



The World Bank

Agriculture et Développement Rural
Discussion Paper 35

Cooperatives Financières et Portée en Milieu Rural: Leçons Tirées de Quatre Études de Cas



*Ajai Nair
et Renate Kloeppinger-Todd*

© 2007 The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Telephone 202-473-1000
Internet www.worldbank.org/rural
E-mail ard@worldbank.org

All rights reserved.

The findings, interpretations, and conclusions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the Board of Executive Directors of the World Bank or the governments they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of the World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Rights and Permissions

The material in this work is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be a violation of applicable law. The World Bank encourages dissemination of its work and will normally grant permission promptly.

For permission to photocopy or reprint any part of this work, please send a request with complete information to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, telephone 978-750-8400, fax 978-750-4470, www.copyright.com.

All other queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to the Office of the Publisher, World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA, fax 202-522-2422, e-mail pubrights@worldbank.org.

Authors

Ajai Nair is a consultant working on rural finance and microfinance, and can be contacted at anair@worldbank.org and ajay8998@yahoo.com. Renate Kloppinger-Todd is the rural finance adviser at the Agriculture and Rural Development Department, World Bank, and can be contacted at rkloppingertodd@worldbank.org.

Ceci est un document traduit. Les citations doivent se référer à l'original document dans l'anglais

Sommaire

Remerciements	vi
Sigles et Abréviations	vii
Resumé.....	ix
1. Introduction	1
Services Financiers et Développement Rural	2
Coopératives—Aperçu Général	2
Coopératives Financières—Un Cas Spécial	3
Pays Étudiés—Aperçu Général	5
Développement Humain et Économique	5
Développement du Secteur Financier	5
Accès au Crédit Rural	7
2. SICREDI, Brasil.....	9
Performance.....	10
Environnement Institutionnel.....	11
Juridique et Réglementaire.....	11
Supervision	12
Modèle d'Entreprise.....	12
Direction et Staff	14
Systèmes et Procédures Opérationnelles	16
Produits et Services	17
3. SANASA, Sri Lanca	19
Performance.....	19
Environnement Institutionnel.....	21
Juridique et Réglementaire.....	21
Supervision	21
Modèle d'Entreprise.....	22
Direction et Staff	23
Systèmes et Procédures Opérationnelles	24
Produits et Services	25
4. Caisse Populaire, Burkina Faso.....	27
Performance.....	27
Environnement Institutionnel.....	29
Modèle d'Entreprise.....	29
Direction et Staff	32
Systèmes et Procédures Opérationnelles	32
Produits et Services	34

5. KERUSSU, Quênia	35
Performance.....	36
Environnement Institutionnel.....	37
Juridique et Réglementaire.....	37
Modèle d'Entreprise.....	38
Direction et Staff	39
Systèmes et Procédures Opérationnelles	40
Produits et Services	42
6. Leçons et Conclusions	43
Les Cas d'Études—Resumé Comparatif	44
Leçons.....	46
Portée Rurale et Performance Financière.....	47
Environnement Institutionnel et Performance Institutionnelle.....	47
Modèle d'Entreprise et Performance Institutionnel	48
Annexe 1. Analyse Swot d'un Réseau de Cooperatives Financieres—SICREDI, Brasil.....	50
Annexe 2. Facteurs De Succès et Interventions Appropriées Des Donateurs—RCPB, Burkina Faso	56
Annexe 3. Etat Financier Consolidé Pour Les Coopératives—SICREDI, Brasil	58
Annexe 4. Etat Financier Consolidé Pour Les Caisses—RCPB, Burkina Faso.....	60
Notes de La Fin.....	69
References Bibliographiques.....	72

Liste des Cadres de Texte

Cadre 2.1. SICREDI: Vision, Mission et Valeurs	9
Cadre 2.2. Modèle d'Entreprise du SICREDI: Elements Clés.....	13
Cadre 2.3. Système Salarial du SICREDI	15
Cadre 3.1. SANASA: Leader Dans La Réussite Dans Un Marché de Micro Crédit Saturé.....	20
Cadre 4.1. RCPB: Mission et Clients.....	27
Cadre 4.2. Profiter de l'Économie d'Échelle: Deux Institutions Auxiliaires.....	31

Liste des Tableaux

Tableau 1.1. Pays Étudiés—Indicateur Sélectionnés de Développement Économique	6
Tableau 1.2. Indicateurs Sélectionnés de Développement du secteur Économique	7
Tableau 2.1. SICREDI: Performance Consolidé Des Coopératives	10
Tableau 3.1. SANASA Crédit Imobilier.....	20
Tableau 4.1. RCPB: Indicateurs Sélectionnés de Performance.....	28
Tableau 6.1. les cas: Indicateurs Clés	45
Tableau A1-1. SICREDI: Analyse SWOT.....	50

Liste des Figures

Figure 2.1. Structure du SICREDI	13
Figure 3.1. Structure du SANASA	22
Figure 4.1. Structure du RCPB.....	30
Figure 5.1. Structure des SACCOs et Ses Institutions Secondaires au Kenya	38

Remerciements

Ce travail est basé sur quatre études de cas de coopératives financières, élaborées par trois experts. Les trois experts—Bonnie Brudsky, expert indépendant; Chet Aeschliman, cadre dans le marketing et crédit rural du *Food and Agricultural Organization*; et Graham Owen, G.R. Owen Consulting Inc.—ont eu la gentillesse de clarifier plusieurs doutes, recueillir des informations additionnelles concernant certaines questions et examiner l’esquisse d’un document de synthèse. Des commentaires très précieux ont été faits par trois réviseurs—Anne Gaboury, directrice-présidente de Développement International Desjardins, du Canada; Aarón Silva, ancien vice-président d’évaluation et planification stratégique du BANSEFI, la Banque de Développement du Secteur du Crédit et Épargne du Mexique; et Eustacius N. Betubiza, principal spécialiste en développement rural de la Banque Mondiale. Lisa Lau a coordonné le processus de publication. Cette publication a reçu l’appui financier du Gouvernement des Pays-Bas par l’intermédiaire d’un programme de partenariat avec la Banque Pays-Bas (*Bank-Netherlands Partnership Program*). Les auteurs expriment leur gratitude à tous qui ont contribué au présent travail.

Sigles et Abréviations

AGA	Assemblée Générale Anuelle
ATs	<i>Antennes Techniques</i>
CA	caisse automatique
BCEAO	<i>Banque des Etats de l’Afrique de l’Ouest</i>
ASFA	Activités de Service des Fonctions d’Appui (<i>Back Office Service Activities</i>)
CFE	<i>Centre Financier aux Entreprises</i>
IFC	Institution Financière Coopérative
CIF	<i>Centre d’Innovation Financière</i>
DESUC	Département de Supervision des Coopératives et Institutions non bancaires et d’accueil de demandes et plaintes
DID	<i>Développement International Desjardins</i>
DI	Direction d’Inspection
DGRV	<i>Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband e.V. Confédération Alémand des Coopératives de Crédit</i>
DU	Syndicat d’un district
CF	coopérative financière
FCPB	<i>Fédération des Caisses Populaires du Burkina</i>
ASFO	Activités du Service des Fonctions Opérationnelles (<i>Front Office Service Activities</i>)
PIB	produit interne brut
KERUSSU	<i>Association de Coopératives de crédit immobilier rural du Kenya (Kenya Rural Savings and Credit Cooperative Society Union)</i>
KUSCCO	<i>Union de Coopératives de Crédit Immobilier du Kenya (The Kenya Union of Savings and Credit Cooperatives)</i>
MAPFRE	<i>Entreprise d’Assurance dont le siège est situé en Espagne (Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España)</i>
IMF	Institution de micro crédit
SIA	système d’informations administratives
ONG	organisation non gouvernementale
CER	portefeuille à risque (solde des emprunts non payés dans 90 jours ou plus)

PARMEC	<i>Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'épargne et de Crédit de la BCEAO</i>
PdA	local d'accueil (soit, une filiale) d'une <i>caisse populaire</i>
PPA	parité du pouvoir d'achat
PRONAF	Programme National pour le renfort de l'Agriculture Familiale
PTCCS	Principales Sociétés de Coopératives de Crédit Immobilier (<i>Primary Thrift and Crédit Coopérative Sociétés</i>)
RCPB	<i>Réseau des Caisses Populaires du Burkina</i>
RS	Règlement du système
SACCO	Organisation des Coopératives de Crédit Immobilier (<i>Savings and Credit Cooperative Organization</i>)
SANEEPA	Alliance du producteur et de consommateur du SANASA
SEDCO	Entreprise de Ingénierie et Développement du SANASA
SESCOOP	Service National de l'Apprentissage du Coopérativisme
SDBL	Banque de Développement SANASA Ltda. (SANASA Development Bank LTD)
SICOOB	<i>Système de Coopératives de Crédit du Brésil</i>
SICREDI	<i>Système de Coopérative de Crédit</i>
PMEs	Petites et Moyennes Entreprises
SWOT	<i>Points forts, Faiblesses, Opportunités, Menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)</i>
AT	Assistance Technique
CTC	Comité Technique Consultatif
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SR	Syndicat Regional
WAMU	Union Monétaire de l'Afrique Occidentale (<i>West African Monetary Union</i>)
WOCCU	<i>Conseil Mondial des Syndicats du Crédit (The World Council of Credit Unions)</i>
Monnaies	
CFAF	Franc CFA utilisé au Burkina Faso
K Sh	Xelim du Kenya
R\$	Real brésilien
SL Re	Rúpia du Sri Lanka
US\$	Dolar des EUA

Résumé

Ce travail présente quatre cas de réseaux de coopératives financières touchant le milieu rural de façon significative, et tente de tirer des leçons à partir de leur performance, des environnements opérationnels et de supervision au sein desquels elles opèrent; ainsi que de leur modèle d'entreprise. Ces réseaux opèrent des pays qui présentent une grande différence dans leur contexte culturel et historique, leur niveau de développement économique et humain, leur environnement juridique et réglementaire, ainsi que dans le niveau de concurrence existante. Les leçons clés tirées de ce travail sont les suivantes: (1) les coopératives financières sont capables de fournir des services financiers dans des zones rurales des pays en voie de développement tout en faisant des profits; (2) une structure réglementaire incluant des normes précises et un système de contrôle avec capacité de supervision financière aura sans doute une meilleure performance et (3) les coopératives fortement intégrées peuvent fournir une plus grande variété de services financiers, possèdent des systèmes opérationnelles plus avancés semblent avoir un degré d'assurance financière plus élevé que celles que sont peu intégrées.

1. Introduction

Les coopératives financières (CFs) fournissent-elles des services financiers dans des zones rurales de pays en voie de développement? Ont-elles la capacité d'opérer en zone rurale tout en restant lucratives? Les CFs reçoivent-elles des clients à faibles revenus financiers? Comment l'environnement normatif affecte-t-il le travail des CFs? Comment le modèle d'entreprise des réseaux de CFs affecte-t-il le travail des CFs? Le présent travail tente de répondre à ces questions au moyen d'une approche basée sur l'étude de quelques cas.

Ce travail présente quatre cas de réseaux de coopératives financières opérant en pays en voie de développement et le milieu rural de façon significative. Les quatre cas sont: le SICREDI (Système de Crédit Coopérative), le SANASA du Sri Lanka, le RCPB (*Réseau des Caisses Populaires du Burkina*) de Burkina Faso, et le KERUSSU (*Kenya Rural Savings and Crédit Coopérative Society Union*) du Kenya. Ces cas ont été choisis car ils représentent des exemples des réseaux de coopératives financières atteignant le milieu rural de façon importante. Les pays concernés présentent une grande variation dans leur contexte culturel et historique, leur niveau de développement économique et humain, leur environnement juridique et réglementaire au sein duquel les coopératives opèrent, ainsi que dans le niveau de la concurrence existante.

