

TOUCHER CEUX QUI SONT DIFFICILES À TOUCHER:

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

ARTICLE THÉMATIQUE

Liaisons et Regroupement en Réseau des Institutions Appartenant aux Membres dans les Zones Rurales Reculées

Malcolm Harper

COADY
INTERNATIONAL INSTITUTE
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

Avec le Financement de la FORD FOUNDATION

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Juin 2008

Liaisons et Regroupement en Réseau des Institutions Appartenant aux Membres dans les Zones Rurales Reculées¹

Il y a de cela quelques années, j'avais rencontré un groupe de femmes dans un village proche de Nizamabad, dans l'Etat d'Andhra Pradesh, en Inde. Elles étaient membres de Groupes d'Entraide (GE) qui avaient été mis en place par l'ONG qui avait organisé la réunion à laquelle nous participions. Ces groupes, avec chacun environ quinze membres, s'en sortaient bien. Les femmes avaient réussi à collecter des épargnes mensuelles de façon régulière, et par la suite les groupes avaient contracté des prêts auprès des agences de banques commerciales environnantes. Tous les membres qui le désiraient, avaient contracté des prêts, et ils étaient tous très contents.

Cependant, la réunion ne portait pas sur les GE; Elle portait sur les 'MACS' (Fédérations de Coopératives d'Entraide Mutuelle), une nouvelle structure coopérative qui avait été mise en place récemment par les femmes avec l'aide de l'ONG. Il s'agissait d'une Institution de second niveau qui appartenait aux membres (IAM) et qui était détenue par les GE. Son but principal était d'obtenir des prêts groupés auprès des institutions de microfinance (IMF) telle que celle dans laquelle j'étais impliqué, et de les prêter aux groupes qui, à leur tour les prêteront à leurs membres individuels. La stratégie consistait à amener les groupes à remplacer finalement leurs prêts bancaires par l'argent reçu des MACS.

J'ai demandé à connaître le taux d'intérêt que les groupes d'entraide ont payé aux MACS; 1.5% par mois, m'ont-ils dit, soit 18% l'an. J'ai alors demandé combien les groupes payaient aux banques; 1%, m'ont-ils dit, soit 12% l'an. Dans tous les deux cas, eux-mêmes payaient à leurs GE 2% par mois; ceci signifiait que la marge de leurs groupes était divisée en deux lorsqu'ils faisaient un emprunt auprès des MACS plutôt qu'auprès d'une banque.

J'étais perplexe. Pourquoi, demandais-je, préféraient-ils les MACS aux banques? Les banques n'étaient-elles pas disposées à leur accorder des prêts ou était-il difficile d'obtenir les prêts? Ou les agences des banques étaient-elles trop éloignées de leurs maisons? 'Oh non,' dirent-ils, 'le bureau des MACS est encore plus éloigné, et le responsable de la banque est disposé à accorder davantage de prêts. Nous préférons les MACS parce qu'ils nous appartiennent.'

J'ai essayé de savoir en quoi le fait que les membres soient propriétaires faisait effectivement une différence. Je me suis rendu compte que la marge bénéficiaire que leurs groupes d'entraide faisaient était en fait la leur, parce que cela n'entraînait pas de frais pour eux et qu'elle allait en réalité permettre d'accroître le fonds de leur propre groupe. Cependant, le MACS devait couvrir ses coûts. Sa secrétaire devait être rémunérée et il devait payer le loyer de son petit bureau. En fait, le MACS payait 15% à notre IMF pour le prêt groupé qu'il a obtenu auprès d'elle et il recouvrait à peine ses coûts.

J'ai encore posé la question de savoir s'il ne serait pas mieux d'emprunter auprès de la banque, de sorte à ce que les groupes puissent obtenir de l'argent à un coût moindre et pouvoir conserver toute la marge bénéficiaire? 'Non,' répondirent-ils, 'le MACS est à nous.' Les deux parties n'ont peut-être

¹ L'auteur exprime sa gratitude à sa collègue critique, Ursula Kraus-Harper.

pas tout à fait compris certaines parties de notre conversation, étant donné que nous parlions par l'intermédiaire d'un interprète, mais des collègues qui comprenaient l'anglais et le telugu m'ont assuré plus tard que j'avais bien compris. Les femmes estimaient que le fait d'être propriétaire était plus important que les aspects économiques.

Sur la base de cette expérience et de bien d'autres de ce genre, j'admirais et détestais en même temps les IAM, les fédérations et les réseaux auxquels ils se lient. La présente étude a permis dans une certaine mesure de clarifier mes propres points de vue. J'espère qu'elle permettra à nos lecteurs d'en faire autant.

But et nature des institutions appartenant aux membres

Les IAM peuvent se lier ou se regrouper en réseau de trois manières. Elles peuvent traiter directement avec les fournisseurs de services sur le marché, comme avec une banque commerciale, afin d'accéder à des liquidités ou avec un cabinet-conseil afin d'accéder à un appui technique. Elles peuvent également mettre en place ou intégrer une structure de second rang, telle qu'une fédération, un réseau ou une structure faitière. Elles peuvent également avoir des liaisons avec des institutions qui appuient ou réglementent les IAM, comme les ONG ou les agences gouvernementales. Les petites IAM, en particulier celles qui interviennent dans les zones reculées, peuvent avoir besoin de s'allier avec d'autres institutions d'intermédiation financière, ou dans le but d'obtenir des services non financiers, tels que des conseils et des activités de renforcement des capacités. Elles peuvent être obligées de s'allier à des institutions de niveau 'supérieur' pour des besoins de réglementation, ou parce qu'elles font partie d'une structure nationale de coopérative à niveau multiple.

Les résumés des sept études de cas qui avaient été sélectionnées dans le cadre de cette étude sont joints en annexe au présent document. Cinq parmi ces IAM locales de niveau primaire, les GE au Bengale Occidental et à Andhra Pradesh, en Inde, certaines associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), au Niger, les MC2 au Cameroun, et une coopérative rurale à Mixtlan, Mexique, ont des relations étroites avec d'autres groupes secondaires de niveau supérieur formés à partir de groupes, ou avec d'autres types d'institutions, dans le but d'aider leurs membres à réaliser les objectifs pour lesquels ils ont intégré le groupe de niveau primaire.

Les deux autres IAM n'ont pas de liaisons très étroites. Le LPD (*Lembaga Perkreditasi Desa*) de Muntigunung à Bali est lui-même une institution financée par le gouvernement, et qui a par conséquent des relations de supervision et des liens financiers avec les structures gouvernementales locales. Mais ces relations sont des relations formelles de refinancement et de régulation, plutôt que des relations d'adhésion et d'activités commerciales. La Coopérative Jardín Azuayo en Equateur est une grande institution autosuffisante, avec des agences semi autonomes, mais elle n'a pas de relations particulièrement étroites avec des IAM de second niveau, des entreprises privées ou des structures étatiques. Ces deux dernières IAM peuvent emprunter et déposer des fonds auprès des banques, ou réaliser d'autres opérations entre institutions, mais les relations sont moins étroites et ne sont pas tissées avec des institutions qui sont d'une manière ou d'une autre, détenues ou contrôlées par elles. Le but du présent document est d'analyser pour voir si ces liaisons étroites servent leur but, si les coûts d'établissement et d'entretien de ces liaisons dépassent ou n'atteignent pas les avantages que ces liaisons offrent.

Il peut s'agir de liaisons avec des IAM de second niveau plus élevées, ou avec des entreprises privées, des ONG, des structures gouvernementales ou des banques, qui naturellement sont détenues peut-être elles-mêmes par des intérêts privés, des coopératives ou le gouvernement. Nos sept études de

cas incluent des exemples relatifs à tous ces aspects, si nous définissons toute sorte de relations entre institutionnelles comme une “liaison”. Si par ce terme, nous voulons signifier des relations plus étroites et plus permanentes, qui sont tout à fait possibles entre des entreprises privées ainsi qu’entre IAM, telles que celles qui existent entre un fabricant et un distributeur exclusif, ou un franchiseur et un franchisé, alors toutes nos cinq liaisons étroites sont soit des IAM de niveau primaire ou des IAM de second niveau.

Le mot ‘réseau’ est également utilisé dans certaines des études de cas, en particulier pour décrire le regroupement des AVEC qui ont été mis en place avec le soutien de CARE au Niger. Le groupement du Niger, n’est cependant pas uniquement un moteur d’échange d’informations ou de mise en commun des tentatives individuelles d’influence de la politique, comme c’est le cas pour beaucoup d’associations. Il remplit des fonctions d’intermédiation financière et oblige ses IAM membres à déposer une partie de l’épargne de leurs membres auprès de lui et se comporte généralement comme une quelconque coopérative ou fédération de second niveau. C’est par conséquent de la sorte que nous l’avons traité.

Les cinq IAM étroitement liées sont reliées à une autre IAM. La liaison doit être viable financièrement, mais également à travers d’autres moyens qui demandent du temps et comportent des risques. Les membres, qu’ils soient individuels ou des groupes primaires, doivent fournir un capital risque à l’IAM secondaire. Ce capital risque peut-être juridiquement défini comme étant des capitaux propres, ou les épargnes des membres peuvent représenter effectivement le capital risque. Ce capital risque peut être retiré uniquement lorsqu’un membre quitte, quelquefois sans intérêt; tous les deux, capital risque et intérêt, peuvent être entièrement perdus. Nous essayons d’évaluer le coût total de ce type de liaison et de comparer ce coût aux bénéfices que l’on reçoit.

Les institutions des groupes exigent aussi de la fidélité. Quelquefois, les membres doivent utiliser leurs services même si d’autres prestataires sont peut être préférables. Elles exigent aussi du temps et de l’attention et les membres doivent participer à la gestion, étant donné qu’ils sont également propriétaires de l’institution, même si c’est de manière indirecte. Ce temps, et le temps consacré pour les réunions ou d’autres activités, sont généralement non rémunérés. Il est possible que les coûts directs des services offerts soient plus bas que ceux offerts par les prestataires du secteur privé, mais cet avantage peut être battu par les faiblesses qui sont généralement associées aux structures coopératives.

Le tableau ci-dessous résume la nature et l’origine des liaisons ainsi que les types d’institutions qui y sont impliquées.

