme tremplin pour les activités non financières telles que les banques de céréales. Pour ce cas, 25 AVEC ont été choisies dans la région de Tahoua y compris les AVEC en réseau et celles qui ne le sont pas. La densité de la population dans cette zone est de 10-25 personnes par km<sup>2</sup>.

### **MC2, Cameroun**

Les mutuelles ont une forte réputation en Afrique de l'Ouest pour leur fourniture de services dans les zones rurales. Ce cas examine deux mutuelles Communautaires de Croissance (MC2) au Cameroun, membres d'un grand réseau couvrant 62,744 membres à travers 64 MC2. Les deux MC2, Njinikom et Bambalang, sont situées dans deux localités rurales dans la province du nord ouest du Cameroun situé à 65 km et 85 km respectivement de Bamenda, la principale ville de la province. La densité de la population dans la zone d'étude est de 107 personnes par km<sup>2</sup>. Les deux MC2 ont 3,512 membres, plus de la moitié des membres trouvés dans la province. Le réseau de MC2 a 62,744 membres. Ils présentent un bon contraste entre un MC2 faible et fort en termes de gouvernance et de résultats financiers.

Le cas examine l'ensemble complexe de relations des MC2 notamment la création de sa propre fédération, les subventions du gouvernement, l'appui d'une organisation non gouvernementale et les liaisons avec les prestataires sur le marché. Les MC2 offrent une variété de produits d'épargne et de prêts, une formation et d'autres services non financiers aux individus et groupes. Les groupes comptent les 'tontines' - groupes informels d'épargne et de prêts affiliés aux associations de femmes et d'agriculteurs - qui sont communs à travers le Cameroun. Leur utilisation des migrants comme source de fonds et les voies utilisées pour sécuriser les liaisons sur le marché est d'un intérêt particulier pour la fourniture de services dans les zones rurales.

### **COOPEC Mixtlan, Mexique**

De grandes coopératives ou des fédérations avec des économies d'échelle, une présence urbaine et rurale et des avoirs stables peuvent être une solution aux défis des IAM décentralisées. En partie, la politique et le régime réglementaire et politique du Mexique a encouragé la consolidation et l'étendue dans les institutions de microfinance et les IAM.

Ce cas examine le Mixtlan, une COOPEC rurale. Elle fait partie de l'UNISAP une fédération urbaine et rurale très cotée. L'UNISAP a plus de 350,000 membres au Mexique dont 19,155 sont situés dans les zones rurales. Avec 3452 membres, la coopérative Mixtlan couvre quarante localités dans les montagnes du nord, de l'état de Jalisco. Mixtlan travaille dans une zone rurale et reculée avec une densité de la population de six personnes par km<sup>2</sup>. Le fournisseur le plus proche est situé à 257 km. Et les collecteurs des zones reculées sont utilisés dans certaines localités rurales. Le Mixtlan est l'une des rares coopératives rurales membres de l'UNISAP (Fédération de Coopératives), qui est une fédération largement urbaine (plus de 70% de ses membres sont dans des zones urbaines). Au sein des IAM rurales, Mixtlan a l'un des taux de pénétration le plus élevé, soit à peu près 90%. Le passage à l'échelle de la fédération a été très efficace et la présence urbaine est cruciale pour les liaisons avec le marché notamment les transferts, un service très demandé par les membres des zones reculées.

### **Jardín Azuayo Cooperative, Equateur**

Un moyen pour les plus grandes coopératives d'atteindre les zones rurales et reculées consiste à fournir des services pour les zones urbaines, ce qui peut fournir de la liquidité et offrir des subventions croisées aux plus petits points de service plus coûteux. Le Jardín Azuayo Cooperative présenté ici est contraire à cette logique. Il s'agit d'une coopérative largement rurale (80,378 membres) avec vingt de ses vingt-trois bureaux situés dans les zones rurales.

Le cas examine cinq bureaux ruraux composés de 29,260 membres dans le sud-est englobant trois provinces. La densité de la population avoisine 39 personnes par km<sup>2</sup> dans tous les bureaux. Jardín Azuayo utilise un modèle de gouvernance représentatif décentralisé dans chaque bureau complété par une sensibilisation des membres pour appuyer la participation des membres. Ce cas démontre également un arrêt des détournements dans les zones rurales (le fait de prendre l'épargne des zones rurales pour financer les prêts des zones urbaines) commun en Equateur et ailleurs. Il s'agit d'une coopérative qui s'autofinance et qui avec succès est passée d'un système d'autorégulation à la supervision prudentielle par le "Superintendency of Banks and Insurance".