Les cas eux mêmes posent trois questions: Comment agissent les CFs en termes de performance, prestation de service et acquisition de bénéfice?¹ Quelle est l'environnement juridique et normatif dans lequel les CFs fonctionnent? Quel est le modèle d'entreprise (structure, direction, choix de personnel, système et procédures institutionnelles, nature des produits et services)? La première question est importante dans le contexte consensuel d'une clientèle ayant souvent besoin d'une large gamme de services financiers (et non seulement du crédit, comme on le pensait généralement) et du principe que le profit est nécessaire pour fournir un service durable. La deuxième se justifie dans la mesure où un environnement juridique et normatif facilitateur est un élément clé pour des systèmes financiers à succès. La troisième question essaie d'établir les ressemblances et les différences entre les modèles d'entreprise et d'identifier toute corrélation avec la performance.

Cet article et les cas d'étude sur lesquelles il repose ont été élaborés pour servir d'éléments d'appui pour le Rapport Economique et Sectoriel de la Banque Mondiale, "Access aux Services Financiers en zone rurale: Coopératives Financières et Portée Rurale." Le rapport et les études des cas seront publiés séparément. Ce travail a été organisé de la manière suivante: les sections suivantes de ce chapitre traitent de la pertinence des services financiers pour le développement rural et la réduction de la pauvreté, donnant donc un aperçu global de l'histoire et de l'évolution des coopératives financières ainsi que quelques défis affrontés par celles-ci, et présentent un aperçu global des

quatre pays étudiés; les chapitres deux à cinq présentent les quatre cas d'étude et le chapitre six les leçons tirées de la comparaison de ces cas, ainsi que quelques conclusions sont donnés.

Services Financiers et Développement Rural

L'accès aux services financiers aide aussi bien au développement rural qu'à la réduction de la pauvreté de diverses manières. La capacité d'épargner et de souscrire des crédits stimule la consommation puisqu'elle permet d'une part une meilleure gestion de l'argent et d'autre part de promouvoir des investissements qui augmentent le revenu et diminuent la vulnérabilité. L'accès aux instruments de gérance à risque, telle que les assurances, réduit la vulnérabilité, et l'accès à des services de paiement fournit aux foyers des flux périodiques de revenus, même quand le principal membre de la famille travaille dans un endroit géographiquement loin, souvent un autre pays.

Néanmoins, l'accès aux services financiers reste limité dans les zones rurales dans la majorité des pays en voie de développement. Plusieurs facteurs qui augmentent les coûts et les risques des transactions limitent l'accès aux services financiers dans les zones rurales. Les facteurs augmentant les coûts des transactions, incluent la distance et le manque d'infrastructure, et ils diminuent la demande des services financiers compte tenu de revenus et d'activité économique plus bas. Les risques incluent les risques covariants tels que le climat et les risques relatifs aux prix affectant l'agriculture, le plus grand facteur de revenu rural. Dans plusieurs pays, le potentiel des interventions politiques dans les marchés financiers—sous forme de baisse des dettes et de limitation des taux d'intérêts—dissuade les institutions financières privées d'opérer en zones rurales (Banque Mondiale, 2005). Dans plusieurs pays, l'existence des programmes de crédit financé par le gouvernement dissuade également l'investisseur privé d'entrer dans les marchés financiers ruraux.

Coopératives—Aperçu General²

L'Alliance Coopérative Internationale définit 'coopérative' de la manière suivante: "Une association autonome de personnes unies volontairement pour satisfaire leurs besoins et aspirations économiques, sociales et culturelles par l'intermédiaire d'une entreprise de propriété commune et administrée démocratiquement . . ." (Birchall 2004). Les coopératives diffèrent des sociétés par actions essentiellement par le mode de direction—le droit au vote est basé sur qualité de l'associé et non pas sur la dimension de la participation de ses actions. Les coopératives sont différentes des fondations philanthropiques puisqu'elles cherchent à satisfaire les besoins de ses propres associés et non celui des tiers.

Il y'a plusieurs types de coopératives—la majorité se dédie à un secteur économique spécifique, toutefois certaines se concentrent sur la nature de l'association. Les principaux types sont les coopératives agricoles, les coopératives financières, coopératives pour l'habitat, les coopératives de santé et service social, les coopératives de consommateurs, et les coopératives de travailleurs. La forme coopérative d'organisation existe depuis bien longtemps, bien que la forme moderne des coopératives n'est apparue qu'au cours du siècle

dix-neuf. Les coopératives agricoles destinées à traiter de la commercialisation des produits ont vu le jour aux Etats Unies dans les années 1820. Les coopératives financières destinées à réduire le coût d'accès au crédit ont été créées en Allemagne vers les années 1860.

Le secteur coopératif est une force économique majeure dans plusieurs pays, les coopératives agricoles étant les plus importantes. Aux Etats Unies, les coopératives agricoles ont une production supérieure à US\$89 milliards³ incluant des noms de marques telles que Land O'Lakes® et Sunkist®. Au Canada, les coopératives agricoles contrôlent 40 pourcent des rentrées financières des propriétés rurales. Au Japon, les coopératives agricoles ont une production supérieure à US\$90 milliards. La banque associée aux coopératives au Japon est une des plus grande du pays et l'entreprise d'assurance associée est la plus grande du pays. Les coopératives dominent le marché des produits laitiers dans plusieurs pays d'Europe, d'Australie ainsi qu'en Inde. Même si elles ne sont pas aussi nombreuse que les coopératives agricoles, d'autre coopératives justifient également d'une activité considérable avec des parts de marché significatives dans plusieurs pays.

Les coopératives financières (banques coopératives incluses) ont de grandes parts de marché dans de nombreux pays. En Europe Occidentale, environ 11.000 banques coopératives ont plus de 56.000 points d'accueil et plus de 33 millions d'associés. Leur part du marché de l'épargne en Europe Occidentale est d'environ 17 pourcent. En Allemagne, les banques coopératives ont une part de marché de 28 pourcent, et dans les Pays Bas, o Rabobank possède une part de marché de 25 pourcent. O Rabobank Netherlands possède plus de 1,7 millions d'associés, et des actifs supérieurs à US\$500 milliards. Aux Etats Unis, les associations de crédit ont 70 millions d'associés, plus de US\$300 milliards en actifs, 8 pourcent de l'épargne de consommateurs, et 13 pourcent du marché de crédit au consommateur. Le canadien Desjardins est la sixième plus grande institution financière du Canada, avec 5,7 millions d'associés et des actifs supérieurs à US\$75 milliards.

Coopératives Financières—Un Cas Spécial

La majorité des CFs des pays en voie de développement offrent des services de crédit et d'épargne. Plusieurs CFs offrent également des services plus sophistiqués tels que le leasing, le paiement et les services d'assurance, souvent en collaboration avec des partenaires. Par exemple, les associations de crédit de l'Equateur, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaïque, Nicaragua et Mexique reçoivent de l'argent des associations de crédit des Etats Unies, par l'intermédiaire du Réseau des Colis Internationaux établi par le Conseil Mondial des Associations de Crédit. Dans la majorité des pays, les CFs ont une performance rurale plus importante que les institutions de micro finances (IMFs). Même si leur vocation n'est pas de se consacrer aux seuls clients à faibles revenus, les CFs reçoivent dans beaucoup de cas un nombre de clients à faibles revenus plus élevé que la majorité des IMFs. Mais ce qui est plus important, bien que ne se consacrant pas exclusivement aux clients à faibles revenus, c'est qu'elles ont la capacité de répondre aux clients indépendamment de l'aide des donateurs.

Les CFs constituent un cas spécial de coopératives en raison de la nature de la marchandise gérée. Les marchés financiers présentent certaines caractéristiques singulières que les rendent différents des autres marchés et justifient une participation gouvernementale plus active que celle requise par d'autres marchés. Les CFs affrontent un ensemble spécifique des questions découlant de sa forme de propriété (coopérative) et de sa taille généralement réduite.

Les CFs des pays en voie de développement sont généralement restreintes par le manque d'autonomie vis-à-vis de l'interventionnisme du gouvernement, par des structures juridiques anachroniques, par l'absence d'une structure normative adéquate et par la faiblesse de l'entité responsable de la supervision des CFs. Les structures juridiques sont souvent un obstacle à de meilleures pratiques de direction corporative; entravent les fusions, acquisitions ou divisions nécessaires pour être compétitif dans le marché; et inhibent une plus grande diversification. Les structures normatives manquent fréquemment de dispositions sévères pour le contrôle des institutions financières et il manque aux agences de supervision les compétences et les ressources nécessaires pour contrôler les CFs avec efficacité.

Cuevas et Fisher (2006) identifient un ensemble de questions principales qui nécessitent une concordance, puisque l'absence de celle-ci a restreint le développement des Institutions Financières Coopératives (IFCs) et les a empêchées d'atteindre tous leurs potentiels d'accueil aux clients à faibles revenus⁴. Ces questions incluent les points forts et les faiblesses des IFCs, les bénéfices des réseaux, et le rôle des structures juridiques dans l'encouragement de ce potentiel; si la structure légale devait être ou non uniforme pour toutes les IFCs; et les effets des différents arrangements de supervision sur la performance des IFCs. Les auteurs ont développé propositions suivantes concernant ce travail:⁵

- a. Les IFCs présentent des avantages, lors de l'offre des services financiers, sur les intermédiaires financiers liés aux investisseurs, parce qu'ils atténuent les carences du marché que peuvent conduire au rationnement du crédit et, contribuent donc à un «système financier fonctionnel».
- b. Comme extension de la proposition ci-dessus, un système financier qui présente une structure institutionnelle diversifiée, incluant divers types institutionnels, entre autres IFCs sera plus efficace dans la promotion de la croissance économique et dans la réduction de la pauvreté.
- c. Les alliances inter-IFCs (fédérations, ligues, etc.) sont des organisations hybrides qui permettent aux IFCs d'exploiter les économies d'échelle et de gérer efficacement les incertitudes liées aux dépenses de l'intermédiaire.⁶ La structure juridique doit donc faciliter la formation de telles alliances et donner un appui légal aux contrats inter coopératif.
- d. Les alliances inter-IFCs qui incluent des mécanismes privés d'ordonnance et stratégies distinctes du processus opérationnel de prise de décision qui existe entre les unités de base et le sommet, contribuent au contrôle de. Choix de dépenses, augmentant ainsi la résistance du système aux pannes et crises.⁷

- e. Les intermédiaires financiers mutuels nécessitent un environnement normatif spécialisé compatible avec la nature particulière des contrats propres aux institutions.

Pays Etudies—Aperçu Général

Le Sri Lanka est une île de l'océan Indien, proche de l'extrémité sud de l'Inde. Il a une superficie de 65.610 kilomètres carrés et une population d'environ 19 millions d'habitants. Le Burkina Faso est un pays sans littoral de l'Afrique Occidentale avec une superficie de 274.000 kilomètres carrés et une population supérieure à 13 millions d'habitants. Le Kenya est un pays du l'est africain avec une superficie de 580.370 kilomètres carrés et une population supérieure à 34 millions. Le Brésil est le plus grand pays d'Amérique du Sud, tant en superficie qu'en nombre d'habitants. Sa superficie est de 8,5 millions kilomètres carrés et a une population estimée en 2005 à de plus de 186 millions. Parmi les pays étudiés, le Brésil est le seul à être fortement urbanisé; pour les trois autres pays étudiés, plus des trois quarts de la population est rurale. Cette différence se reflète par la petite contribution participation de l'agriculture au produit interne brut (PIB) brésilien.

Développement Humain et Economique

Les pays étudiés se positionnent tout au long du spectre de développement humain et économique. Le Tableau 1.1 présente les principales statistiques; les Etats Unies et la République de la Corée ayant été inclus à titre comparatif. Le Brésil est le pays le plus riche du groupe, le Burkina Faso étant le plus pauvre. La Banque Mondiale classe le Brésil comme un pays à revenus moyens, tandis que les trois autres sont considérés comme des pays à faibles revenus. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) classe le Sri Lanka et le Brésil comme des pays ayant un développement humain moyen, tandis que le Kenya et le Burkina Faso comme des pays à faible développement humain. Le Sri Lanka et le Brésil ont des niveaux de développement humain proches, bien que le Sri Lanka ait un revenu per capita d'environ moitié de celui du Brésil. Comparé au Brésil, le Sri Lanka exhibe une plus grande espérance de vie ainsi qu'un plus faible degré de pauvreté. Le Brésil est parmi les pays ayant des inégalités entre revenus les plus élevées; selon l'indice Gini mesurant la disparité entre revenus (0 indiquant une égalité entre revenus parfaite et 1 une disparité totale entre revenus), le Brésil obtient 0,57, soit un des plus grands indices au monde. Le Burkina Faso se situe parmi les derniers classés des 177 pays en ce qui concerne l'Indice de Développement Humain du PNUD, ayant la prévalence de pauvreté la plus élevée des autres quatre pays étudiés.