Tableau 1: Origines et nature des liaisons

	PACS Purulia	MACS Andhra Pradesh	AVEC Niger	Mixtlan Mexique	MC2 Cameroun	LPD Indonésie	Jardín Azuayo Equateur
Initiatrice de la liaison	IAM Secondaire	IAM Primaire	ONG promotrice	IAM Primaire	Banque et ONG promotrices	Pas de liaison étroite, utilise Banque publique	Pas de liaison étroite
Nature de/s institution/s alliées	IAM Secondaire	IAM Secondaire	IAM Secondaire	IAM Secondaire	IAM Secondaire	Gouvernement.	Coopérative privée pour les transferts
Force de la liaison	Faible	Faible	Faible	Forte	Forte	Très faible	Forte

Il y a également d'autres coûts. Toute entreprise peut échouer, mais la situation des IAM est souvent pire que celle des entreprises privées. Les membres des institutions de nos études de cas ont choisi de prendre ces risques, pour de bonnes raisons, mais leurs liaisons avec des institutions de second niveau impliquent un niveau plus élevé de risque. Il y a des raisons évidentes à cela. Les groupes sont inévitablement lents en matière de prise de décisions, souvent, les tâches ne sont pas accomplies à cause du problème des "corvées pénibles" du village; chacun pense que c'est le travail de quelqu'un d'autre. Il est difficile de recruter et de conserver des gestionnaires compétents et honnêtes parce que les membres sont réticents à payer à leurs employés plus qu'ils ne gagnent eux-mêmes, et parce que les gestionnaires n'ont pas la motivation personnelle qui est le moteur de l'entreprise individuelle.

Malgré tous ces frais, tous les membres de ces IAM primaires ont volontairement intégré leurs groupes, et dans cinq sur les sept études de cas, les groupes ont intégré des groupes secondaires ou des associations de groupes. Il est possible qu'il n'y ait pas d'autres alternatives, particulièrement pour des gens qui habitent dans les zones reculées, où les bénéfices l'emportent sur les coûts. Notre objectif est de nous servir de ces études de cas pour tenter de déterminer si ces liaisons valent la peine ou non.

Il est possible de prétendre que le marché décidera. Les gens n'intégreront ni ne resteront au sein des groupes, tout comme les groupes primaires ne resteront liés aux groupes secondaires, à moins que eux-mêmes n'estiment que cela en vaut la peine. Malheureusement, il peut être souvent nécessaire d'"anticiper" les propres décisions des membres. Il se peut qu'ils ne disposent pas des informations dont ils ont besoin pour opérer un choix parmi les options qui se présentent à eux et il est possible que des gouvernements, des politiciens, des ONG et des bailleurs de fonds, qui font peut être tous la promotion des entreprises de groupe et qui sont bien ou mal intentionnés les trompent pour une multitude de raisons.

Il y a des raisons particulières qui font peut être que les IAM primaires et les IAM secondaires soient particulièrement importantes pour les personnes qui vivent dans des zones isolées du reste de la société, pour des raisons géographiques, sociales ou autres, mais il est possible aussi qu'il y ait certains inconvénients. Il est possible qu'il y ait déjà d'autres prestataires privés sur le marché, ou que l'institution du groupe veuille évincer des entreprises privées potentielles en occupant l'espace institutionnel qu'elles occuperaient. Nous devons soumettre chaque liaison et l'institution secondaire qui y est impliquée, à une série de questions. Si elle ne peut pas fournir des réponses favorables à ces questions, d'autres IAM primaires ne devraient pas être encouragées à suivre l'exemple.

Le succès de toute liaison est affecté par le calendrier, la nature et les origines de la relation. La liaison a-t-elle été initiée par le partenaire primaire ou le partenaire secondaire ou par une tierce partie extérieure et l'institution de second niveau a-t-elle été mise en place pour desservir uniquement les IAM primaires de ce genre ou ces dernières sont-elles seulement un type parmi plusieurs autres types de membres.?

Les liaisons et les réseaux diffèrent également du point de vue des services qu'ils offrent. Le Tableau 2 résume les services qui sont offerts par différentes sources aux sept IAM. Ceux-ci sont décrits de manière plus détaillée dans les brefs résumés de chaque étude qui suivent.

Les IAM secondaires ou les partenaires de liaison peuvent offrir des services d'intermédiation financière directe à ses partenaires primaires à travers l'épargne et le crédit et l'accès à des fonds externes supplémentaires. Elles peuvent aussi leur fournir une assistance sous forme de renforcement de leurs capacités et de supervision afin de garantir la sécurité financière du groupe primaire; elles peuvent contribuer à "rendre autonomes" les groupes primaires et leurs membres. Toutes ces relations sont naturellement dans les deux sens en ce sens que tous les deux partenaires doivent en profiter, mais notre préoccupation ici concerne les services offerts aux IAM primaires partenaires dans le cadre de ces liaisons.

Tableau 2: Services offerts par la liaison

	GE aux PACS, Purulia, Bengale Occidental, Inde	GE aux MACS Andhra Pradesh, Inde	AVEC Niger au réseau mis en place par CARE	Mixtlan Mexique à UNISAP	MC2 Cameroun (liaisons précédentes avec la banque et l'ONG)	LPD de Muntigunung Indonésie 'liens' avec la banque publique de développement et l'agence de régulation	Jardín Azuayo Equateur
Epargnes	Oui, mais flexibilité limitée et non assurées	Non	Oui, obligatoire	Oui	Oui	Non	n/d
Prêts	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui, garantis mais très limités	n/d
Renforcement des capacités	Oui, un certain	Oui	Oui	Oui	Oui	Certain, lié à la supervision	n/d
Supervision	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	n/d
Autonomisation	Indirectement, à travers les cadres du parti	Oui	Non	Oui	Oui	Non	n/d

Questions à poser à propos des liaisons, et à propos de toute IAM qui y est engagée

Nous devons par conséquent classer les liaisons ou les réseaux selon leurs origines et la nature des relations et des services qu'ils fournissent; nous devons aussi tenter de juger le succès des liaisons en posant cinq questions de base qui s'y rapportent.

1. Cela aide t-il l'IAM à être financièrement viable, en réduisant le risque et/ou permettant d'augmenter le revenu net?
2. Cela aide t-il l'IAM à offrir davantage de services ou des services de meilleure qualité?
3. Cela aide t-il l'IAM, ou d'autres structures qui sont peut être en train de se mettre en place, de réaliser une plus grande fourniture de services, de toucher un plus grand nombre de personnes?
4. Cela aide t-il les IAM à réaliser une fourniture de services plus profonde afin de toucher des personnes plus pauvres?
5. Cela améliore t-il la gouvernance de l'IAM?

Compte tenu du fait que toutes les institutions de 'niveau supérieur' auxquelles cinq des études de cas sont reliées sont aussi des IAM, davantage de questions doivent être posées. Ces questions, dont

des versions précédentes avaient été utilisées pour évaluer les fédérations de groupes d'entraide en Inde, sont les suivantes:

1. Y'a t-il d'autres prestataires de services préférables, ou pourrait-on réformer les institutions actuelles de sorte à ce qu'elles soient de meilleures sources de prestation de services pour les IAM primaires que les nouvelles IAM secondaires?
2. Les entreprises du second groupe sont des 'intermédiaires', un nouveau niveau d'intermédiaires entre les clients et les prestataires de services. Le coût supplémentaire dans ce cas est-il justifié par le niveau supplémentaire de services qui est fourni?
3. Les institutions financières doivent être sûres, règlementées et supervisées, particulièrement lorsqu'elles desservent des pauvres qui sont dépourvus de moyens financiers et pour lesquels, même une toute petite perte serait très grave. Les autorités sont-elles capables de superviser de manière adéquate les institutions de second niveau?
4. Les membres plus faibles de tout groupe sont généralement ceux qui bénéficient le moins de l'adhésion, et les groupes sont toujours des cibles privilégiées pour les 'prises d'otage' politiques. L'obligation de rester fidèle à un groupe peut être une forme d'asservissement et de marginalisation des pauvres. Cela vaut également pour les fédérations de groupes. Les membres plus pauvres des fédérations tireront-ils autant profit que les membres plus grands et plus nantis?
5. Les IAM doivent être promues, les capacités de leurs membres et de leur personnel doivent être renforcées, et le coût de ce processus ainsi que le coût de la durabilité opérationnelle doivent souvent être subventionnés. Ceci est un processus beaucoup plus complexe et plus coûteux que lorsqu'il s'agit de groupes primaires qui peuvent souvent être mis en place et gérés par les membres eux-mêmes. Est-il probable que le type particulier d'IAM secondaire dépende d'une subvention?

Nous devons discuter succinctement du degré auquel chacune des liaisons décrites dans les études de cas répond favorablement à chacune des questions ci-dessus. Il est impossible de répondre définitivement à toutes les questions, particulièrement à la deuxième où il faut évaluer la valeur financière du service, mais nous devons tenter de faire une évaluation raisonnable. Les lecteurs devraient, si possible, évaluer eux-mêmes les études de cas. Leurs visions stratégiques ou leurs expériences de situations similaires, peuvent les conduire à des réponses très différentes. Cependant, de telles questions devraient être posées, particulièrement par les membres des IAM et ceux qui font la promotion de ce type de liaisons. Nous espérons que nos réponses et leurs implications inciteront toutes les parties à examiner de manière critique et objective de telles 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

GE et PACS, Bengale Occidentale

Les Groupes d'Entraide (GE) à Purulia sont reliés aux Sociétés de Crédit Agricoles Primaires (PACS) locaux. Les groupes doivent souvent leur origine aux PACS, ou dans certains cas, aux efforts de promotion des cadres du parti communiste local et ils utilisent les PACS essentiellement comme

une source de crédits. Ailleurs en Inde, les GE sont plus souvent mis en place par les ONG et puis reliés à des banques commerciales dans le but d'obtenir des crédits. Ces ONG reçoivent souvent une rémunération du gouvernement indien pour ce service. Certains GE sont également mis en place par des individus contre paiement ou en tant que service public, ou de plus en plus par des membres eux-mêmes qui suivent l'exemple de leurs voisins.

Il y a plus de 100,000 PACS en Inde, ce qui représente plus du double du nombre d'agences de banques commerciales et de banques rurales régionales. Dans les zones reculées, comme celle couverte par le Bararanga PACS, il y a peu de concurrence que ce soit pour promouvoir les PACS ou pour les desservir une fois qu'ils sont mis en place. Les PACS sont par conséquent en position de quasi monopole. Ceci est typique des zones rurales indiennes, mais dans beaucoup d'autres états, les PACS sont moribonds, ou ont été rachetés par le gouvernement, ou n'ont aucun intérêt dans une quelconque activité autre que leurs services classiques de prêts de vivres et d'intrants agricoles, Essentiellement destinés aux hommes. Dans le Bengale Occidental, avec un long passé de gouvernement socialiste, les coopératives sont plus fortes qu'ailleurs et elles ont tissé des alliances naturellement avec les GE qui sont eux-mêmes effectivement de très petites coopératives informelles.