Développement du Secteur Financier

Le développement du secteur financier, bien que lié au développement économique général, est également lié très significativement au développement de l'infrastructure financière. De son côté, le développement de l'infrastructure financière varie significativement selon les politiques normatives adoptées par un pays. Le Tableau 1.2 fourni les indicateurs sélectionnés pour le développement concernant les secteurs financiers des pays étudiés ainsi que une comparaison avec la Corée et les Etats-Unis.

Tableau 1.1 Pays Etudiés—Indicateurs de Développement Economique Sélectionnés										
Pays	Population Estimée (2005)	Classification et Indice dans l'Indice de Développement Humain (2004)	Espérance de Vie à la Naissance (2004)	PIB per Capita (2005)	Rapport de Pauvreté par Nombre d'Habitants (2004)	Population rurale (2005)	Valeur Rajouté de l'Agriculture (2005)			
	millions	parmis 177 pays	total d'années	PPA/US\$	pourcent au dessous de US\$1/PPA	pourcent	pourcent du PIB			
Brésil	186,40	69 (0,79)	71	8.730	8	16	10			
Sri Lanka	19,58	93 (0,76)	74	4.569	6	85	17			
Kenya	34,26	152 (0,49)	48	1.165	23*	79	27			
Burkina Faso	13,23	174 (0,34)	48	1.222	27	82	31			
Corée, Rep. de	48,29	26 (0,91)	77	21.868	n.d.	19	4			
Etats Unis	296,50	8 (0,95)	77	41.854	n.d.	20	1			

Source: Banque Mondial 2006, PNUD 2006.
 Obs.: PIB = produit interne brut; PPA = parité du pouvoir d'achat; n.d. = non disponible.
 * para 1997.

Pays	Agences de Banque (2004)	Crédit Interne pour le Secteur Privé (2004)	Prix d'Assurance Vie / PIB (2004)	Prix d'Autres Assurances / PIB (2004)
	par 100.000 personnes	pourcent du PIB	pourcent	pourcent
Brésil	15	33,89	1,35	1,62
Sri Lanka	7	28,48	0,6	0,76
Kenya	1	25,33	0,76	1,85
Burkina Faso	0,6	13,33	n.d.	n.d.
Corée, Rep. de	13	125,43	7,16	2,93
Etats Unis	31	216,89	4,23	5,14

Source: Aeschliman 2006.
Obs.: PIB = produit interne brut; n.d. = non disponible.

La participation des coopératives financières au volume de dépôts et crédits de tous les pays étudiés a tendance à être faible. Au Brésil, qui possède sans doute le secteur coopératif le plus développé, les coopératives représentent à peine 2,3 pourcent de toutes les opérations de crédit et 1,4 pourcent des dépôts. Au Burkina Faso, en 2004, les coopératives financières ont eu 14,4 pourcent de participation dans le marché de l'épargne privée et une participation de 5,4 pourcent dans le marché interne de crédit.

Accès au Financement Rural

Au Brésil, les principaux agents du financement rural sont la banque fédérale Banco do Brasil, la banque privée Bradesco, une série d'institutions financières de développement régional et les CFs. La Banque du Brésil est présente au minimum dans 87 pourcent des municipalités du pays. Les CFs ont un rôle mineur dans les crédits ruraux en termes de volume, représentant à peine 6,2 pourcent du financement total, par contre ils sont relativement importants en terme de performance. Le crédit rural au Brésil est essentiellement octroyé par l'intermédiaire d'institutions financières publiques, soit directement, soit via des accords avec des entités privés. Le crédit est financé au moyen de divers impôts non inclus dans le budget fédéral normal et de fonds constitutionnels réservés, et également par emprunt obligatoire de 25 pourcent sur tous les dépôts en comptes courants non rémunérés. Environ US\$17 milliards (soit 8 pourcent du portefeuille total du système bancaire) ont été accordés aux zones rurales pendant l'époque de la récolte de 2004/2005, soit une augmentation de 48 pourcent par rapport à 2003/2004.

Au contraire, au Burkina Faso, les banques sont présentes dans la moitié des 45 provinces du pays (il y a 10 banques avec 75 agences) et jouent un rôle mineur dans le financement rural. Les plus grands agents du micro financement et du financement rural au Burkina Faso sont les coopératives financières et mutuelles qui possèdent plus des trois quarts des clients du micro financement,

de l'épargne, des emprunts et actifs. Le RCPB, un des cas d'étude présenté dans ce travail, est le plus grand réseau de CFs au Burkina Faso.

Parmi les pays étudiés, le Sri Lanka a probablement le plus haut niveau de financement rural. Une étude récente (CGAP 2006) a estimé qu'un point d'accueil—défini comme une agence bancaire ou une coopérative—est disponible pour chaque 1.300 habitants (comparé à un point d'accueil pour chaque 10.000 habitants au Mexique). Les plus grands agents du financement rural sont les sociétés Samurdhi Bank (plus de 1.000) appartenant à l'état, les Banques Coopératives Rurales (plus de 1.500), les Sociétés Coopératives avec champs d'action multiples et les coopératives financières du réseau SANASA.⁸ D'autres IMFs travaillent également dans les zones rurales.

Au Kenya, les plus grands fournisseurs de financement rural sont des organisations de produits primaires, les Organisations de Coopératives de Crédit Immobilier (OCCIs), quelques banques encouragés par les IMFs, comme le *Equity Bank* et le *Kenya Rural Enterprise Program Bank*, le *Cooperative Bank*, et quelques IMFs comme le *Faulu Kenya* et le *Women Financial Trust*. Quelques OCCIs et banques, comme le *Equity Bank*, possèdent des unités bancaires mobiles pour l'accueil dans les zones rurales.

2. SICREDI, Brésil

Le Système de Crédit Coopératif (SICREDI, www.sicredi.com.br) est le second plus grand réseau de CFs du Brésil. En décembre 2005, le SICREDI possédait 130 coopératives liées à une association consolidée de 959.531 membres de ces coopératives.⁹ L'origine du SICREDI date de l'époque où le père jésuite Theodor Amstad a fondé la première coopérative de crédit brésilienne au Rio Grande do Sul. Le mouvement coopératif, incluant les CFs, a eu une croissance significative dans le siècle vingt, passant par une phase de décroissance durant la dictature militaire dans les années 1960 et 1970, puis par une revitalisation dans les années 1980, après que la banque de l'état, la banque du Brésil, ait réduit ses opérations de crédit. Les CFs qui intégraient le SICREDI, se sont organisées dans un réseau pour la première fois dans les années 1980, quand les Coopératives Centrales ont été fondées dans divers états.

Une deuxième date importante est celle de 1992 quand tous les CFs du Rio Grande do Sul ont adopté le nom et le logo de SICREDI. La troisième phase a commencé en 1995 quand le réseau a obtenu l'autorisation pour fonder sa propre banque coopérative. Le SICREDI a eu une croissance considérable depuis 1996, avec une structure normative chaque fois plus favorable, et est devenue une institution capable d'offrir des services bancaires complets.

Le SICREDI se dédie à tous les agents économiques: individus et entreprises, dans la ville ou dans la campagne. La grande majorité des associés sont des personnes physiques (97 pourcent), les entreprises représentant à peine

Cadre 2.1 SICREDI: Vision, Mission Et Valeurs

La vision du SICREDI est "Etre reconnu par la société comme une institution financière coopérative, avec excellence opérationnelle et administrative et visant le développement économique et social."

La mission de SICREDI est "Travailler comme un système coopératif pour valoriser les relations, offrir des solutions financières pour augmenter le revenu et contribuer à une meilleure qualité de vie des nos membres et de la société."

Le SICREDI définit ses valeurs de la manière suivante:

- Préservation indépendamment de la nature coopérative du SICREDI
- Respect de l'individualité de l'associé
- Compromis entre valorisation et développement des personnes
- Préservation de l'institution en tant que système
- Respect des normes officielles et internes
- Efficacité et transparence dans la gestion

Source: Brusky 2006.

3 pourcent des membres. La majorité des clients personnes physiques sont des hommes (68 pourcent) et représentent des agriculteurs à faibles (mais non les plus pauvres), moyens et hauts revenus.¹⁰

Performance

Le nombre des associés a augmenté rapidement lors des dernières cinq années, passant d'un demi million de membres en 2001 à presque 1 million de membres à la fin de 2005. Jusqu'à récemment, la base des associés de SICREDI était composée par des agriculteurs de revenus moyens. Cette caractéristique a changé en 2003, quand des coopératives urbaines de libre admission ont été autorisées par la Banque Centrale du Brésil et le SICREDI a commencé à toucher les milieux urbains.

A la fin de 2005, les coopératives du SICREDI avaient brassés US\$1,47 milliards de dépôts et US\$1,38 milliards d'emprunts, avec un bénéfice consolidé de US\$64,1 millions. Les dépôts et les crédits ont connu une augmentation constante entre 2001 et 2005. La qualité du portefeuille est excellente, avec un risque de 0,1 (portefeuille non payé durant plus de 15 jours). Les coûts opérationnels tournent autour de 11 pourcent des actifs totaux et le SICREDI a réalisé des bénéfices constants avec un retour sur les actifs de l'ordre de 3 pourcent. Les bénéfices sont redistribués de la manière suivante: 50 pourcent sont intégrés aux actions des associés, 45 pourcent restent comme réserves, et 5 pourcent vont à l'Assistance Technique et pour le Fond d'Education. L'annexe 3 montre le bilan financier consolidé de trois années des TF du SICREDI.

Une estimation de la portée rurale est fournie par les informations consolidées données par 49 coopératives placées en zones rurales. En octobre 2006, ces coopératives comptaient 436.000 membres, US\$743 million en dépôts et US\$574 millions en emprunts. Ces nombres représentent 41 pourcent des associés, 40 pourcent des dépôts et 39 pourcent des emprunts.

Détailles	2001	2002	2003	2004	2005
Associés	471.406	590.989	714.784	852.261	959.531
Dépôts	1.564,8	1.814,7	2.327,0	2.801,4	3.417,9
Crédit	1.131,1	n.d.	1.952,2	2.819,0	3.214,3
Bénéfices	61,2	82,1	110,6	129,5	149,4
CER (15)	n.d.	n.d.	n.d.	1,0	0,1
RSA (%)	3,09	2,96	3,07	2,93	2,76
Dépenses operationelles /actif total (%)	n.d.	n.d.	11,00	11,00	11,20

Source: Brusky 2006.
Obs.: Valeurs en millions de reais brésiliens (R\$); CER = portefeuille en risque; RSA = retour sur actif; n.d. = non disponible.

Environnement Institutionnel

Juridique et Réglementaire

La législation relative aux coopératives au Brésil a souffert des changements significatifs depuis 1992, quand les normes restrictives adoptées dans les années 1960 (relatives aux mouvements d'épargne et autorisant les coopératives de crédit rural et mutuel) ont été annulées. En 1995, la création de banques coopératives a été permise¹¹, puis ont été autorisées en 1999 à ouvrir des lignes de crédit rural subventionnées par le gouvernement. En 2000, les banques coopératives ont reçu la permission d'ouvrir leur capital aux investisseurs externes, à condition que les Centrales gardent un minimum de 51 pourcent des actions.