Les liaisons avec les GE ont été initiées par les PACS, qui ont en fait, fait la promotion des GE. Les PACS existent depuis plusieurs années, bien longtemps avant qu'il n'y ait quelque chose du genre des groupes d'entraide en Inde. Les GE fournissent uniquement une toute petite proportion des activités des PACS, bien que leurs épargnes soient en train de devenir une source importante de fonds, et que la qualité de leurs prêts peut améliorer significativement la faible qualité souvent remarquée de leurs prêts classiques de vivres. Dans le Bengale Occidental, contrairement à certains autres états indiens, les groupes sont uniquement des membres nominaux des PACS, dépourvus de droits de vote, et cela réduit davantage leur impact sur la gouvernance.

Le PACS offre un service qui est loin d'être parfait. Il ne permet pas aux GE d'utiliser pleinement leurs épargnes, ses taux d'intérêt sont plus élevés que les taux des banques, les dépôts ne sont pas assurés et le PACS lui-même ne dispose pas d'assez de liquidités pour doter tous les GE des fonds dont ils ont besoin. Il se peut que de certaines autres façons plus importantes, le service offert par les PACS soient meilleurs que ceux qu'offrirait une banque. Le personnel est accessible, est basé au niveau local, et comprend la communauté locale. La qualité des services financiers et des services non financiers reçus par les GE, et naturellement par d'autres clients, varie énormément d'un PACS à un autre, et dépend dans une grande mesure de l'engagement et de l'intérêt du Secrétaire qui gère effectivement le PACS, et qui est effectivement nommé par le gouvernement local.

Les PACS ne sont pas du tout de véritables coopératives, en ce sens qu'ils ont été à l'origine, mis en place par le gouvernement à partir de 1904 sur une base descendante, comme un canal de fourniture de crédits peu coûteux dans le but de soulager les populations de la famine. Cette situation affaiblit leur position financière et signifie que les PACS ont traditionnellement été perçus comme de sources d'argent 'doux' provenant du gouvernement plutôt que comme des institutions communautaires d'intermédiation financière.

Beaucoup ont, cependant existé pendant plus d'un siècle et il est très improbable qu'ils faillissent un jour à leurs obligations. Beaucoup ont été "pris en otage" par de riches agriculteurs, qui ont souvent des relations politiques, mais le gouvernement se tiendra toujours derrière eux. Cela ne signifie pas

que les épargnes déposées auprès d'un PACS seront toujours facilement accessibles; elles ne seront probablement pas perdues, mais il est possible qu'elles soient bloquées.

Ces faiblesses signifient que les questions d'appropriation et de gouvernance sont relativement sans importance en ce qui concerne les GE et leurs membres. Les membres des GE jouent un rôle peu important au sein de leur direction et leur influence dans les PACS est jusqu'ici très limitée. L'implication des cadres politiques locaux peut à la longue être potentiellement dangereuse, mais la position du parti communiste à Purulia et dans le Bengale Occidental est tellement garantie qu'il est improbable que cela soit un problème immédiat.

Bien que les PACS soient légalement des IAM et constituent de ce fait une liaison de choix évidente pour les GE, la condition à proprement parlé des PACS et la relative faiblesse de la participation des GE dans les activités ou les conditions d'adhésion signifie que la relation avec les GE ressemble plus à une relation avec une institution financière du secteur privé ou du secteur public plutôt qu'avec une institution appartenant aux membres. Les localisations des PACS en zone rurale, ainsi que leur grand nombre signifie qu'ils sont les meilleurs et même souvent la seule option de prestataire de service pour les GE dans les zones reculées, particulièrement dans le Bengale Occidental, lorsqu'ils fonctionnent de manière moyennement efficace. Leur forme juridique a peu d'impact direct sur la relation et les leçons sont plus pertinentes pour les liaisons entre nouvelles petites IAM et tout type de grande institution plus ancienne qu'entre IAM.

MACS, Mehbubnagar, Andhra Pradesh

Cette étude de cas est unique en ce sens que ces MACS, contrairement à beaucoup d'autres institutions de ce genre intervenant dans le même état indien, ont en partie résulté d'un long mouvement social de lutte contre la discrimination des castes et celle basée sur le sexe. Les Dalits ('intouchables') et les membres des tribus de Mehbubnagar sont isolés sur les plans social, économique, climatique et géographique. Il serait absurde de prétendre que la fourniture de services de microfinance pendant quelques années pourrait permettre de venir à bout du système de caste vieille de 3000 ans en Inde. Les GE Dalit ne pouvaient pas, par eux-mêmes, avoir un grand impact sur la position sociale de leurs membres.

Les circonstances particulières du District de Mehbubnagar et la promotion active par le Gouvernement de l'Etat des groupes d'entraide, suivie d'une grande assistance des agences internationales et l'adoption de la nouvelle loi sur les MACS qui libère les coopératives de l'ingérence de l'Etat, se sont combinées pour permettre d'atteindre une situation proche d'un véritable changement social que ce que l'on a l'habitude de voir dans le cadre d'interventions financières de ce type. Les effets d'autonomisation du secteur de la microfinance ont été exagérément amplifiés, mais ici, comparativement à la plupart des autres endroits, il a manqué de peu pour qu'ils soient réalisés.

Néanmoins, les fédérations à niveaux multiples ne sont aucunement un produit des femmes membres prises individuellement ni des initiatives propres des groupes d'entraide. Elles ont été promues par les agences telles que le PNUD, la Banque Mondiale, CARE et le Gouvernement étatique. Aucun d'eux ne devrait être considéré individuellement comme étant un parrain idéal. Leurs efforts conjugués pourraient être normalement perçus comme une recette menant tout droit à la catastrophe. Le capital social mis en place par les membres et leurs communautés, en même temps que leur syndicat, semble leur avoir néanmoins permis de tirer profit de l'aide qu'ils ont reçu et d'atteindre des résultats financiers et non financiers remarquables. Il reste à voir si ces jeunes

institutions survivront des pressions de la concurrence commerciale et des subventions, mais à ce jour, leur succès est remarquable.

Andhra Pradesh (AP) lui-même est un cas particulier. La microfinance est intervenue tard en Inde, mais elle a commencé principalement à AP qui a été le berceau de la plupart des initiatives institutionnelles, provenant du Gouvernement, des ONG, des institutions de microfinance à but non lucratif. En conséquence, la microfinance a réussi à réaliser une grande pénétration du marché dans l'Etat et même, dès 2003, il y avait un groupe d'entraide pour 22 personnes pauvres habitant dans des zones rurales dans l'Etat (Harper & Nath, 2004).

Ce chiffre est affecté par l'adhésion d'un grand nombre de personnes qui ne sont pas classées en dessous du seuil officiel de pauvreté et par des gens qui sont membres de plusieurs groupes. La microfinance a probablement atteint une proportion plus grande de la population totale de cet Etat qui est de quelques 80 millions de personnes que dans toute autre entité à une échelle semblable, partout dans le monde entier. La plupart des GE à AP sont reliés aux IMF ou à des banques grâce à des programmes subventionnés par l'Etat, et beaucoup sont membres des MACS, même si certains d'entre eux sont aussi forts que l'exemple de Mehbubnagar. Les PACS ont seulement une toute petite part dans le marché des GE dans cet état.

Ce succès a été destructeur dans certains endroits, conduisant à un surendettement, à des suicides et à une réaction très violente d'intérêts politiques et administratifs motivés par la peur de perdre leur propre autorité et une véritable préoccupation relative aux taux d'intérêt élevés et les nombreux emprunts (Ghate, dans Dichter & Harper, 2007). A Mehbubnagar, compte tenu peut-être du long passé de discrimination sociale, les liaisons à plusieurs niveaux entre les GE et les MACS ont eu des résultats positifs d'une manière générale. Presque tous les GE qui se trouvent dans l'Etat sont reliés à des IAM secondaires; cette situation est tout à fait différente de celle qui s'est produite dans d'autres endroits en Inde, où de telles liaisons représentent une exception plutôt qu'une règle.

Ce succès n'aurait pas pu être atteint par les groupes eux seuls sans les MACS de niveau supérieur. C'était uniquement un fait du hasard que le concept des MACS, en tant que coopérative appartenant véritablement aux membres et effectivement contrôlée par eux contrairement aux PACS, aient été à l'origine introduits à AP. Il existe très peu d'exemples, voire même aucun, comparables ailleurs en Inde dans lesquels les GE ont réalisé quelque chose dont le niveau avoisine ce degré de réhabilitation sociale, avec des femmes 'intouchables' qui sont capables d'occuper des postes dans des institutions prestigieuses et publiques.

La qualité des services offerts aux groupes n'est pas élevée; néanmoins, ces services sont chers, comme le démontre le récit de Nizamabad relaté au début du présent document. Comme c'est le cas beaucoup trop souvent dans les institutions de microfinance tournées vers l'octroi de crédits, les structures d'épargne sont généralement inflexibles et les épargnes sont perçues comme un moyen pour avoir accès aux crédits plutôt que comme un service important en tant que tel. Les coûts de fonctionnement des MACS sont souvent lourdement subventionnés et leur viabilité à long terme est discutable.

Au fur et à mesure que le degré des besoins des membres augmentent, les MACS ne pourront peut-être pas rivaliser avec les banques commerciales qui sont capables d'offrir des crédits à des prix plus bas ainsi que des produits d'épargne plus sécurisés et plus souples. Les banques ont été plus lentes à accepter les activités des GE à AP qu'ailleurs compte tenu des activités agressives menées par les

IMF et les MACS. Au fur et à mesure que les groupes membres deviennent sophistiqués, il est possible qu'ils se rendent compte que la promotion sociale et l'«appropriation» du système s'acquièrent à un prix élevé. Beaucoup de groupes empruntent déjà auprès des banques, profitant des prêts subventionnés par le gouvernement qu'ils peuvent offrir, ainsi que d'autres services. Ceci peut finir par réduire la volonté des groupes membres à consacrer leur temps pour la gouvernance de leurs MACS et à payer des taux d'intérêt plus élevés, toutes choses qui peuvent affaiblir fatalement les liaisons. Même si une telle situation se produit, on peut s'attendre à ce que l'impact de réhabilitation survive.

AVEC, Niger

La méthodologie des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) a été lancée par CARE à Maradi, Niger en 1988. Les AVEC ne sont plus qu'une version systématique des ACEC (Associations Cumulatives d'Épargne et de Crédit), qui s'est développée à partir des AREC (Associations Rotatives d'Épargne et de Crédit) encore plus populaires et qui ont toujours été une forme très populaire d'intermédiation financière presque partout dans le monde, et particulièrement en Afrique de l'Ouest.