Parallèlement aux améliorations du statut de la banque coopérative, la législation concernant les coopératives a révisé plusieurs résolutions importantes qui traitaient de la constitution et du fonctionnement des CFs. Le rôle superviseur des Centrales, incluant la responsabilité d'audits et l'exigence de capital minimal a été établi. Plus tard, ces règles ont été raffinées quand fut établi que le capital devait être une fonction du risque de la structure du capital. Pour améliorer le mode de direction, des règles ont été spécifiées pour l'élection des représentants (par exemple, solvabilité de la personne, casier judiciaire vierge, expérience suffisante, etc.). Les coopératives à admission libre ont été autorisées pour des zones ayant de 300.000 habitants (plus de 95 pourcent de municipalités) et d'autres formes de coopératives ont été transformées en coopératives à admission libre dans des régions ayant jusqu'à 750.000 habitants. Les exigences pour la formation de coopératives ont été détaillées, incluant une étude de faisabilité économique, description des contrôles internes, politiques de crédit et produits, et une description des systèmes et technologie à être utilisés dans l'accueil des associés. Finalement, les points de service électronique ont été autorisés et l'importance des audits externes a été accrue.

De telles avancées ont été guidées par un petit groupe de la Banque Centrale. La *Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband e.V.* (DGRV), chargée de l'assistance technique allemande a rempli un rôle fondamental en suscitant l'intérêt de ce groupe, et des contacts réguliers avec les chefs des CFs ont aidé les banquiers centraux à mieux comprendre les implications quotidiennes de la législation sur les activités des coopératives. Une approche plus technique s'est transformée en approche plus politique après l'élection du Président Luiz Inácio Lula da Silva en 2002. L'appui politique a accéléré les changements de normes et diminué la résistance typique de la majorité des banquiers centraux dans les années 1980 et 1990. D'une façon générale, la législation coopérative est devenue chaque fois plus alignée sur celle du secteur financier.

Quelques défis sont encore affrontés aujourd'hui tels que: (1) la qualité de la supervision effectuée par les Banques Centrales sur leurs agences demeure inégale à l'intérieure du secteur même, reflétant différents niveaux de maturité et de compétence tout au long de la structures de ces réseaux; et (2) contrairement au système bancaire, les coopératives n'ont pas accès au Fond Nationale de l'Assurance de Dépôt. Il en résulte de ce manque d'accès, les

réseaux de CFs sont obligées d'imposer des exigences de liquidité plus élevée que les banques, réduisant ainsi leurs moyens de concession des emprunts.¹²

Supervision

Les CFs sont contrôlées par la Banque Centrale (Banco Central). Un département séparé, le département de Supervision des Coopératives et Institutions non Bancaires et d'Accueil des Demandes et Réclamations (DESUC), contrôle les coopératives et les institutions financières non bancaires. Le DESUC est responsable pour l'autorisation des opérations, évaluations de la capacité économique et financière, suivi des normes et application des sanctions quand celles-ci ne sont pas respectées. Le DESUC utilise comme point de départ la supervision auxiliaire réalisée par les Centrales, contrôlant directement les Centrales et les coopératives individuelles non associées aux réseaux. Le département examine le plan des affaires des Centrales et évalue la capacité de supervision de celles-ci. Les Centrales doivent réaliser des audits annuels des coopératives rurales, et semestriels en ce qui concerne les coopératives à admission libre et les coopératives de micro entrepreneurs. Les Centrales elles-mêmes doivent subir des audits externes chaque année.

Même avec un nombre croissant de nouveaux associés dans les coopératives, durant la dernière décennie, la quantité de mesures punitives prises en raison des irrégularités a diminué au cours du temps. Les principaux problèmes détectés par le DESUC concernent la mauvaise gestion du risque de crédit, provision inadaptée, irrégularités dans la distribution des bénéfices et déficits, opérations avec non associés et problèmes comptables.

Modele D'entreprise

Le réseau SICREDI possède une structure organisée en trois niveaux. Les coopératives financières se placent au niveau de base, les Coopératives Centrales au second niveau et la Confédération, la Banque Coopérative et quatre institutions auxiliaires au troisième niveau. Les niveaux de réseau «sont connectés de manière dynamique et sont interdépendants» (Brusky, 2006). Les différentes attributions de chaque niveau sont définies par le Régiment Interne du Système (RIS), élaboré par la Confédération. Le SICREDI est un réseau totalement intégré—les coopératives assument la responsabilité mutuelle des dettes.

Le SICREDI possède 130 coopératives dans 10 états, avec 830 agences. Les coopératives sont responsables pour (1) accueillir les associés dans les agences, administrer les ressources financières et approfondir la portée dans le marché; (2) organiser les associés et maintenir la transparence de gestion et (3) divulguer le SICREDI par l'intermédiaire de la presse. Une seule coopérative est responsable d'un minimum de deux municipalités, généralement beaucoup plus dans les zones rurales.

Les cinq Centrales assurent la coordination et la supervision des activités des coopératives, avec emphase dans le contrôle et le développement institutionnel. Ses responsabilités fondamentales incluent (1) la gestion des ressources humains, (2) le suivi de la performance (3) le planning stratégique et le marketing, (4) l'évaluation des propositions techniques par le Comité

Cadre 2.2 Le modèle d'entreprise du SICREDI: éléments-clés

Standardisation: Les logotypes, l'organisation des agences et les produits promotionnels sont identiques dans tout le réseau, tout comme les processus administratifs, politique de crédit, gestion financière, procédures des audits, systèmes d'information, politiques de ressources humains et rémunération, offre de produits, et efforts d'organisation des associés.

Intégration horizontale: Les coopératives divisent la responsabilité selon les résultats opérationnels. Les coopératives doivent absorber ensemble les déficits de toute coopérative du réseau.

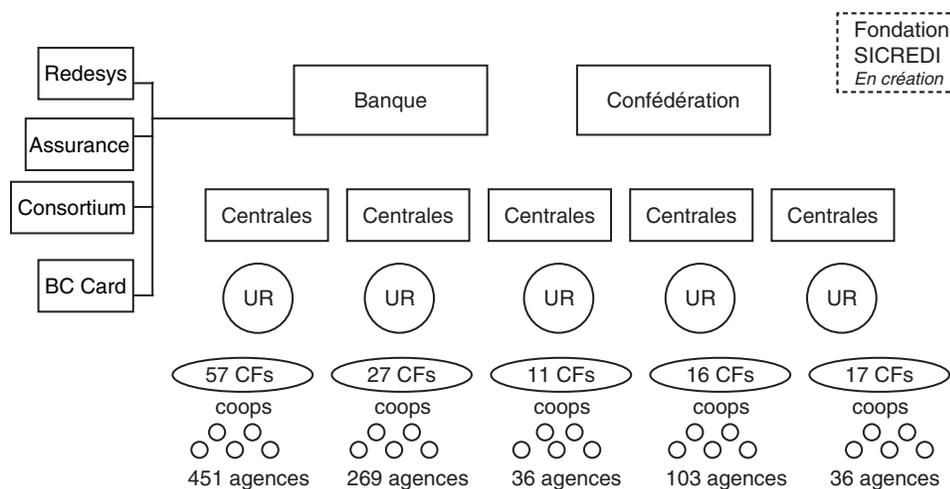
Intégration verticale: L'objectif est d'atteindre des économies d'échelle et de tirer profit des connaissances techniques spécialisées. Cela signifie que les ressources financières des coopératives sont gérées exclusivement par la banque coopérative, les manuels opérationnels sont élaborés par les institutions supérieures, et les politiques de supervision sont définis et exécutés par les niveaux secondaire et supérieure.

Distinction entre "affaire coopérative" et "entreprise coopérative": L'affaire coopérative concerne la corporation; son but est la faisabilité économique, l'efficacité et le résultat. L'entreprise coopérative concerne la relation sociale avec les associés; son but est la distribution, la participation et l'engagement communautaire.

Source: Brusky 2006.

Fonte: Estudio de Caso SICREDI.

Figura 2.1 Structure du SICREDI



Fonte: Brusky 2006.

Obs.: CF = coopérative financière; UR = Unité régionale.

Technique Consultatif (CTC), (5) la communication et divulgation, et (6) la représentation des coopératives au niveau de l'état. Les Centrales possèdent des Unités Régionales chargées de la supervision de deux coopératives en moyenne.¹³

La Confédération est responsable de l'élaboration des politiques corporatistes, par le développement des outils d'implémentation de telles politiques, et

par la représentation du SICREDI aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Gestion des ressources humaines, audits, technologie d'information, comptabilité et fiches de paie, en plus de la majorité des autres services administratifs pour tout le réseau.

La banque a été inaugurée en 1996 afin de faciliter l'accès du réseau aux marchés financiers et aux lignes de crédit, et également pour administrer les ressources financières du réseau. La banque est contrôlée par les Centrales, lesquelles possèdent 52 pourcent des actions et le droit au vote, tandis que les coopératives ont 48 pourcent et non pas le droit au vote.

La Banque est responsable pour (1) la supervision de la planification financière du réseau, (2) établir les politiques de marketing et communication du réseau, (3) définir les politiques du crédit, (4) définir les paramètres pour la gestion financière, (5) accéder aux lignes de crédit du gouvernement et d'autres banques, (6) négocier des contrats avec des entités du gouvernement et des entreprises privés du service publique (essentiellement pour les services de paiement). Il y'a quatre institutions auxiliaires, incluant une institution qui administre les cartes de crédit (BC Card), une qui administre les assurances, une qui administre les consortiums et une prestataire de services de hardware et logistique (Redesys).

Direction et Employés

Chaque coopérative possède un président et un vice-président élus, dirigeant un conseil d'administration et réalisant la supervision de la gestion quotidienne de la coopérative. Il y'a six conseillers fiscaux dans le conseil fiscal, lequel se réunit chaque mois et est chargé de faire la supervision du conseil d'administration. Les élections ont lieu lors des assemblées générales ou lors des mini assemblées (assemblées que ont lieu avant les assemblées générales). Tout associé satisfaisant les conditions suivantes peut contester le processus des élections: (1) recours constant au services de la coopérative durant les deux dernières années; (2) engagement actif lors des assemblées générales; (3) participation active aux efforts d'organisation de la base des associés; (4) fiche de crédit à jour; et (5) absence de filiation politique. Les employés élus n'ont pas de mandats limités, certains présidents occupent leur poste depuis plus de 20 ans.

Les Centrales sont administrées par un conseil d'administration composé par les présidents et vice-présidents des coopératives. Dans les états avec beaucoup de coopératives, des conseillers régionaux élus parmi les présidents participent également au conseil. Le conseil élit un président et un vice-président pour la Central. En général, les réunions ont lieu chaque mois et jusqu'à récemment, elles se déroulaient dans les locaux du siège. Fin 2005, le système par téléconférence a été implanté afin de réduire les coûts ainsi que les temps de déplacement.

La Confédération n'a pas de conseil d'administration. En revanche, elle a des directeurs élus lors de l'assemblée générale. Parmi ces directeurs sont élus un président et un vice-président. Les directeurs sont généralement des cadres ayant déjà occupé de postes au sein des conseils des Centrales. La Confédération

est administrée par un comité de gestion avec un président, un vice-président et les dirigeants exécutifs des trois départements de la Confédération (politiques corporatives, opérations corporatives, et technologie d'information). Un président et un vice-président surveillent les opérations de la Banque.

Les possibilités de prise de décisions existent aux trois niveaux du réseau. Les décisions opérationnelles néanmoins, sont prises au niveau corporatif. Les admissions de nouveaux membres, approbation des emprunts jusqu'à une certaine valeur et les campagnes des communication/publicité, par exemple, sont traités par les coopératives selon les directives données par la Confédération.

La majorité des décisions corporatives (changement d'opérations, structure, produits et politique internes) passent successivement par le conseil d'administration des coopératives, des Centrales et des Confédérations. Le forum majeur de prise de décisions dans le réseau est le Comité Délibérative, composé par cinq présidents de Centrales et par le président de la Confédération. Toutes les décisions concernant les politiques doivent être approuvées lors des assemblées générales des coopératives, ayant lieu au mois de mars de chaque année. L'origine des altérations proposées peuvent être de n'importe quel niveau de la structure. Un CTC teste la faisabilité des nouvelles propositions avant qu'elles ne soient présentées au Comité Délibérative. Si approuvée, l'altération proposée est présentée aux assemblées générales. Le régime interne définit les délais pour chaque étape du processus.