Les ACEC volent souvent en éclat à cause d'une tenue inadéquate des comptes, de la malhonnêteté et de la mauvaise gestion de la liquidité, et à cause de petits désaccords et d'autres problèmes non résolus que l'on laisse aggraver au fil du temps au point qu'ils causent l'éclatement des groupes en acrimonie. Le système des AVEC s'attaque ingénieusement à ces problèmes à travers l'utilisation de procédures simples mais rigoureuses qui permettent même aux groupes dont les membres ne sont pas alphabétisés de tenir une bonne comptabilité, de faire fonctionner un système d'assurance simple, et dans le même temps, de déterminer les parts de leurs propres épargnes, les taux d'intérêt, les conditions de prêt, et les pénalités d'absence ou de remboursement en retard. Plus important encore, les AVEC 'prévoient une limite' dans le cadre de leurs opérations, et ce, de manière régulière, habituellement chaque année, et décaissent et partagent les fonds qu'ils ont accumulés sur une base mutuellement acceptable.

Le système des AVEC était destiné à l'origine à s'adapter aux conditions d'éloignement des personnes vivant dans les zones rurales du Niger, un des pays les plus pauvres et ayant les densités de population les plus faibles du monde. Le système avait été mis au point comme un produit connexe par le bureau CARE du Niger dont la préoccupation principale dans le domaine des services financiers était le développement d'une IMF ordinaire (qui avait fait faillite depuis, en même temps que la plupart des autres IMF mises en place par les bailleurs de fonds au Niger). Les AVEC étaient destinées aux personnes plus pauvres, en particulier les femmes, et se prédestinaient à devenir des institutions villageoises autonomes qui seraient capables de survivre et de continuer à desservir leurs membres même en n'ayant pas de liaisons et de subventions externes, ou une autre assistance à long terme de la part de CARE ou d'une autre structure. Les liaisons ne faisaient aucunement partie du plan initial, qui était spécifiquement destiné à permettre aux groupes de fonctionner de manière réussie sans liaisons de quelques types que ce soit.

CARE a aussi fait la promotion des AVEC dans douze autres pays africains, ainsi qu'en Inde, au Bangladesh et en Haïti, et d'autres ONG comme Oxfam ont reproduit le concept dans d'autres endroits. L'expérience de Zanzibar a fourni un bon test du concept original étant donné que CARE y a fait la promotion de quelques soixante AVEC au cours de l'année 2001 puis s'y est retiré. En 2006, une équipe de chercheurs a étudié ce qui s'était produit au cours des cinq années d'intervention (Anyango, et al., 2007). Environ 100 nouvelles AVEC ont été mises en place et une

seule parmi la soixante au départ s'était effondrée, et la plupart de ses membres avaient alors formé un nouveau groupe.

Le taux de perte de clients des groupes du Zanzibar avait été de 3% par an, pour toutes raisons confondues. Cette situation contraste grandement avec les 10% de taux de perte de clients enregistré par les groupes d'entraide indiens (Sinha, et al., 2008) et les membres s'étaient réjouis d'un taux annuel de croissance de 53% de leurs épargnes. Certains des formateurs qui avaient renforcés les capacités des groupes initiaux avaient mis en place leur propre institution de promotion qui faisait la promotion des nouveaux groupes contre une contribution financière de la part des membres et sans aucun frais pour CARE ou tout autre bailleur de fonds externe. Il n'existe aucune preuve sur le fait que d'autres groupes quelconques, au Zanzibar ou ailleurs, excepté au Niger, aient des liaisons avec des réseaux ou des fédérations.

Notre étude de cas décrit une situation qui s'est produite plus tard au Niger où l'institution promotrice ne s'est pas encore retirée. CARE, comme d'autres ONG, est une entreprise dont les membres du personnel dépendent d'elle pour leurs moyens d'existence et veulent qu'elle soit durable et prospère. Le cas du Zanzibar, où CARE s'est retirée, est en fait assez particulier.

CARE a répondu aux sollicitations de certaines AVEC (ou *mata masu dubara* comme on les connaît au Niger) qui souhaitaient obtenir davantage de prêts que ne peuvent leur permettre d'offrir les épargnes de leurs membres et l'excédent accumulé, en aidant les AVEC à former des fédérations ou des 'réseaux' comme on les appelle dans l'étude de cas. Les fédérations agiraient comme intermédiaires entre les AVEC membres qui avaient besoin de plus d'argent qu'ils n'en avaient et celles qui avaient temporairement des excédents, et pouvaient également avoir accès à des fonds destinés aux AVEC et provenant des IMF ou des coopératives. CARE, comme toutes les ONG, avaient aussi besoin de canaux de distribution par lesquels ses services pourraient toucher leurs bénéficiaires, et elle a utilisé les fédérations pour fournir des banques de céréales aux communautés qui souffrent d'un manque de denrées alimentaires de base.

L'expérience de ces fédérations a été mitigée. Leurs membres AVEC attendent beaucoup d'elles et il est peut-être encore trop tôt pour affirmer de manière définitive si oui ou non ces attentes seront comblées. Il existe certains inconvénients évidents: les AVEC doivent doter les fédérations de capitaux à travers des frais initiaux d'adhésion, lesquels frais ont découragé certaines à adhérer, et elles doivent déposer leurs épargnes auprès de la fédération au lieu d'avoir la liberté de les utiliser pour refinancer leurs propres membres conformément à l'idée de départ.

Il est également impossible de gérer les activités d'une fédération sans données écrites et sans personnel rémunéré. Cela signifie que la situation financière ne peut pas être aussi transparente qu'elle l'était au sein des AVEC entre elles, et les fédérations doivent aussi une 'part' sur les prêts qu'ils accordent aux AVEC afin de couvrir leurs coûts. Ceci signifie en retour que les AVEC ne peuvent faire aucun excédent sur les prêts qu'elles accordent avec les fonds empruntés de leur fédération, à moins qu'elles n'imposent des prix plus élevés pour ces prêts que pour les prêts qu'elles octroient sur la base des épargnes qu'elles ont elles-mêmes accumulées. Les AVEC et leurs fonds 'n'appartiennent' plus aux membres comme c'était le cas autrefois.

Un grand mérite des AVEC est le "décaissement" régulier qui réduit l'aggravation des tensions entre membres. Ceci a du être abandonné au profit des nouvelles fédérations qui sont trop formalisées pour être effectivement fermées chaque douze mois. Apparemment, il n'y a pas eu de problèmes

suite à cela, mais l'expérience des groupes d'entraide indiens, qui ressemblent beaucoup aux AVEC, excepté le fait qu'ils ne décaissent pas leurs fonds et qu'ils sont reliés à des banques ou à d'autres institutions comme les PACS ou les MACS, indique qu'il est probable que de tels problèmes surgissent au fur et à mesure que les groupes vieillissent. (Sinha, et al., 2008).

La seule motivation qui conduit les AVEC à adhérer aux fédérations est la possibilité d'avoir accès à des prêts, mais les deux fédérations d'AVEC qui sont décrites dans l'étude de cas ont seulement prêté 28% et 32% des épargnes que leurs membres AVEC ont déposé auprès d'elles. Une AVEC avait décidé de ne plus contracter de prêt après sa première expérience. Cette situation indique qu'un grand nombre d'AVEC membres n'ont pas vraiment de besoin réel de fonds supplémentaires. Comme c'est le cas souvent, il est plus facile de se plaindre qu'une ressource est insuffisante que de faire une utilisation efficace des ressources supplémentaires une fois qu'elles deviennent effectivement disponibles.

Les fédérations doivent également s'enregistrer et sont soumises en théorie à la loi ouest africaine PARMEC qui s'applique à toutes les institutions officielles de collecte d'épargne. En fait, les autorités n'ont pris aucune mesure de supervision des fédérations et on ne sait pas avec certitude si une telle chose sera, d'une manière ou d'une autre, avantageuse pour leurs membres AVEC si toutefois elle se produit effectivement.

Les personnes plus pauvres, particulièrement celles qui habitent dans les zones reculées, ont peu d'opportunités d'affaires. Ceci constitue en effet une des principales raisons pour lesquelles elles sont pauvres. Elles peuvent demander plus de crédit, mais si les prêts proviennent de leurs propres ressources et des ressources de leurs pairs, et sont accordés aux prix pratiqués sur le marché et doivent être remboursés, elles savent très bien qu'elles ne devraient pas prendre le risque d'emprunter plus que de toutes petites sommes. Les membres des AVEC nigériens sont parmi les personnes les plus pauvres qui habitent dans l'un des pays les plus pauvres au monde (UNDP, 2007). Ce n'est pas surprenant que les fonds modestes qu'elles sont capables d'accumuler dans leurs propres AVEC non reliées à des institutions, suffisent généralement à satisfaire leurs besoins.

Les membres des AVEC semblent ne pas être capables de gérer efficacement les nouvelles fédérations. Les besoins d'alphabétisation, d'enregistrement officiel et de personnel professionnel signifient que ces fédérations seront 'distantes' des personnes qui sont nominativement les propriétaires de ces fédérations et qui sont chargées de les contrôler. Les membres sont naturellement reconnaissants à CARE pour les banques de céréales lourdement subventionnées qu'elle a mises en place à travers les fédérations, parce qu'ils vivent dans une zone qui connaît des famines récurrentes. Cela ne signifie pas qu'ils ont besoin des fédérations d'intermédiation financière ou qu'ils peuvent véritablement s'en approprier. Les fédérations perpétuent purement et simplement la dépendance vis-à-vis de CARE et de ses bailleurs de fonds que les AVEC étaient prédestinées à réduire.

Les services de microfinance d'une quelconque source ne peuvent pas par eux-mêmes améliorer significativement la situation des personnes très pauvres qui vivent dans les zones reculées. Ils peuvent les aider à soulager des problèmes temporaires de circulation de liquidités, à conserver de manière plus sécurisée leurs modestes épargnes et à les rendre plus rentables et de réduire les coûts des crédits contractés en cas d'urgence. Il est généralement admis maintenant que la microfinance n'est pas 'le bâton magique' capable de créer d'une manière ou d'une autre le 'développement'. Il faut beaucoup d'autres apports et lorsque ces apports arrivent effectivement, il se peut que les gens aient

besoin d'avoir les capacités pour gérer les IAM de niveau supérieur, ou des liaisons avec d'autres institutions, afin de pouvoir accéder à de plus grandes sommes que leur situation économique meilleure leur permet d'investir de manière efficace. Les femmes dans les communautés pauvres dans les zones rurales du Niger seront peut être les dernières personnes sur terre à atteindre cette position. En attendant, le concept simple des AVEC, qui est une amélioration modeste par rapport à leurs méthodes communautaires traditionnelles de gestion de ressources rares, est probablement tout ce qu'elles ont besoin. Les liaisons et les fédérations seront nécessaires seulement plus tard, lorsque le Niger connaîtra un développement holistique grâce à d'autres moyens.