Le tableau indiquant le total des employés (appelés collaborateurs) dans le réseau SICREDI tourne aux alentours de 8.000, parmi lesquels plus de 6.800

Cadre 2.3 Système Salarial Du SICREDI

Le système des salaires et bénéfices du SICREDI est détaillé dans le Manuel de Responsabilité et Rémunération, développé par le Département des Ressources Humaines de la Confédération. Tous les collaborateurs perçoivent un salaire fixe ainsi qu'un pourcentage variable basé sur les ressources administratives, les bénéfices et déficits du système global. La partie fixe est basée sur un système formel qui inclut cinq facteurs (scolarité, expérience, autonomie, responsabilité des erreurs et complexité des tâches). La partie variable est calculée chaque mois en se basant sur une formule développée par la Confédération. Récemment, la moyenne a été de 33 pourcent, l'objectif étant d'atteindre les 40 pourcent.

Le personnel administratif et dirigeant reçoit des bonus mensuels basés sur le nombre d'institutions financières opérant dans la municipalité ou chaque agence est localisée. Les présidents peuvent choisir entre un bonus de concurrence ou un bonus structurel, basé sur la quantité d'agences sous sa responsabilité.

Les présidents reçoivent une indemnité supplémentaire de 20 pourcent en sus de leur salaire en vertu de la responsabilité du poste. Les vice-présidents perçoivent 80 pourcent et les consultants fiscaux 1/22 pourcent du salaire total du président.

Les coopératives individuelles peuvent implanter des programmes d'incitation, en offrant des bonus en fonction des objectifs atteints.

Source: Brusky 2006.

travaillent dans les coopératives, 551 dans les Centrales et 358 dans la Confédération; les reste travaillant dans la Banque Coopérative et dans d'autres organisations auxiliaires. Les employés possèdent une bonne scolarité, plus de 30 pourcent ont un diplôme d'études supérieures et plus de 52 pourcent poursuivent des études pour obtenir un diplôme équivalent au Bac. Les salaires sont égaux dans tout le réseau et respectent une grille salariale qui est révisée régulièrement (voir cadre de texte 2.3).

Systemes et Processus Operationnels

Formation continue: La formation continue de ses employés et associés est une priorité pour le SICREDI. Il possède un Programme Corporative d'Education formalisé, qui fournit un modèle d'entraînement, détaille comment celui-ci doit se dérouler, et donne les directrices pour l'évaluation de la performance de la formation. L'entraînement est aussi bien interne qu'externe. La Banque et la Confédération développent un outil pédagogique interne on-line mis à la disposition des employés par l'intermédiaire de l'intranet du SICREDI. Environ 52 cours sont actuellement disponibles, incluant une présentation, des directrices pour l'instructeur et supports pour les participants. En fonction du sujet, les cours peuvent être dispensés par le personnel des coopératives ou Unités Régionales, ou par un spécialiste approprié venu d'une autre unité du réseau. Des instructeurs externes sont appelés quand le thème se situe en dehors de la compétence du SICREDI ou quand le point de vue externe est considéré nécessaire.

En plus de la formation continue, le SICREDI stimule ses collaborateurs et employés à compléter leur formation supérieure, en offrant de bourses d'étude qui peuvent atteindre 70 pourcent des coûts totaux. Un nombre significatif de collaborateurs et employés choisis profitent de cette opportunité, de présidents de coopératives aux directeurs de la Confédération. Le SICREDI a aussi établi des accords avec le SESCOOP (Service National d'Apprentissage du Corporativisme, entité administrée par l'Organisation des Coopératives Brésiliennes, qui a comme but de promouvoir la formation au sein des coopératives) afin de partager son matériel éducatif avec d'autres réseaux de coopératives.

Audits: Les coopératives subissent des audits internes réalisés par les Centrales, basés sur des rapports comptables. Le processus des audits inclut l'audit direct, pendant lequel l'inspecteur examine les livres de compte de la coopérative, aussi bien que l'audit indirect qui implique une analyse des indicateurs journaliers et mensuels mis au point pour servir d'alerte anticipée. Les Centrales majeures ont un département exclusif pour les audits, tandis que les Centrales plus petites ont des auditeurs et des inspecteurs. Chaque Unité Régional possède une équipe d'audit composée d'auditeurs et d'inspecteurs que circulent entre les coopératives individuelles sous leur juridiction.

Les Centrales réalisent des audits au sein de leurs agences basés sur 24 rapports générés par un système d'audit développé par la Confédération. Un système de classification, basé sur les indicateurs contenus dans les rapports et dans 10 items issus des audits directs, guide la sélection des coopératives qui ont besoin de subir des audits en priorité; le système est actualisé chaque jour et il peut

être visualisé on-line par toutes les coopératives. Les coopératives doivent justifier formellement à la Central toute irrégularité ou indicateur au-dessous du niveau exigé, et doit présenter un projet d'action pour améliorer la situation. Les inspecteurs régionaux suivent de près les coopératives à problèmes. Les protocoles d'audits sont détaillés dans le Manuel de l'Audit développé par la Confédération.

Technologie du Crédit et Gestion du Risque: Les politiques de crédit sont définies par la Banque Coopérative et formalisées dans un Manuel de Crédit. Un associé peut emprunter jusqu'à 15 pourcent du capital institutionnel des coopératives. L'emprunt total des 10 plus grands emprunteurs ne peut pas excéder 70 pourcent du capital et 40 pourcent du portefeuille de crédit total. Les décisions concernant le crédit jusqu'à US \$20.000 sont prises par le comité de crédit de l'agence, formé par le dirigeant de celle-ci, un ou plusieurs dirigeants des relations avec les clients et un caissier. L'Unité Régionale doit approuver tout crédit supérieur à US\$20.000. Ces règles sont rigoureusement contrôlées par l'audit indirect.

Pour demander un crédit, il est exigé en général que les associés appartiennent au réseau depuis au moins six mois. Néanmoins, dans la pratique, cette exigence peut être retirée dans le cas où l'associé est bien connu dans la communauté. Les emprunts sont individuels et requièrent généralement les mêmes garanties que celles demandées par les banques. La plus grande partie des activités se déroule dans les agences locales; technologies bancaires mobiles comme *palmtops* ou cartes intelligentes ne sont pas utilisées.

Système de Gestion des Informations (SGI): Toutes les opérations au niveau de la coopérative sont enregistrées on-line par l'intermédiaire du Système d'Activités du SICREDI (SAS), un système intégré développé par la Confédération. Plusieurs systèmes de réseaux sont utilisés (Linux, Oracle, Microsoft), dépendant de l'application. Les coopératives et leurs agences reçoivent le hardware nécessaire à travers le Redesys, qui gère les solutions hardware pour le compte du réseau de SICREDI.

Services et Produits

Le SICREDI fournit des services de dépôts, crédits, paiements, assurances et investissements. Il offre approximativement 11 types de produits d'épargne (caisse d'épargne, dépôts à délai fixe, certificat de dépôt, etc.), 64 produits de crédits et 22 produits d'assurance. A part les services de base de paiement et débit de chèques, le SICREDI offre des services de change international, une carte de crédit (MasterCard par l'intermédiaire de sa propre administration, le BC Card) et des transferts interbancaires. Il commence à offrir des services bancaires par Internet, ainsi qu'un schéma de crédit rotatif usuellement utilisé au Brésil pour les achats ménagers.

L'épargne est rémunérée sur la base de taux légèrement supérieurs à ceux pratiqués par le marché, et les fonds d'investissements ont eu une performance au-dessus de la moyenne du marché. En général, les taux d'intérêt sur les produits de crédit sont légèrement inférieurs aux taux du marché. Le Manuel du Crédit Rural défini par le gouvernement fixe les taux d'intérêts

pour le crédit rural. Les taux pour des crédits faits avec des fonds de banques privées sont limités à 8,75%, tandis que les taux pour des emprunts faits avec des subventions varient entre 4% à 12%. Le portefeuille du crédit rural du SICREDI représente 52% du total, parmi lesquels 23% sont faits avec ses propres ressources et 77% proviennent des fonds subventionnés. La plus grande source de subventions est le PRONAF (Programme National de Renforcement de l'Agriculture Familiale), un programme gouvernemental qui fournit des crédits pour les familles des agriculteurs. Les délais pour le crédit rural varient d'un an à douze ans, mais la majorité des opérations est de cinq ans. Le SICREDI estime sa rentabilité entre 3% et 5% par an pour les emprunts avec subventionnés.

Les polices d'assurances sont administrées par l'Assurance SICREDI conjointement avec deux autres assurances, MAPFRE (*Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España*) et Icatr Hartford. Les assurances représentent une ligne de produits en expansion, soit 15 pourcent du budget du réseau. Les produits d'assurance incluent les assurances vie et d'autres types d'assurances. Cette dernière catégorie inclut produits d'assurance de patrimoine et agricole, pour la protection des fortes pluies et mauvaises récoltes. Le Proagro, un programme d'assurance agricole offert par le gouvernement, peut être souscrit pour des investissements financés hors crédit rural qui est assuré par des ressources du gouvernement.

3. SANASA, Sri Lanka

Les origines du SANASA (sigle sri lankais pour CFs) datent de 1906, quand l'administration coloniale a introduit les premières coopératives de crédit au Sri Lanka. Tout au long du siècle, le secteur des CFs a traversé des phases de croissance et de décroissance. Après l'indépendance en 1948, quand le gouvernement a développé un réseau de coopératives à objets multiples et de banques coopératives rurales, servant d'intermédiaires pour l'acheminement de crédit et de nourriture subventionnés, le nombre de CFs primaires en fonctionnement a été réduit d'environ deux tiers. Leur renaissance a eu lieu vers la fin de la décennie 1970–1980, et a été guidée par le socialiste activiste P.A. Kiriwandeniya avec l'appui de divers donateurs. Pendant cette période, les actifs ont augmenté de plus de cinq fois, le nombre des CFs primaires ont augmenté de presque six fois et le nombre des associés a augmenté de 35 fois (Hume and Mosley 1996).

L'actuelle structure des Associations Distritales (Ads) et de la fédération nationale a été forgée pendant cette période. Durant cette phase de croissance, les CFs ont pris l'initiative d'augmenter l'admission d'associés, acceptant les secteurs de faible revenu de la communauté. Les CFs se sont transformées de petits clubs d'épargne pour élite rurale à institutions communautaires avec une grande base d'associés, offrant des produits d'épargne et de crédit ainsi que des prestations de service social.

Performance

Le SANASA est le plus grand réseau de coopératives appartenant aux associés du Sri Lanka. En 2004, le réseau avait plus de 850.000 associés, qui indique que pratiquement une personne sur cinq habitant le Sri Lanka était associée au SANASA. Les associés proviennent de toutes les communautés ethniques, entrepreneurs à faible revenu, agriculteurs, travailleurs et employés de la fonction publique. Plus de la moitié des associés sont des femmes. Actuellement, le SANASA possède des coopératives dans tous les 27 districts du Sri Lanka. Par contre, le nombre d'associés a peu augmenté lors des trois dernières années. Le SANASA est surtout un réseau rural—on estime que 90 pourcent des coopératives opèrent en zones rurales.

En 2004, les CFs du SANASA ont réalisé un total de US\$32,97 millions en épargne et US\$35,67 millions en emprunts. L'épargne et le crédit exhibent une tendance à la baisse au cours des trois dernières années. Les déficits consolidés des CER et des crédits n'ont pas été publiés, malgré des niveaux hauts de taux d'emprunt soient dépassés (25,1 pourcent en 2002, 22,7 pourcent en 2003 et 23,5 pourcent en 2004) ce qui suggère un CER élevé.

Il n'a pas été possible de réaliser une évaluation précise de la performance des CFs do SANASA parce que il n'existe pas un système centralisé de collecte,

Cadre 3.1 SANASA: Leader en terme de portée dans un marché de micro financement saturé

Une grande étude nationale réalisée en 2005 par l'Institut d'Etude Politique, a révélé que 78 pourcent des foyers avaient accès au crédit, et que 75 pourcent des foyers avaient accès aux services de l'épargne. Le nombre de fournisseurs de micro financement dans les 50 divisions de Grama Niladhari (unités gouvernementales locales) variait de un à huit. Les coopératives de SANASA opéraient dans 56 pourcent des divisions, la plus grande portée spatiale parmi les fournisseurs privés de services financiers. Les sociétés coopératives à objets multiples opéraient en 40 pourcent des divisions, et les Banques de Développement Régional en 30 pourcent de celles-ci. Le SEEDS, la plus grande IMF en fonctionnement au Sri Lanka, opérait dans 24 pourcent des divisions. Le programme de crédit et d'épargne du gouvernement de Samurdhi opérait dans toutes les divisions.

Source: Owen 2006a.

Tableau 3.1 SANASA: Epargne et Crédit

Année	Nombre de Coopératives	Associés	Epargne Totale	Crédit Total
2000	8.435	810.250	4.205,2	2.844,6
2002	8.440	854.583	4.175,3	2.776,0
2003	8.440	856.664	3.825,7	2.814,6
2004	8.440	854.345	3.730,8	2.770,8

Source: Etude du Cas de SANASA.
Obs.: valeurs en millions de rúpias du Sri Lanka (SL Re).

vérification et consolidation des informations sur les coopératives primaires. Les informations consolidées disponibles sont basées sur des informations fournies par la coopérative elle-même, sans aucune base de structure standard de comptabilité ou présentation des rapports. Par exemple, beaucoup de coopératives ne fournissent pas ou ne signalent pas des emprunts ou dépôts qu'elles ne parviennent pas à récupérer des ADs en faillite. Des employés de la fédération estiment qu'à peine un tiers des coopératives peuvent être financièrement durables. Les autres coopératives fonctionnent avec des bas niveaux d'activité ou ont arrêté de fonctionner.

A part les CFs, deux institutions auxiliaires au réseau, la Banque SANASA et l'Assurance SANASA offrent également des services financiers. Le SANASA *Development Bank Limited* (SDBL) offre des services de crédit et d'épargne à ses clients par l'intermédiaire d'un réseau d'agences. Ces clients englobent les coopératives et ses associés, des individus et organisations non associés.

Le SDBL offre une grande variété de produits d'épargne, crédit et leasing. En 2005, la banque possédait US\$29 millions en dépôts et US\$33,7 millions en crédit et opérations de leasing. Les opérations de micro financement comptent pour environ la moitié des affaires de la banque. Le SDBL a déclaré une augmentation constante de ses dépôts, emprunts et bénéfices au cours des cinq

dernières années. La qualité du portefeuille a considérablement augmenté au cours des cinq dernières années, avec un taux d'actifs non rentables (emprunts et leasings dus depuis plus de 90 jours) diminuant de 24 pourcent en 2001 à 6,2 pourcent en 2005. L'Assurance SANASA offre des produits d'assurance vie et d'autres assurances, et a publié des bénéfices constants lors des quatre dernières années. L'entreprise a également déclaré qu'environ 47.000 associés du SANASA y ont souscrit une assurance vie en 2002; des informations plus récentes sur la portée ne sont pas disponibles.

Environnement Institutionnel

Juridique et Réglementaire

La structure juridique qui gouverne les sociétés coopératives du Sri Lanka est la Loi des Sociétés Coopératives de 1972, et ses deux amendements (1983 et 1992). Les CFs sont enregistrées par le Registre Officiel des Sociétés Coopératives ou Commissaire du Développement Coopérative. Les CFs peuvent opter soit pour une structure à responsabilité limitée ou non limitée. En général, les CFs du Sri Lanka ont une base communautaire, ce qui signifie qu'une CFs peut servir des individus qui habitent, travaillent ou possèdent des biens dans la zone géographique définie par les règles de la CFs.

Toutes les sociétés coopératives du Sri Lanka, CFs incluses, sont soumises aux règles du Ministère des Coopératives. Le Registre Officiel des Sociétés Coopératives a la charge de réaliser des audits annuels dans toutes les sociétés coopératives. Le Registre Officiel a autorité pour effectuer le remplacement du conseil d'une société ayant des problèmes et même dissoudre une société dans certaines conditions. Les CFs du Sri Lanka ne sont pas soumises aux normes de précaution. De façon surprenante, elles ont l'autorisation de fournir des services d'épargne même à des non associés.

Par contre, les entreprises appartenant au SANASA sont régies par les cadres juridiques et réglementaires des entités légales—la Banque Centrale dans le cas de SANASA et le Conseil des Assurances du Sri Lanka dans le cas de l'Assurance SANASA.

Supervision

En raison de la nature non centralisée des coopératives dans le système Sri Lankais, les CFs et Ads des CFs sont surveillés par le Département de Coopératives, au niveau du district, tandis que la fédération supérieure est surveillée au niveau national. Les responsabilités du Département de Coopératives englobent les suivantes: (1) réaliser des audits annuels dans les sociétés coopératives enregistrées; (2) remplacer le conseil d'une association de crédit ayant des problèmes par un autre qui assure l'intérim et procéder à sa dissolution dans certaines conditions; et (3) approuver toute sollicitation d'expansion géographique des activités d'une CF, comme les autorisations de fusions.

La supervision par le Département de Coopératives est source de plusieurs problèmes. Le problème principal est l'absence des compétences nécessaires pour la réalisation correcte d'audits dans les coopératives financières. Cette

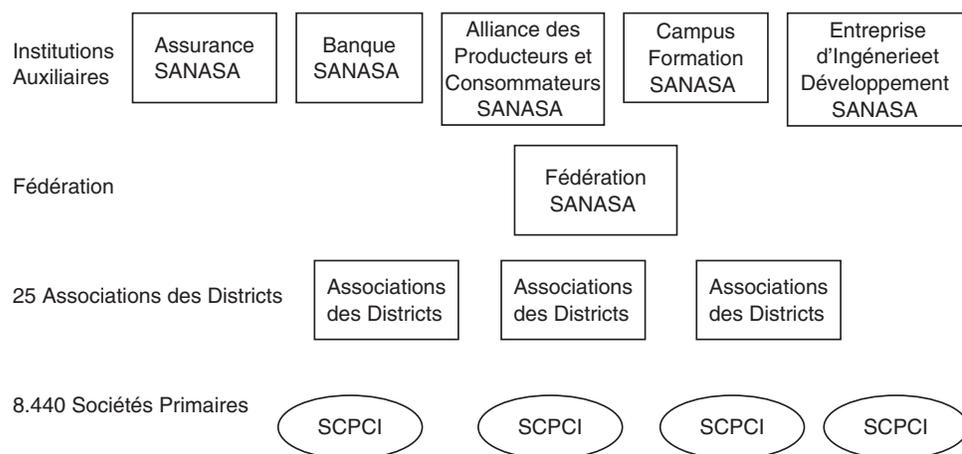
absence cause des faiblesses financières au sein des coopératives et ADs, faiblesses qui ne sont pas toujours traité en temps utile. En plus, l'exigence de l'approbation par les superviseurs pour la sollicitation d'expansion géographique ou consolidation des coopératives, empêche leur croissance et consolidation naturelle.

Modele D'entreprise

Le SANASA est constituée de 8.440 CFs (appelées Sociétés Coopératives Primaires de Crédit Immobilier-SCPCI), 25 ADs et une fédération. En plus, le réseau a plusieurs entreprises. Les CFs sont propriétaires des structures secondaires et tertiaires, les affaires de SANASA incluses. Les ADs appartiennent aux CDs opérant dans le district. Même traditionnellement, seules les ADs pouvaient acquérir des quotas de la fédération, les CFs ont été récemment autorisés à acquérir des quotas. Les ADs et la fédération fournissent des services uniquement pour les CFs; elles ne possèdent aucune fonction de contrôle (par exemple, droits de supervision, audits, etc. . .). De la même façon, les CFs ou les ADs ne partagent aucune responsabilité (par exemple, informations sur leurs activités d'investissement ou crédit). Malgré le fait que toutes les organisations utilisent le nom SANASA, les CFs et les ADs ont leurs propres règles et critères pour classer et donner des crédits à leurs associés.

Les entreprises appartenant au réseau SANASA incluent le SDBL, l'Assurance SANASA, le Campus de Formation SANASA, l'Entreprise d'Ingénierie et Développement SANASA et l'Alliance des Producteurs et Consommateurs SANASA. Tous les associés du réseau SANASA—les coopératives, les ADs et la fédération—ont le droit d'acquérir des quotas dans les différentes entreprises du réseau.

Figura 3.1 Structure du SANASA



Source: Owen 2006a.

Obs.: SCPCI = Société Coopérative Primaire de Crédit Immobilier.

Traditionnellement, les responsabilités des ADS incluent (1) le recueil des dépôts et fourniture de crédits aux coopératives associées; (2) l'investissement dans les entreprises et dans l'immobilier afin d'assurer la viabilité financière des ADS; (3) la dispense de formation aux coopératives; (4) la représentation des coopératives au niveau des districts. Les ADS fonctionnent pratiquement comme des banques commerciales et d'investissement, parce qu'elles mobilisent des dépôts de non associés et peuvent investir leur capital dans des activités d'entreprises n'appartiennent pas à leur activité financière principale.

Récemment, le rôle de la fédération a changé de façon très significative. Elle a déléguée la responsabilité des activités de mobilisation des ressources et crédits au SDBL. Son rôle actuel s'est restreint à: (1) représenter le SANASA à l'intérieur et à l'extérieur du pays; (2) élaborer les politiques et procédures pour les opérations des coopératives; (3) agir comme un forum pour le développement de consensus concernant les nouvelles stratégies et régler conflits au sein du réseau; (4) jouer un rôle fondamental dans la direction des entreprises SANASA par l'intermédiaire de ses investissements et de la participation dans ces conseils; et (5) collecter et divulguer les statistiques nationales concernant les coopératives.

Le SDBL est une entreprise à responsabilité limitée, homologuée par la Banque Centrale du Sri Lanka comme une Banque spécialisée. La fédération est le plus grand actionnaire individuel du SDBL. En 2005, les actionnaires du SDBL étaient constitués par la fédération SANASA, 25 ADS et 3771 coopératives, en plus des actionnaires n'appartenant pas au SANASA. Le SDBL fournit des services par l'intermédiaire des 19 agences et 3 centres d'extension. L'Assurance SANASA est une assurance composée, avec permission d'offrir des produits d'assurance vie ainsi que d'autres assurances. L'entreprise a un fort partenaire international, le NTUC *Income Insurance Cooperatives* du Singapour, qui assure la réassurance.

Direction et Staff

Toutes les CFs ont un conseil et comités spéciaux pour l'audit interne et crédit. Les coopératives plus petites- en générale celles avec moins de 100 associés- n'ont en général pas d'employés rémunérés. A mesure que le nombre des associés évolue au-delà de 100, elles engagent des employés rémunérés, tels que gestionnaire de comptes et personnel de crédit, pour aider dans les procédures de recouvrements. Le chef du personnel peut être un dirigeant ou non, ou un gestionnaire de comptes avec formation limitée. Les trois plus grandes coopératives ont les ressources pour embaucher des managers professionnels et gestionnaires de comptes. En 2004, le SANASA a déclaré un total de 3155 membres rémunéré dans les CFs. La majorité des conseils sont volontaires et ne perçoivent pas de salaire. Les conseils avec associés issus de la communauté des entreprises, professeurs, ou autres professionnels ruraux ont la réputation de mieux fonctionner en général.

Les coopératives organisent des réunions mensuelles du conseil et ont des réunions annuelles pendant lesquelles le résultat annuel est présenté aux

associés. Le rapport annuel fourni aux associés est généralement très limité, présentant «entrées et sorties de caisse», et bénéfiques avec peu de détails sur la qualité du portefeuille.