Coopérative d'Épargne et de Crédit de Mixtlan, Mexique

La Coopérative d'Épargne et de Crédit de Mixtlan, Mexique est une IAM locale créée il y a longtemps et qui est devenue récemment membre d'une IAM de second niveau. Elle a intégré l'UNISAP, une fédération puissante, et a tiré profit d'une manière générale de cette liaison. Même les personnes les plus pauvres se trouvant dans les zones rurales du Mexique sont généralement beaucoup plus nanties que les pauvres en Inde ou en Afrique, et les indicateurs tels que l'alphabétisation ainsi que la relative grande pénétration du marché par les prestataires formels de services financiers confirment cette situation. Mixtlan lui-même dessert des personnes plutôt pauvres dans une zone rurale reculée, mais le solde d'épargne moyen de ses membres est presque de US\$2,500. Selon la plupart des standards, ceci ne fait pas partie de la microfinance. Néanmoins, les IMF comme on les appelle, qui mettent l'accent sur les groupes de la population les plus pauvres sont encore importantes au Mexique, avec plus de 3 millions de clients, et sont peut-être aussi très prospères, comme le démontre le récent PAPE (Premier Appel Public à l'Épargne) de Compartamos remarquablement rentable. Les IAM représentent également une grande part du marché, particulièrement, mais non exclusivement, dans les zones rurales.

La COOPEC Mixtlan a été créée en 1960 avec l'appui de l'Église locale, et quelque temps plus tard, elle devint membre d'une petite institution de second niveau, la West Federation, qui avait un nombre total de sept IAM membres, dont Mixtlan. En 2002, en réponse à la crise financière nationale qui avait entaché la confiance des populations dans les institutions financières, Mixtlan et les autres IAM membres de cette ancienne fédération devinrent membres de l'UNISAP, une grande fédération étatique d'une quarantaine d'IAM. Mixtlan s'est développée rapidement depuis ce temps, en partie grâce à cette liaison.

Environ 80% des membres de l'UNISAP sont des communautés urbaines. Mixtlan est l'IAM la plus éloignée parmi les IAM membres de la fédération, et se réjouit d'avoir les plus grandes parts du marché dans les deux communautés rurales où elle intervient - dans ces communautés, plus de 80% de la population sont membres de Mixtlan. La part de contribution apportée grâce à la force et au volume des activités des autres IAM urbaines à UNISAP ont sans doute permis à la fédération d'offrir ou de donner l'accès à une grande gamme de services à des prix auxquels les IAM individuelles, comme Mixtlan n'auraient jamais pu avoir accès par elles-mêmes.

L'UNISAP offre des services d'intermédiation financière comme la plupart des IAM de second niveau, même si ces services ne sont pas d'une grande importance pour Mixtlan, étant donné que les besoins financiers de ses membres peuvent généralement être satisfaits grâce à leurs propres épargnes. Mieux, l'adhésion de Mixtlan à UNISAP inspire confiance à ses membres quant au fait que leur argent est dans de bonnes mains et qu'ils ne seront pas victimes d'escroqueries comme beaucoup de gens l'avaient été au cours des dernières années au Mexique. UNISAP contrôle régulièrement la performance de ses IAM membres, et grâce à leur adhésion, elles sont

automatiquement protégées et supervisées grâce au fait que UNISAP est membre de BANSEFI. Il s'agit d'une institution de troisième niveau soutenue par le gouvernement et qui fournit des services de supervision et joue le rôle de banque centrale pour le secteur financier des coopératives et qui est toujours disposée à venir en aide à de quelconques membres qui ont besoin temporairement de liquidités.

Les services de transferts de fonds sont des services capitaux au Mexique, particulièrement, dans les zones rurales comme celle desservie par Mixtlan, où le nombre de la population a sensiblement baissé compte tenu de la migration aux États-Unis. Les membres des familles peuvent transférer des fonds à travers Mixtlan contre le taux planché extraordinairement bas de US\$1.60. Ceci est particulièrement important pour les femmes qui constituent la moitié des membres de Mixtlan, et dont les maris de beaucoup d'entre elles travaillent au Nord de la frontière. Il aurait été quasiment impossible pour l'IAM, de son propre chef et sans l'assistance de UNISAP de pouvoir offrir de tels services dans des zones aussi reculées et à des prix aussi bas pour les quinze transferts de fonds qu'elle fait approximativement chaque jour au profit de ses membres. Les membres auraient été contraints d'utiliser les services de Western Union ou ceux d'une autre institution privée, ce qui leur aurait coûté dix fois plus, voire même davantage.

UNISAP permet également à ses IAM membres d'offrir un service par lequel ses membres peuvent payer des factures à travers leurs comptes locaux. De même, elle leur dispense des formations et renforce leurs capacités, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information qui permet aussi à l'UNISAP d'obtenir les informations de routine afin de pouvoir suivre la performance des IAM.

Beaucoup d'institutions auxquelles adhèrent les IAM exigent de la "fidélité" de la part de leurs membres et refusent effectivement le droit à leurs membres de recourir à d'autres prestataires offrant les services qu'ils recherchent. UNISAP, comme d'autres IAM bien gérées, évite de faire autant. Mixtlan et les autres IAM membres sont libres de faire appel à d'autres prestataires de services comme et quand elles le souhaitent, si elles estiment qu'elles peuvent trouver une meilleure opportunité. Ceci permet de s'assurer que les membres qui resteront au bout du compte obtiendront le meilleur service disponible, et que l'UNISAP doit remporter la compétition, même s'il est très improbable de trouver des prestataires rivaux désireux de battre UNISAP en matière de services et de prix dans les zones reculées où intervient Mixtlan. Ces services et ces prix sont effectivement subventionnés par les membres d'UNISAP se trouvant dans les zones urbaines, et Mixtlan paie des frais annuels de services de moins de US\$10,000 pour tous les services qu'il reçoit.

Ces services ont permis à Mixtlan de prospérer malgré la baisse du nombre de la population à cause de l'émigration. L'IAM a compensé le faible nombre de personnes vivant dans les petites villes par l'extension de ses services à des gens qui vivent dans des zones encore plus reculées, sensées être encore plus pauvres que le principal noyau initial des membres. La liaison a par conséquent facilité la croissance aussi bien du point de vue de la profondeur que du point de vue de l'étendue de la fourniture de services par la Société.

Cependant, un grand risque existe. UNISAP trouve qu'il est très coûteux de travailler avec les petites IAM comme Mixtlan et a par conséquent suggéré qu'elle devrait fusionner avec une institution voisine et plus grande afin de regrouper leurs besoins et rendre leur desserte par UNISAP plus économique. La direction et les membres de Mixtlan ont catégoriquement refusé cette proposition, en particulier les membres de longue date qui accordent beaucoup d'importance aux relations

personnelles et au fait qu'ils connaissent le personnel local de ce qu'ils considèrent comme "leur" institution. Cette perception est renforcée par le fait que le gestionnaire de Mixtlan occupe cette fonction depuis quelques quarante ans. Les membres ont presque tout à fait raison d'estimer qu'il ne pourrait pas fournir le même niveau de service si son institution était subsumée au sein d'une plus grande entité fusionnée.

Il est presque inévitable que l'on n'assiste pas à certaines formes de fusion, ou que l'UNISAP ne puisse pas continuer à offrir son niveau actuel de service à Mixtlan, parce qu'elle doit lutter pour les activités de ses grandes IAM urbaines membres avec des banques commerciales et d'autres prestataires de services. Seul le temps nous dira si Mixtlan et ses membres continueront à bénéficier des services de l'UNISAP de la même manière qu'ils en bénéficient à l'heure actuelle.

MC2 Cameroun

Les MC2 (*Mutuelles Communautaires de Croissance*) au Cameroun ont été mises en place et soutenues essentiellement par Afriland First Bank, une institution privée dont la direction apprécie la mise en place d'initiatives dans lesquelles des membres de la société ont des responsabilités et qui peuvent aussi, à la longue, former un noyau de clients en zone rurale pour la banque. L'acronyme MC2 reflète délibérément l'équation d'énergie d'Einstein. Afriland a également mis en place de nouveaux produits d'épargne respectueux de la charia, à l'intention de ses clients musulmans. Ces produits ont beaucoup attiré un grand nombre de clients qui auparavant, n'étaient affiliés à aucune banque, et également des volumes importants de fonds bon marché. (Rippey, dans Dichter & Harper, 2007). Il s'agit là d'une situation inhabituelle d'une banque africaine locale qui investit pour le développement à long terme de sa clientèle de masse.

Les efforts d'Afriland en direction des MC2 ont été soutenus par les services de renforcement de capacités fournis par ADAP, une ONG, et les MC2 ont été principalement les produits de ces deux institutions depuis leur création. Les MC2 semblent s'être adaptés avec succès à la mauvaise concurrence sur fond de subventions reçues de ses bailleurs de fonds extérieurs, au moins dans le seul cas qui a été observé. (Muyoka MC2, 2002).

Maintenant, cependant, Afriland et l'ONG ont pris la décision commune de soutenir les MC2 afin qu'elles puissent mettre en place leur propre institution de second niveau, l'AMC2, qui sera chargée de fournir les services que eux fournissaient au départ. L'évolution de cette IAM, qui est jusqu'aujourd'hui encore seulement nominativement la propriété et sous le contrôle de ces MC2 membres, n'est qu'à sa phase de départ. On ne sait encore avec certitude si elle pourra prendre le relais et offrir les fonctions de liaison aussi efficacement que l'avaient fait Afriland et l'ONG. Il est toujours difficile pour tout promoteur d'une IAM de transférer sa gestion à ses membres et cela est encore plus difficile lorsque les membres eux-mêmes sont des IAM plutôt que des individus. Pour les besoins du présent document, nous évaluerons le succès des liaisons des MC2 avec Afriland First Bank et ADAP dans l'espoir que nos conclusions s'appliqueront de la même manière à la nouvelle liaison avec l'AMC2.

Depuis la mise en place initiale des MC2 par les institutions de second niveau, il est clair que l'étendue et la profondeur de leur fourniture de service, tout comme leur existence elle-même, ont été promues par la liaison. Leurs capacités continuent d'être renforcées grâce à l'assistance de l'ONG. Afriland offre des fonds sous forme de subventions croisées à des prix plus bas que les MC2 pouvaient en obtenir ailleurs, et la banque a également été impliquée dans la mise en place du MITFUND, qui offre des fonds plus importants à bas prix lorsque les MC2 en ont besoin. Les MC2

ont également bénéficié de dégrèvements fiscaux facilités par Afriland. Elles sont supervisées par la COBAC, une filiale de la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest, et cette fonction a également été facilitée par les efforts d'Afriland. Les MC2 doivent leur existence et le renforcement continu de leurs capacités ainsi que leur viabilité à leurs promoteurs de départ.