Les conseils des ADs sont composés par les présidents des coopératives qui sont membres de la AD. Les ADs sont administrés par un manager général avec l'aide de vice managers. Plusieurs ADs ont un grand nombre d'employés dans agences principales e secondaire en raison de la taille de leurs districts. La majorité des ADs ont des difficultés pour attirer et maintenir managers et employés hautement qualifiés et dynamiques à cause des bas salaires. Le conseil de la fédération est composé par les présidents des ADs. Le manager général de la fédération est devenu récemment le président du SDBL, cumulant cette tâche à ses responsabilités au sein de la fédération. Le staff de la fédération est composé par un petit groupe de personnel administratif.

Les entreprises SANASA ont leur propre système de gestion et embauche du personnel. Le SDBL possède 11 membres dans son conseil, parmi lesquels 8 proviennent des coopératives primaires et les autres sont des professionnels non associés. L'administration est constituée d'une équipe de sept membres dirigés par un manager général. L'Assurance SANASA est dirigée par un conseil de huit membres et gérés par une équipe professionnelle de cinq personnes.

Systèmes et Procédures Opérationnels

Formation continue: Le SANASA n'a pas de plan corporatif de formation. La majorité des employés de la coopérative et membres du conseil reçoivent une formation basique en classe sur les principes de comptabilité et coopératives; la formation pratique est limitée. Même s'il existe une institution spécialisée en formation (le Campus de Formation SANASA), la capacité institutionnelle aux niveaux secondaires et tertiaires est limitée en ce que concerne le développement des cours pratiques de formation, et la réalisation d'une formation pratique en soit. Les cours de formation du SANASA sont en grande partie théoriques, au détriment des exercices pratiques. Le système de formation n'a pas évolué pour répondre aux nouveaux besoins des coopératives, qui ont grandit en volume d'actifs et en offre de produits.

Audits: Il n'y a pas de système standard des audits internes à suivre par toutes les coopératives primaires. Dans les grandes coopératives, un comité d'audit choisi par le conseil réalise des audits internes. Dans les coopératives plus petites, c'est le propre conseil qui réalise les audits internes. La fédération et les ADs réalisent un petit nombre d'audits informels; néanmoins, aucune des ces structures n'a l'autorité pour réaliser des audits formels.

Le Département des Coopératives détient le droit exclusif de réaliser des audits externes dans les différents niveaux du réseau SANASA. Le Département des Coopératives prélève une taxe de 10 pourcent sur les bénéfices pour couvrir les dépenses des ces audits annuels. La capacité du Département des Coopératives à réaliser les audits est extrêmement faible, et les audits sont peu rigoureux. Le Département des Coopératives a tendance à focaliser sur les coopératives plus facilement accessibles; les plus éloignées peuvent subir des audits sans

fréquence certaine, et même échapper à ce processus. Il existe des exemples de coopératives ayant fourni les documents comptables au Département, mais n'ont reçu le rapport de celui-ci qu'au bout d'un an. Le Département des Revenues et Taxes a édité récemment un règlement qui établit que les sociétés coopératives avec actifs supérieurs à SL Re 5.000.000 (rúpias du Sri Lanka, soit environ US\$50.000) doivent passer par des audits réalisés par des comptables publiques agréés. Si ce système est réellement implanté, il y'a de fortes chances que la qualité des audits sera améliorée dans un nombre significatif de coopératives.

Technologie de Crédit et gestion de Risque: Les crédits sont approuvés par tout le conseil, dans le cas des petites coopératives, ou par un comité de crédit constitué par les membres du conseil. Les membres du conseil s'occupent généralement du recouvrement des crédits dus, spécialement dans les petites sociétés. Les membres du conseil examinent les reçus et les livres comptables périodiquement. Même si quelques employés de la coopérative et des membres du conseil comprennent les concepts tels que la différence d'échéance et la corrélation entre taux d'intérêts et niveau de risque, il est probable que la compréhension et les compétences nécessaires pour mettre ces concepts en pratique soient insuffisants même pour la majorité des coopératives de grande taille. Le système comptable utilisé par la majorité des coopératives rend difficile le suivi des crédits et seules quelques coopératives font des provisions pour leurs crédits.

SGI: La grande majorité des coopératives utilise des systèmes manuels pour leur comptabilité. A peine 60 utilisent le software de management de crédit basé sur Access® et développé par la fédération. Même si la fédération a commencé à fournir des licences pour le software ainsi qu'un service de support à la maintenance moyennant une taxe, cette pratique a déjà été arrêtée parce que les coûts étaient trop élevés. Une entreprise privée dirigé par des anciens employés de SANASA propose actuellement un package software similaire.

Produits et Services

Les coopératives SANASA offrent une grande variété de produits et services financiers ou non financiers. Les produits d'épargne incluent comptes d'épargne et dépôts à échéance fixe. Les produits d'épargne sont adaptés en fonction des possibilités et niveau d'épargne de l'associé. Plusieurs coopératives offrent des produits de dépôts à échéance fixe variant de six mois à trois ans, ainsi que de dépôts mensuels. Quelques coopératives ont un produit de retraite qui exige 10 ans de dépôts mensuels assurant ensuite à l'individu une rente mensuelle à vie.

Un grand nombre de produits de crédit qui répondent aux besoins sociaux, financements des actifs et aux besoins de capital. Les crédits offerts par les coopératives ont des échéances entre un mois et huit ans, avec des taux d'intérêts variables. En général, les crédits ont des chronogrammes de paiements mensuels sans période de grâce. Plusieurs coopératives SANASA offrent divers services non financiers, tels que services de poste rurale et services d'école pour enfants encore non scolarisés.

La Banque SANASA offre une grande variété de produits d'épargne, crédit, leasing, et services de paiement. L'Assurance SANASA offre divers produits d'assurances tel que celui d'assurance vie. L'Entreprise Alliance des Producteurs et Consommateurs SANASA (SANEPPA) propose des services de production et commercialisation.

4. CAISSE POPULAIRE, Burkina Faso

Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) est le plus grand réseau de coopératives financières au Burkina Faso. L'origine du RCPB remonte à la décennie 1970, suite une série de projets implantés par la coopérative canadienne *Développement International Desjardins* (DID) et financés par l'Agence de Développement International du Canada.

Même si le RCPB a une portée rurale plus grande que n'importe quel autre institution financière au Burkina Faso, environ deux tiers de ses associés vivent en zones urbaines (principalement les *caisses* localisées dans les deux plus grandes agglomérations urbaines du Burkina, Ouagadougou et Bobo Dioulasso).

Performance

En 2005, le réseau RCPB a reçu environ 630.000 clients, géré US\$50,5 millions d'épargnes et une valeur de crédits à percevoir de US\$33,2 millions. L'ensemble des trois indicateurs a eu une croissance maintenue au cours des quatre dernières années. Le déclin de la qualité du portefeuille de crédit du réseau (spécialement en 2005) est une source de préoccupation, mais demeure encore à un niveau acceptable pour la IMFs. La CER pour les *caisses* urbaines a été de 4,3 pourcent, et pour les *caisses* rurales de 5 pourcent. Par contre, la qualité du portefeuille des crédits pour les banques contrôlées par les femmes dans les villages est considérée meilleure que d'autres produits de crédits ruraux.

La portée du RCPB est impressionnante. La clientèle inclut environ 380.000 associés individuels et presque 50.000 groupes (un groupe est formé en

Cadre 4.1 RCPB: Mission et Clientèle

La mission proclamée par le RCPB est

«contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses associés et communautés, selon l'esprit de solidarité et responsabilité collectif:

- a. par la mobilisation de l'épargne locale;
- b. par le développement d'entreprises coopératives de crédit et d'épargne viables et lucratives;
- c. par la promotion de produits et services financiers accessibles et adaptés; et,
- d. par l'administration et gestion démocratique selon les normes et principes de la coopérative, observant le respect de chacun.»

Le RCPB définit sa **clientèle cible** comme «toute personne en zone rurale ou urbaine, ayant des difficultés pour obtenir des services financiers des institutions financières conventionnelles, avec une attention particulière aux plus pauvres.»

Source: Aeschliman 2006.

Indicateur	2002	2003	2004	2005
Coopératives	91	97	96	100
Clientèle	n.d.	295.417	327.782	429.895
Épargne (US\$ millions)	29,8	38,6	48,6	50,5
Crédits (US\$ millions)	21,6	25,2	29,4	33,2
CER (90) %	1,78	1,94	1,96	4,49
Actifs Totaux (US\$ millions)	38,5	48,8	60,7	66,4
Participation du RCPB à l'épargne des IMFs (%)	87,8	76,1	70,8	80,5
Participation du RCPB au crédit des IMFs (%)	70,6	70,6	66,1	73,9

Source: Aeschliman 2006.
Obs.: CER = portefeuille en risque; IMF = institution de micro financement; RCPB = Réseau des Caisses Populaires du Burkina; n.d. = non disponible.

moyenne de cinq membres). La portée totale estimée à 630.000 représente pratiquement 9% de la population adulte du Burkina Faso. Sachant qu'un nombre de foyers a plus d'un membre dans *les caisses*, une famille sur quatre ou cinq au Burkina Faso a probablement un membre client du RCPB.

On estime que la participation du RCPB au micro financement à d'environ 19%; la part du marché des coopératives financières est de 53%. Par contre, on estime qu'en 2005, la participation du RCPB relative à l'épargne et aux crédits dans les IMFs est beaucoup plus élevée- 81% et 74%, respectivement. En 2004, la participation du RCPB au total des épargnes et crédits privés du pays a été significative- 11% et 5,4%, respectivement.

En termes consolidés, les *caisses* sont lucratives et solvables. De 2003 à 2005, le montant liquide facturé avant subventions s'est situé entre 1,2% et 3,7% et les taux de solvabilité (indice des actifs sur obligations) entre 110,7% et 115,3%. Le RCPB semble être lucratif, malgré un taux d'intérêt annuel sur crédit relativement bas (10%), compte tenu du fait que la plupart des dépôts en épargne dans les *caisses* ne sont pas rémunérés.¹⁴ En plus, l'étude de cas a identifié des différences significatives entre les soldes de la balance général et de la balance de crédits, ce qui pouvait affecter le bénéfice si ces différences étaient prises en compte. Comme point positif, la participation des subventions dans le montant facturé du RCPB est négligeable, inférieur à 0,1%.¹⁵ L'annexe 4 donne le bilan financier consolidé (abrégé) pour les *caisses*.

Il l'y a une différence significative entre la performance des *caisses* urbaines et rurales. La majorité des *caisses* rurales ont de déficits. En tant que groupe, elles n'ont été bénéficiaires que durant l'exercice 2005 (avec une tendance de rentabilité croissante entre 2002 et 2005). Les caisses rurales en tant que groupe ont un patrimoine liquide négatif avec un taux de solvabilité de 96,2%; plus de

la moitié des caisses rurales présentent un patrimoine liquide négatif et plus d'un tiers ont eu des déficits cumulés représentant plus de 10% des actifs. Les différences de performance financière des caisses rurales sont principalement dues au faible volume d'affaires, et par conséquent, le rapport entre les dépenses opérationnelles et la marge financière est plus élevé dans les *caisses* rurales que dans les *caisses* urbaines.¹⁶

Environnement Institutionnel

La loi qui régit les CFs du Burkina Faso est connue comme la Loi PARMEC (*Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'épargne et de Crédit de la BCEAO*). Cette loi établit une structure juridique et réglementaire uniforme, appliquée dans tous les huit Etats-Membres¹⁷ de L'Union Monétaire de l'Afrique Occidentale (WAMU). La législation et les normes ont été adoptées en 1994. Comme suite, toutes les CFs et autres IMF's du Burkina Faso sont sous l'autorité et la supervision du Ministère des Finances, des modèles éthiques et un code de conduite ont été créés, et une protection améliorée des clients.