Les subventions directes sont limitées au taux plutôt élevé de 10% des actifs, et on ne sait pas vraiment si les MC2 pourront éviter de continuer à dépendre de ces subventions après la fin de leur relation directe avec Afriland et ADAP. Cependant, la relation avec la banque est réciproquement bénéfique à tel point qu'il serait probable qu'elle continue dans le cadre des nouvelles dispositions institutionnelles.

Le MC2 de Bambalang prête seulement US\$35,000 sur les soldes d'épargne de \$60,000 de ses membres, mais emprunte néanmoins US\$25,000 auprès d'Afriland Bank. On ne sait pas de manière claire pourquoi la Société prête aussi peu et détourne de cette manière de l'argent du domaine de ses opérations. De même, on ne sait pas clairement pourquoi elle doit emprunter des fonds supplémentaires de la Banque. Comme beaucoup d'IMF qui ont la capacité d'obtenir des fonds subventionnés, il pourrait être économiquement, sinon socialement raisonnable d'emprunter des fonds à des tarifs préférentiels au dessus de la demande de prêts et de les 'stocker' dans des comptes d'épargne à faible risque à un rendement supérieur. Nanjikom, la deuxième MC2 qui est décrite, gère un compte plus équilibré avec US\$112,000 comme épargnes de ses membres et US\$100,000 accordés sous forme de prêts, et seulement un petit découvert d'équilibre de US\$4,000.

Cette différence montre qu'il est possible que la liaison avec Afriland First Bank ne soit pas toujours bénéfique pour le MC2, vu que le MC2 de Bambalang semble emprunter de manière inutile. Néanmoins, toutes les deux Sociétés sont viables. Il reste à voir comment leur niveau de gestion financière et l'efficacité avec laquelle elles vont déployer les fonds progresseront une fois qu'elles cesseront d'être directement reliées à la Banque.

LPD Indonésie

Le LPD de Muntigunung à Bali, Indonésie est particulièrement de nature indonésienne, et effectivement typique de Bali, dans ses relations avec les structures communautaires traditionnelles et le gouvernement, qui sont inextricablement reliées entre elles. Le conseil traditionnel en est le propriétaire et il est contrôlé théoriquement par l'assemblée de tous les villageois, mais il est effectivement dirigé par 21 familles qui ont hérité de positions dans la hiérarchie du village.

Les LPD ont été mis en place par le gouvernement dans un effort de toucher les plus petits villages ruraux et les personnes les plus pauvres de ces zones. Même les parties très pauvres et très reculées de Bali, telles que la zone couverte par le LPD de Muntigunung, sont mieux nanties que la majorité du reste de l'Indonésie, et les normes et structures communautaires sont mêmes plus fortes, ce qui fait que l'on ne peut pas dire qu'une institution de Bali est typique de l'Indonésie de manière globale.

Le LPD n'a de relations étroites avec aucune institution, quand bien même il est règlementé de près par le BPD (Bank Pembangunan Daerah), la banque régionale de développement, et son institution sœur, le PLPDK (Pembina Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten/Kota). Toutes ces deux dernières institutions sont membres du gouvernement local, et le chef du village, ou lurah, qui combine des fonctions administratives officielles et une autorité traditionnelle, joue aussi un très grand rôle dans la gouvernance des LPD. Des questions comme le recrutement, les taux d'intérêt, les conditions de prêt et la gestion de tout surplus sont réglées par les organes étatiques, et le LPD, plutôt à la manière

des PACS indiens, est toute proche d'être une entité contrôlée par le gouvernement. Le PLDPK fournit des services modestes de formation et de renforcement des capacités, mais uniquement dans la mesure où une telle chose améliore la capacité des LPD à se conformer aux règlements et à pouvoir soumettre les informations de routine nécessaires.

Néanmoins, le LPD bénéficie dans une certaine mesure de la confiance qui existe habituellement entre les membres de la communauté et qui est essentielle à la société de Bali. Les prêts doivent être garantis, étant donné qu'ils doivent être disponibles dans les cellules villageoises éloignées et bien connues de la Bank Rakyat Indonesia (BRI), mais il s'agit là d'un processus simple et presque tout bien, mobilier ou autre, est accepté. La principale sanction brandie en vue d'encourager le remboursement est la menace de bannissement de la communauté du village, allant même jusqu'à la perte du droit d'être enterré dans le village. Ceci paraît-il, est de loin beaucoup plus grave pour un habitant de Bali que le fait d'être dépossédé d'un quelconque bien de propriété, et garantit au LPD le maintien de son record de 100% de recouvrement à temps de ses prêts. Cette confiance réciproque est très liée au village il serait improbable de la transférer à une quelconque institution de second niveau à laquelle le LPD pourrait être lié.

On dit que les membres accordent beaucoup d'importance à 'leur' LPD parce que leurs épargnes qui sont déposées auprès de lui, et tous les bénéfices qu'il fait, sont réinvestis au sein de la communauté. A Muntigunung, le gestionnaire du LPD est également instituteur et une personne réputée au niveau local. Néanmoins, à l'opposé du BRI, dont les épargnants et les dépôts d'épargne dépassent les emprunteurs et leurs crédits en encours de 3 à 4 fois, il y a environ 170 emprunteurs et seulement 88 épargnants au LPD de Muntigunung et une importante proportion des soldes de dépôt sont des épargnes obligatoires que les emprunteurs doivent conserver.

Les membres souhaitent apparemment emprunter plus que ne leur permettent leurs dépôts et épargnes, mais on a seulement permis au LPD d'emprunter des fonds dépassant d'environ un tiers les épargnes de ses membres et à un taux d'intérêt strictement commercial, ce qui fait que le refinancement à ce taux d'intérêt fixé par les autorités n'est pas rentable. Les LPD sont autorisés à faire des emprunts auprès du BPD, mais uniquement à des conditions très strictes, et ceci signifie que les demandes de prêts d'un grand nombre de membres doivent être rejetées.

Un quart des épargnants sont des femmes, mais presque 90% des emprunteurs sont des hommes. Ceci indique qu'il existe une certaine discrimination dans le processus de rationnement des prêts, sans doute parce que la gestion du LPD est entre les mains d'une hiérarchie villageoise traditionnelle dominée par les hommes. La hiérarchie est soutenue par les politiques conservatrices de prêt qui sont imposées par la banque de développement gérée par le gouvernement et l'agence de supervision à laquelle le LPD est relié de force. On ne sait pas avec exactitude pourquoi le LPD n'a pas pu mobiliser davantage plus d'épargnes auprès de ces membres, vu le degré élevé de confiance dont on dit qu'il jouit. Il est possible que les membres de base se sentent exclus par l'élite, ou, comme c'est le cas communément dans beaucoup d'institutions financières appartenant aux membres et financées par le gouvernement, qu'ils perçoivent le LPD davantage comme un canal utilisé de temps en temps par le gouvernement pour offrir des largesses plutôt qu'une véritable source locale de fourniture de services financiers.

Les membres ne sont aucunement satisfaits du LPD, quand bien même ils ont un fort sentiment d'appartenance locale et ils ont demandé au gouvernement s'il était possible de le reconvertir en coopérative et de le relier à l'union des sociétés de second niveau. Celle-ci et le gouvernement ont

refusé d'accorder cette requête. Un tel lien, a-t-on ressenti, réduirait le sentiment d'appartenance locale et en plus, ceci ne serait pas une bonne proposition du point de vue économique pour l'union. Le gouvernement a également fait des suggestions selon lesquelles les LPD devraient être fusionnés à d'autres regroupements plus grands et transformés en institutions financières non bancaires à but lucratif, mais les membres ont jusqu'à présent refusé cette proposition étant donné qu'ils ont le sentiment qu'un tel changement détruirait le caractère local du LPD. D'autres LPD ont apparemment procédé à ce changement et se sont, en conséquence, retirés des zones rurales et offrent des prêts uniquement aux personnes qui sont salariées plutôt qu'aux personnes qui s'auto-emploient. Une 'déviation de mission' de ce genre peut affecter les IAM aussi bien que les institutions de microfinance indépendantes.

Jardín Azuayo, Equateur

La Coopérative d'Épargne et de Crédits Jardín Azuayo est la seule étude de cas de toutes celles de notre collection qui n'a pas de liaisons étroites autres que les échanges commerciaux normaux. Jardín Azuayo intervient grâce à trente-trois bureaux. Contrairement à un grand nombre d'IAM secondaires, telles que UNISAP au Mexique, il ne compte pas sur une majorité de sociétés urbaines riches pour offrir des subventions croisées à un petit nombre de membres ruraux. Et ceci, étant donné qu'il a évolué et atteint une taille qui lui permet de fournir lui-même les services pour lesquels une IAM plus petite pourrait trouver qu'il est nécessaire d'adhérer à une sorte de fédération.

Vingt de ses bureaux se trouvent dans des zones rurales, mais Jardín Azuayo a néanmoins réussi à élaborer un système qui combine avec succès les avantages des entités décentralisées autogérées et des entités locales indépendantes avec les forces d'une direction centralisée de gestion des politiques, de la trésorerie et l'accès à une gamme large et grandissante de services, fournis soit par lui soit par d'autres organisations.

La clé de ce succès semble être liée à la manière dont Jardín Azuayo a délégué beaucoup de fonctions à ses bureaux locaux, qui fonctionnent effectivement presque (mais d'un point de vue critique, non exactement) comme s'ils étaient des sociétés primaires indépendantes qui étaient membres et propriétaires de la société centrale, plutôt que comme des agences qui étaient responsables vis-à-vis de leur bureau de zone et puis de la structure mère comme c'est le cas avec les agences bancaires ordinaires. Chaque bureau a le même complément de personnel qui est rémunéré suivant le même système, et ils offrent la même gamme de produits, sur la base des mêmes conditions.

Chaque bureau et chaque commune qui se trouve au sein de régions plus vastes couvertes par certains bureaux, élisent un conseil d'administrateurs locaux. Ces administrateurs ne sont pas rémunérés mais néanmoins travaillent beaucoup mieux que la majorité des membres de comités de coopératives. Ils travaillent à temps partiel en même temps avec le personnel du bureau et ont le premier et le dernier mot en ce qui concerne l'approbation ou le rejet des demandes de crédit dans leurs zones. Par ce faisant, ils s'assurent que les décisions concernant les prêts sont basées sur des connaissances locales. Ils sont tenus informés jour après jour des opérations et du travail accompli par le personnel permanent, et ils réduisent de manière significative les coûts de fonctionnement. En partie, suite à une telle chose, la qualité du portefeuille de Jardín Azuayo est maintenue à un niveau élevé et les coûts des opérations sont aussi bas que 3.6% de leurs avoirs. Les administrateurs locaux accomplissent cette tâche en plus de leurs responsabilités habituelles de membres de comités des coopératives, et ils sont pour cette raison, beaucoup plus capables de participer à la direction d'ensemble des affaires de la Société.

Des visites d'échange sont fréquemment organisées avec d'autres services et institutions à l'intention des administrateurs locaux, ainsi que les employés, dans le but d'encourager un partage de connaissances et de renforcer le sentiment d'appartenance à la même entité, malgré leur grand éloignement les uns des autres. La Société a également un grand rôle social, et gère un programme d'éducation très actif, qui inclut des relations et des bourses avec une université locale.

Jardín Azuayo doit concurrencer avec des banques commerciales, un certain nombre d'associations locales de crédit plus petites et des institutions similaires, ainsi que des prêteurs privés d'argent. Il offre des produits d'épargne et de crédit qui sont dans la plupart des cas, aussi bien les plus compétitifs au regard du prix que les plus accessibles pour ses membres. Il permet également à ses membres d'avoir accès à d'autres services, tels que les transferts de fonds, qui malgré les prix bas imposés par le prestataire privé duquel Jardín Azuayo obtient le service, contribue pour plus de 4% au revenu de la Société. Le règlement des factures et l'accès à un système de transfert électronique de fonds permettront en fin de compte aux membres de transférer des fonds gratuitement aux membres de dix-sept autres sociétés, à travers environ deux cent bureaux. La Société paie également des pensions gouvernementales et des aides sociales à travers ses bureaux. Si un membre décède, sa famille reçoit une prime exceptionnelle de US\$200, et des encours de prêts atteignant US\$3,000 sont assurés en cas de décès.

Jardín Azuayo a des liens commerciaux ordinaires avec son fournisseur de services de transfert, comme il le fait avec le gouvernement pour la fourniture des pensions et ainsi de suite. Il n'a pas besoin d'avoir des liens étroits avec de quelconques institutions financières, étant donné qu'il est remarquablement et exceptionnellement autosuffisant au point de vue financier. Il a 52,000 épargnants et 21,000 emprunteurs, ce qui est un équilibre particulièrement sain, et le portefeuille total de prêts qui s'élève à quelques soixante millions de dollars ne dépasse par les soldes d'encours d'épargne des membres qui s'élèvent à US\$1 million. Il conserve des soldes en espèces et des dépôts à court terme et des comptes à découvert auprès d'autres institutions à un niveau minimal juste pour des besoins de fonctionnement.

Le rôle de gestion de la trésorerie est capital pour assurer cet équilibre. Jardín Azuayo est assez grand pour permettre de satisfaire les besoins financiers de la plupart de ses membres au sein du système. Contrairement à un grand nombre d'institutions financières rurales, y compris certaines coopératives, Jardín Azuayo ne collecte pas des épargnes auprès des personnes pauvres dans les zones rurales pour les prêter à des personnes nanties qui se trouvent dans les villes. Les fonds sont transférés de manière électronique des zones ayant des surplus vers les zones déficitaires, quotidiennement. Et aucune des agences ne se trouve dans une situation permanente d'excédent ou de déficit de liquidités. Au fur et à mesure que les nouvelles agences deviennent matures, et que les membres commencent à faire confiance à l'institution, le volume et le nombre de comptes d'épargne s'accroissent et la direction ainsi que les administrateurs locaux essaient de s'assurer que le ratio de prêts comparé aux dépôts dans chaque région est proche de l'unité.

Jardín Azuayo est rentable, mais de manière modeste, avec des rendements nets de moins de 1% des actifs, et il semble avoir touché le juste équilibre entre autonomie locale et gestion professionnelle centralisée, sans avoir à dépendre grandement d'autres institutions.

Résumés des réponses et conclusions

Tabulation des réponses

Le tableau suivant classe brièvement chacune des sept liaisons comme nous l'avons indiqué plus haut; et résume les implications des courts commentaires ci-dessus relatifs à chaque étude de cas. La réponse est exprimée soit sous forme de 'oui' clairement positif ou de 'non' clairement négatif, ou à l'aide d'un '?', ce qui indique que l'étude de cas ne fournit pas assez d'informations permettant de répondre à la question, ou sous forme de 'n/a', lorsque que la question ne s'applique pas.

Tableau 3: Impact des liaisons

	GE aux PACS, Purulia, Bengale Occidental, Inde	GE aux MACS Andhra Pradesh, Inde	AVEC Niger au 'réseau' mis en place par CARE-	LPD de Muntigunung Indonésie 'liée à la banque publique de développement et à une agence de régulation.	Mixtlan Mexique avec UNISAP	MC2 Cameroun (liens précédents avec la Banque et l'ONG)	Jardín Azuayo Equateur
La liaison améliore-t-elle -							
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							
est-elle la meilleure source?	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	n/a
vaut-elle son coût?	Oui	?	Non	?	Oui	Oui	n/a
est-elle sûr et bien supervisée?	Non	Non	Non	Oui	Oui	?	n/a
renforce-t-elle les plus faibles?	Non	Oui	Non	Non	?	Oui	n/a
est-elle indépendante vis-à-vis de la subvention?	Non	Non	Non	Non	Oui	?	n/a

Ces réponses ont été visiblement et exagérément simplifiées, et certains lecteurs ne seront certainement pas d'accord avec certaines d'entre elles. Ceci peut être dû au fait qu'ils possèdent une plus grande connaissance de la situation que les informations qui sont fournies dans l'étude de cas, ou parce qu'ils ne sont pas d'accord avec ces interprétations, ou parce que leurs préjugés (tout comme c'est la cas pour les miens) influencent leur jugement. Il reste à espérer, cependant, que les lecteurs se sentiront libres de modifier le tableau s'ils estiment qu'il est convenable de faire une telle chose, et qu'ils tireront leurs propres leçons des études de cas.

Conclusions

Le tableau ci-dessus, et les sept études de cas sur lesquelles il est basé, constituent clairement des preuves insuffisantes pour une acceptation ou un rejet des liaisons en général ou d'un quelconque type particulier d'IAM secondaire. Le cas des AVEC du Niger, dont certaines ont été faites membres de fédérations ou reliées à une institution de second niveau par CARE, tandis que d'autres au Niger et à Zanzibar n'ont de liaisons d'aucune sorte, pourrait fournir le moyen de faire une comparaison entre le fait d'avoir une liaison et ne pas avoir une liaison, mais une telle comparaison serait loin d'être parfaite. Autrement, nos études de cas peuvent fournir uniquement quelques indications très générales.

Nous disposons d'exemples de liaisons qui ont été initiées ou même imposées à partir du niveau supérieur, par le gouvernement, les ONG, une banque et des IAM de second niveau elles-mêmes, et d'autres qui ont évolué à partir du bas. Les institutions de niveau primaire qui sont liées ou non vont des petits groupes informels d'environ une vingtaine de femmes à une taille raisonnable de coopérative formelle, et les services qui sont offerts à travers les liaisons sont autant variés. La variété de types d'institutions, de leurs origines et des services qu'elles offrent est trop large pour permettre de faire des généralisations qui soient valides.

Aucune de nos études de cas n'inclut une utilisation significative de télécommunications. De récents développements tels que le système de Safaricom Mpesa au Kenya, indique que les téléphones mobiles peuvent non seulement faciliter le transfert des informations et de l'argent entre différentes institutions et vers et en provenance de leurs clients ou membres, mais peuvent aussi remplacer les institutions elles-mêmes. Le téléphone peut lui-même être un outil de stockage et de transfert d'argent. Ces développements peuvent changer fondamentalement les manières dont les gens gèrent leurs activités financières, particulièrement ceux qui vivent dans des zones reculées et qui traitent avec de petites sommes d'argent. Il reste à voir si les IAM saisiront ces opportunités, ou si elles seront évincées par d'autres institutions, y compris les prestataires de télécoms et les banques, qui disposent de ressources plus importantes et qui sont capables de prendre des décisions plus rapidement.

Néanmoins, on peut tenter de tirer les leçons générales suivantes des études de cas. Il est nécessaire d'entreprendre une étude plus approfondie des exemples localement pertinents, en vue de savoir quelles sont les décisions qui doivent être prises au niveau local.

- Une question évidente concerne le conflit perpétuel qui existe entre une direction bien connue au niveau local et 'appropriation', et les avantages à être membre d'une institution à grande échelle se trouvant à une distance plus éloignée et gérée de manière professionnelle. Les membres de Mixtlan au Mexique et le LPD de Muntigunung à Bali ne peuvent pas 'avoir le beurre et l'argent du beurre'. S'ils deviennent plus prospères, ils devront presque certainement sacrifier une partie des avantages du contrôle local qu'ils ont afin d'obtenir la gamme de services plus grande dont ils auront besoin. Nous ne devons pas faire croire aux petites IAM qui se trouvent dans les zones reculées qu'il est possible d'éviter ce dilemme.
- L'étude du cas des AVEC démontre que l'on ne devrait pas imposer les IAM de second niveau aux petites institutions locales, à moins qu'une telle chose ne présente de grands avantages pour les membres. Fort heureusement, on constate que ni les personnes très démunies, ni celles vivant

dans les zones reculées, n'ont le moindre besoin de ces types de services sophistiqués qui ne peuvent être obtenus qu'à travers des liaisons; de même, ces personnes sont les moins capables d'entretenir de telles liaisons. En ce qui concerne les GE en Inde, les ONG ou les autres structures devraient éviter la tentation qui consiste à promouvoir la mise en place de groupes à partir d'autres groupes dans le but de se doter de canaux pratiques de prestation dont l'objectif est simplement de leur permettre elles-mêmes de continuer à exister.

- Les PACS indiens, et le LPD de Bali ont été à l'origine mis en place par le gouvernement dans le but de mettre à la disposition des personnes pauvres se trouvant dans les zones éloignées, des services financiers subventionnés. Ceci a été, et est un but louable, mais les entités mises en place, qu'elles fonctionnent en tant que coopératives ou sous n'importe quelle autre forme juridique, ne constituent pas habituellement la meilleure base pour une relation durable et réciproquement avantageuse. A la longue, il sera peut être plus facile et moins risquant pour les IAM ayant des liaisons avec des entités contrôlées par l'état de s'engager dans des relations commerciales libres avec des banques et d'autres prestataires de services plutôt que de demeurer dépendantes vis-à-vis du gouvernement ou peut-être de mettre en place leurs propres prestataires de second niveau.
- L'idéal serait que les IAM de niveau primaire prennent l'initiative d'établir des liaisons à partir du 'bas' lorsque leurs membres réalisent qu'ils ont besoin de services que ne peuvent leur offrir leurs IAM. Une telle chose se produit rarement, et reflète partiellement le cas des GE de Mehbubnagar et celui de la coopérative Mixtlan au Mexique. Dans les autres exemples, la procédure utilisée était purement et simplement 'du haut vers le bas'. Nous ne devons pas nous tromper, ni tromper les membres des IAM que nous essayons d'aider, en leur faisant croire, que eux-mêmes, sans aucune assistance, seront toujours capables de choisir ou de mettre en place des institutions de liaison et gérer leurs relations avec ces dernières.
- Nous avons étudié les liaisons 'verticales' entre les IAM de niveau primaire et les institutions de second niveau ou d'autres prestataires, qui peuvent fournir des services que ne peuvent fournir les institutions de niveau primaire. Les liaisons 'horizontales' entre des institutions similaires, dont aucune ne possède la taille ni la compétence requises pour fournir les services dont elles ont besoin, mais qui, lorsqu'elles se regroupent toutes ensemble, sont capables de le faire, sont peut-être un signe avant-coureur nécessaire avant d'évoluer vers des prestataires de services d'un 'niveau plus élevé'.
- Les AVEC du Niger sont reliées à ce que l'on appelle en français un 'réseau', mais ce réseau est appelé à accomplir les mêmes tâches que celles réservées à une institution d'intermédiation financière que l'on désigne d'habitude comme une 'fédération' ou une association de second niveau. Nous ne pouvons tirer des conclusions quelconques utiles de la présente étude relativement aux avantages des réseaux moins formels offrant des services non financiers comme les informations, le plaidoyer ou la formation, mais l'expérience acquise en Inde et ailleurs indique qu'il se peut que ces tâches conviennent mieux aux institutions de second niveau.

Toutes les IAM ayant des liaisons étroites sont liées à d'autres IAM. Afin de savoir si ces IAM constituaient le meilleur type d'institutions de liaison, nous devrions nous poser la question contrefactuelle suivante: Les IAM auraient-elles pu obtenir les mêmes services dans une situation de concurrence libre auprès de prestataires privés?

Il est assez clair que la réponse serait d'une manière générale 'non'. Il serait improbable qu'une banque privée soit disposée à accorder une subvention croisée à un client se trouvant dans une zone reculée et très modeste comme la Société Mixtlan, et il n'y a pas de prestataires de services financiers efficaces dans les zones reculées de Purulia ou de Mehbubnagar. Néanmoins, il serait plus efficace si Afriland First Bank n'avait pas essayé de décharger ses responsabilités de desserte de ses MC2 sur une AMC2 nouvellement créée, ou si CARE n'avait pas essayé de construire un réseau d'AVEC. Les coopératives ne sont pas toujours nécessairement la meilleure source de fourniture de services pour d'autres coopératives.

Pour terminer, ce n'est peut être pas une pure coïncidence que l'institution la plus efficace de nos sept exemples semble être Jardín Azuayo en Equateur, qui est plus ou moins entièrement autonome et n'a pas besoin d'avoir des liaisons étroites ou permanentes au-delà de celles que doit avoir normalement toute institution. Il est possible que ce soit un phénomène de mode que les entreprises 'sous-embouchent' la fourniture de tâches spécialisées plutôt que de les accomplir elles-mêmes à l'interne, cependant, les IAM se trouvant dans les zones reculées sont peut être une exception à cette mode. Les liaisons ne sont pas la solution à tous les problèmes.

Références

- Anyango, E., et al. (2007). Village savings and loan associations: Experience from Zanzibar. *Small Enterprise Development*, 18(1), 11-24.
- Dichter, T., & Harper, M. (2007). *What's wrong with microfinance?* Rugby: Practical Action Publishing; Jaipur, India: Rewat.
- Harper, M., & Nath, M. (2004). Inequity in the self-help group movement: A view from India's centre. *Sbelter*.
- Muyoka MC2. (2002). Personal communication, Gatsby Foundation, February.
- Sinha, F., et al. (2008). *Microfinance self-help groups in India: Living up to their promise?* Rugby: Practical Action Publishing.
- UNDP. (2007). *Human development report, 2007/2008*. New York: UNDP.

Abréviations

AP	Andhra Pradesh
ACEC	Association Cumulatives d'Épargne et de Crédit
BPD	Bank Pembangunan Daerah
BRI	Bank Rakyat Indonesia
LPD	Lembaga Perkreditan Desa
MACS	Fédérations de Coopératives d'Entraide Mutuelle (Mutually Aided Cooperative Society)
MC2	Mutuelles Communautaires de Croissance
IMF	Institution de Microfinance
IAM	Institution Appartenant aux Membres
PACS	Sociétés de Crédits Agricoles Primaires (Primary Agricultural Credit Society)
GE	Groupe d'Entraide

Annexe A: Méthodologie et Résumé des études de cas

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, Equateur [institution 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 sociétés de crédits agricoles primaires, 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

sociétés de crédits agricoles primaires (PACS) qui comptent 69% des infrastructures rurales financières (NABARD, 2007). Le Bengale Occidental a le pourcentage le plus élevé de liaisons GE - 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 le PACS de Bararanga 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 km². Ce PACS a été localement décrit comme le plus reculé étant donné que plus de 75% des GE se trouvent 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 mutuelle, 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 km². 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 km² 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 km².

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 km². 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.

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. La Cooperative Jardín Azuayo 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 km² 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 passé d'un système d'autorégulation à la supervision prudentielle par la structure de Surveillance des Banques et des Compagnies d'assurances (SBS).

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 km². 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.

Annexe B: Questionnaire sur les liaisons externes

Service	Interne au sein de l'IAM	Un prestataire sur le marché (spécifier)	Une institution de second niveau ²	Une ONG/structure gouvernementale (spécifier)	Non utilisé
Mécanisme d'approvisionnement: services fondamentaux de bureau					
Services fondamentaux de bureau (c-à-dire, le risque de liquidité, le risque crédit, comptabilité, finance externe) ³					
Services de gestion					
Planification, élaboration du budget, tarification, présentation de rapport ⁴					
Gestion du personnel					
Recrutement, formation, développement des compétences du personnel, ressources ⁵ humaines					
Technologie de l'information / traitement électronique des données					
Conception & mise en œuvre des systèmes ⁶ de TI					
Services aux clients et produits financiers					
Recherche & développement					

² Par "structure faitière" nous entendons une structure de second/troisième niveau dont l'IAM est membre. Il peut s'agir d'une autre IAM (par exemple, une coopérative), une ligue, une union, une fédération. La structure faitière peut avoir deux ou trois (rarement plus) niveaux. Une structure typique à trois niveaux est l'IAM, une fédération (régionale) et une confédération (nationale).

³ D'autres services fondamentaux de service incluent: Compensation entre IAM, - gestion et collecte douteuses; Comptabilité, taxation, soumission de rapports; Finance externe - remboursements, prêt, investissement; Autre: (services d'archivage, évaluation des actifs, inventaire des mobiliers par unité, etc.)

⁴ D'autres services de gestion pourraient inclure le marketing, les services juridiques, les signatures de contrat, le fait de représenter le public devant le public, plaider

⁵ Peut dans certains cas inclure le règlement de différends entre les employés

⁶ Peut inclure: des systèmes d'assistance aux usagers; la maintenance; l'achat de disque dur et de logiciel

Service	Interne au sein de l'IAM	Un prestataire sur le marché (spécifier)	Une institution de second niveau ²	Une ONG/structure gouvernementale (spécifier)	Non utilisé
Audit et contrôle					
Audit, supervision					
Choix du prestataire					
Chercheur de l'étude de cas: Triez ce qui précède et dites quels services sont offerts par chaque source	Veillez Enumérer:	Veillez Enumérer:	Veillez Enumérer:	Veillez Enumérer:	Veillez Enumérer:
Comment avez-vous choisi cette option? Explorez chaque s'il y en a plus d'un.	<input type="checkbox"/> N'avait pas considéré un autre choix <input type="checkbox"/> Ne sait pas <input type="checkbox"/> Le seul choix disponible <input type="checkbox"/> N'avait pas le choix <input type="checkbox"/> A choisi cette option parce que _____ <input type="checkbox"/> Autre _____	<input type="checkbox"/> N'avait pas considéré un autre choix <input type="checkbox"/> Ne sait pas <input type="checkbox"/> Le seul choix disponible <input type="checkbox"/> N'avait pas le choix <input type="checkbox"/> A choisi cette option parce que _____ <input type="checkbox"/> Autre _____	<input type="checkbox"/> N'avait pas considéré un autre choix <input type="checkbox"/> Ne sait pas <input type="checkbox"/> Le seul choix disponible <input type="checkbox"/> N'avait pas le choix <input type="checkbox"/> A choisi cette option parce que _____ <input type="checkbox"/> Autre _____	<input type="checkbox"/> N'avait pas considéré un autre choix <input type="checkbox"/> Ne sait pas <input type="checkbox"/> Le seul choix disponible <input type="checkbox"/> N'avait pas le choix <input type="checkbox"/> A choisi cette option parce que _____ <input type="checkbox"/> Autre _____	NA
Sondes-les à propos de leur (s) choix. SVP, expliquer pourquoi. Il est important d'avoir des détails ici. Utilisez le verso de la page si nécessaire. Le fait de sonder peut avoir des avantages tels que la réduction des risques ou des coûts, des fonds moins coûteux,					

Service	Interne au sein de l'IAM	Un prestataire sur le marché (spécifier)	Une institution de second niveau ²	Une ONG/structure gouvernementale (spécifier)	Non utilisé
l'amélioration de la qualité des services. S'ils n'avaient aucun choix, est dû aux restrictions par le cadre réglementaire ou la manière dont ils ont été formés?					
Evaluation du prestataire de service					
La qualité du service obtenu de ce (s) prestataire (s) est en général	<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> mauvaise Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> mauvaise Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> mauvaise Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> mauvaise Commentaire (*)	NA
Dans les situations critiques, le prestataire n'a pas offert le service comme convenu	<input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Quelquefois <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Quelquefois <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Quelquefois <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Quelquefois <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais Commentaire (*)	NA
Les services sont adaptés à vos besoins spécifiques	<input type="checkbox"/> Très adaptés <input type="checkbox"/> Raisonnablement <input type="checkbox"/> Faiblement <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Très adaptés <input type="checkbox"/> Raisonnablement <input type="checkbox"/> Faiblement <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Très adaptés <input type="checkbox"/> Raisonnablement <input type="checkbox"/> Faiblement <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Très adaptés <input type="checkbox"/> Raisonnablement <input type="checkbox"/> Faiblement <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	NA
Vous avez influencé le modèle des services	<input type="checkbox"/> Beaucoup <input type="checkbox"/> quelque peu <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Beaucoup <input type="checkbox"/> quelque peu <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Beaucoup <input type="checkbox"/> quelque peu <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	<input type="checkbox"/> Beaucoup <input type="checkbox"/> quelque peu <input type="checkbox"/> Pas du tout Commentaire (*)	NA
Quels sont les principaux problèmes ou préoccupations que vous rencontrez avec ce prestataire? Sonder: dépendance; augmente les coûts; réduit la qualité					NA