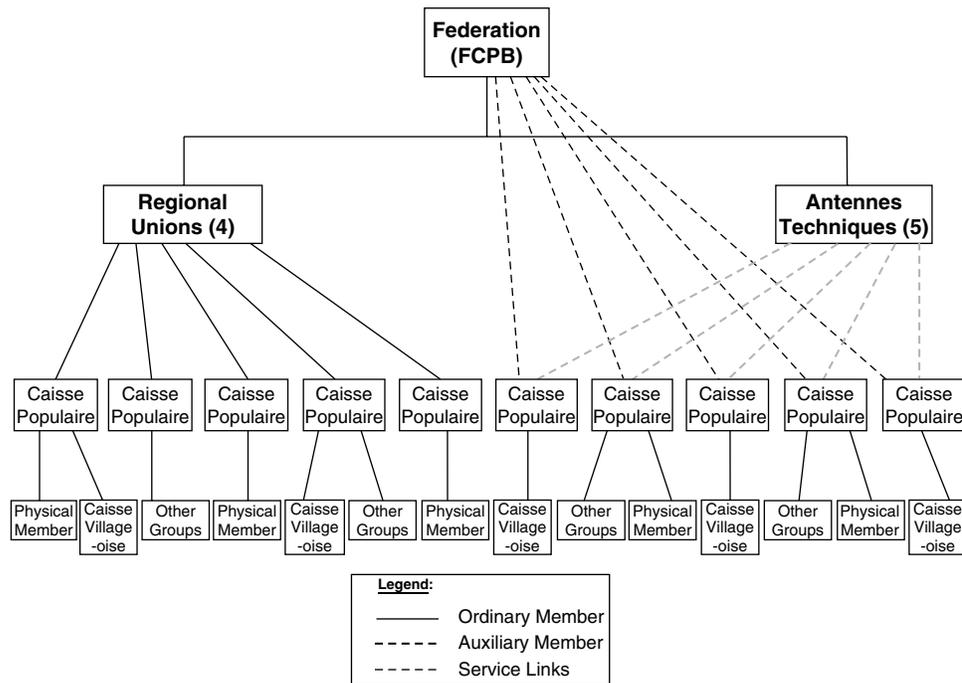
Même si la création d'une structure juridique et réglementaire a eu un impact positif général, celle-ci a également des défauts. Les principaux défauts incluent (1) la préférence pour la forme coopérative des IMF en détriment d'autres formes d' IMF's; (2) les normes impliquant l'utilisation de méthodes, outils et procédures de gestion demeurent très chères pour beaucoup des IMF's; (3) l'imposition des lois établissant des taux d'intérêts très bas, empêchant beaucoup des IMF's d'atteindre l'équilibre; (4) l'absence d'un plan de comptes uniforme que permettrait la consolidation des différents types de IMF; (5) le traitement comptable de CER n'est pas conforme aux meilleurs pratiques mondiales. En réponse à des questions soulevées par le secteur, la Banque Central des Etats Africains Occidentales (*Banque des États de l'Afrique de l'Ouest*, BCEAO) est en train de réviser de tels règlements.

Le BCEAO et le Ministère des Finances et budget du Burkina Faso partagent la responsabilité de la supervision des IMF's. Par contre, aucune des deux institutions n'a actuellement des ressources humains et financières nécessaires pour remplir cette fonction avec efficacité, laissant de fait au réseau des IMF's la charge d'autocontrôle. On espère que la Stratégie Nationale de Micro Financement, lancée en 2005 et destinée à s'enrichir d'un plan d'accompagnement, améliorera le système de supervision. La stratégie a comme objectif d'améliorer l'environnement réglementaire et de supervision, fortifier la capacité des IMF's, promouvoir l'innovation financière et améliorer la qualité des informations.

Modele D'Entreprise

Le RCPB possède une structure à trois niveaux: (1) *caisses populaires à la base*, (2) Associations Régionales (Ars), et (3) une fédération nationale (*Fédération des Caisses Populaires du Burkina*, FCPB). Dans des situations où la densité et la dimension des *caisses* ne justifie pas encore les coûts d'opération d'une AR, la fédération possède des "Athènes Techniques" (ATs) pour offrir des services similaires aux *caisses* tels que ceux offerts par les Ars dans d'autres endroits. Les caisses abritées par les ATs sont à peine des "membres auxiliaires" de la

Figure 4.1 Structure du RCPB



Source: Aeschliman 2006.

Note: FCPB = Fédération des Caisses Populaires du Burkina.

fédération, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas voter dans les assemblées générales. Néanmoins, l'actuel plan d'entreprise demande une "horizontalisation" de la structure existante au moyen d'une fusion de la fédération et ses Ars afin d'augmenter l'efficacité.

Les *caisses* fournissent des services financiers au détail- principalement services de crédits et épargnes- à ses associés. Le nombre moyen des associés à une *caisse* est de 3.800 individus e environ de 500 groupes. Certaines *caisses* ont jusqu'à cinq filiales, appelés points d'accueil (PdA). La majorité des ces filiales ont été créés quand une *caisse* a fusionnée avec une autre. Les ARs et la FCPB sont des structures d'appui avec mission de fournir des services de support aux caisses. Les Ars fonctionnent comme "institutions de support technique et financiers, contrôle, promotion et représentation pour ses caisses populaires filiales." La FCPB agit comme "une institution de supervision et de contrôle financier, de coordination et représentation pour le bénéfice des ses membres et de ses associés" (Aeschliman 2006).

Fédération: Fédération

Régional Unions: Associations Régionales

Antennes Techniques: Antennes Techniques

Caisse Populaire: Banque Populaire

Physical Membre: Membre Individuel

Caisse Villageoise: Banque du Village

Other Groups: Outres Groupes

Cadre 4.2 Profiter de l'économie d'échelle: deux institutions auxiliaires

La mission du *Centre d'Innovation Financière* (CIF) est de "fournir aux institutions financières coopératives et autres institutions financières communautaires de l'Afrique Occidentale, les outils techniques et financiers qui leur permettent de développer leurs marchés respectifs, en leur offrant une gamme de produit diversifiés et lucratifs. "

Six fédérations de la région ont créé le CIF pour faciliter la recherche, l'évaluation et l'établissement de nouveaux systèmes et services tel que le système de paiement., que les six réseaux auraient du mal à développer séparément.

La création du *Centre Financier aux Entreprises* (CFE) a été aidée par la fédération, puisque plusieurs caisses ne possédaient pas la capacité technique pour traiter les grands crédits d'entreprises. Le CFE est un groupe de consulting qui aide la plus grande des caisses à évaluer les demandes de grands crédits industriels. Quand le CFE émet un avis favorable sur une proposition de crédit, le dossier est renvoyé à la caisse d'origine pour le paiement du crédit. En 2005, le RCPB avait 180 crédits ouverts (US\$2,6 millions) à des petites et moyennes entreprises (PMEs) qui avaient été évaluées par le CFE. Sur ces crédits, le CER était de 1%. Le CFE permet au réseau d'octroyer certains crédits dont il n'avait pas les conditions auparavant. Il fournit également une formation aux employés des caisses sur la gestion de crédit pour l'entreprise.

Source: Aeschliman 2006.

Legend: Légende

Ordinary Members: Membres Ordinaires

Auxiliary Members: Membres Auxiliaires

Service Links: Service d'Accueil

Les ARs et ATs développent les activités suivantes: (1) organiser de nouvelles *caisses* et PdAs dans la région et coordonner ses activités; (2) coordonner la supervision, l'inspection et le contrôle périodique des *caisses* et PdAs; (3) aider les inspecteurs de FCPB à la préparation des comptes annuels des *caisses* filiales et dans ses audits annuels; (4) fournir conseils techniques et formation aux *caisses*; (5) signer des accords de coopérations avec des partenaires régionaux, organiser des programmes régionaux de divulgation et relations publiques, et représenter les caisses au niveau régional et national; (6) administrer les besoins de liquidité des caisses. Une des activités particulières des associations et ATs est la distribution de salaires après avoir fait toutes les déductions (paiements des crédits et épargnes aux caisses des associés) des fonctionnaires publics associés aux *caisses*.¹⁸

Les activités de FCPB incluent (1) développer les politiques et plans pour le réseau; (2) coordonner, surveiller, inspecter et contrôler les associations, ATs et *caisses*; (3) aider les caisses, associations, ATs et autres organisations similaires à préparer leurs comptes annuels; (4) fournir un conseil technique à toutes les entités du réseau; (5) administrer la liquidité du réseau (dépôts, crédits et investissements) et les fonds statutaires (*fonds de prévoyance*, etc. . . .); (6) développer et implanter des programmes nationaux d'éducation, de formation et d'information pour un public interne et externe, développer et exécuter des programmes de divulgation et relations publiques; et (7) négocier

et signer des accords avec des organisations partenaires, représenter le réseau au niveau national et international.

Les ARs, ATs, et la FCPB sont financées surtout par l'intermédiaire des contributions annuelles. Les contributions de l'année courant pour une *caisse* sont calculées comme étant un pourcentage des actifs totaux à la fin de l'année antérieure. Les caisses ne paient pas de taxe spécifique de service. Les contributions couvrent environ la moitié des coûts opérationnels des Ars et ATs; la marge d'intérêt et autres revenus couvrent l'autre moitié.

Deux institutions auxiliaires sont associés au réseau RCPB: le *Centre d'Innovation Financière* (CIF) et le *Centre Financier aux Entrepreneurs* (CFE) (voire le cadre de texte 4.2). Le CIF est une entreprise appartenant à FCPB et à cinq autres des plus grands réseaux de coopératives financières de la sub-région. Le *Centre Financier aux Entrepreneurs* (CFE) appartient aux caisses de grande taille, localisées principalement à Ouagadougou, et a comme mission d'étudier les grandes demandes de crédits faites par les petites et moyennes entreprises. Ces deux organisations sont d'excellents exemples d'innovations organisationnelles dont l'objectif est de profiter des avantages qu'offre une économie d'échelle, choses qui normalement n'est pas disponibles pour les *caisses* individuelles ou même pour les réseaux individuels.

Direction et Staff

Chacun des niveaux de réseau a en générale les mêmes structures de commandement: assemblée générale, une direction avec sept membres, un comité de crédit de trois membres, et un comité de supervision formé de trois membres. Les membres de la direction et des comités sont élus par l'assemblée générale. Par contre, les comités de supervision ont été supprimés dans beaucoup de cas.

L'administration opérationnelle du réseau n'est pas centralisée au niveau des *caisses* et Ars, par contre, l'embauche du personnel, révisions, et transferts entre régions sont centralisés au niveau de la fédération. Le réseau pratique la promotion interne du personnel aussi loin que possible. Les employés des *caisses* incluent managers, caissiers, commis aux écritures et animatrices (ce sont exclusivement des femmes qui encadre le développement des banques dans les villages).

Chaque AR a en général un manager (directeur), un service d'inspection et une unité de formation continue. Le rôle de l'association comme manager de liquidités n'est pas formalisée par un poste spécifique ou une unité opérationnelle, ce qui est susceptible de conduire au mélange des fonds opérationnels avec les dépôts des *caisses*. Dans chaque cas, le AR a un responsable pour le développement et l'appui aux banques de village. Le nombre total des employés du réseau est estimé à environ 1.000 personnes.

Systèmes et Processus Opérationnels

Formation continue: Le RCPB n'a pas de plan de formation continue pour tout le réseau. La majeure partie de la formation des employés et administrateurs

des *caisses* est fournie par les Ars et Ats. Ces dernières manquent de plus d'appui et d'outils pédagogiques.

Technologie de Crédit et Gestion des Risques: Une étude sur le RCPB réalisée par Planet Rating en 2005 a révélé que le réseau possède des politiques et procédures adéquates pour le contrôle interne et la gestion du risque, aussi bien qu'une bonne compréhension des risques existants. Par contre, l'application de ces procédures tout au long du réseau varie en fonction des ressources d'inspection et contrôle disponibles aux trois niveaux du réseau. L'absence d'un SGI opérant au sein du réseau expose le RCPB au risque de fraudes, particulièrement dans les zones rurales lointaines dans lesquelles les transactions sont comptabilisées manuellement.

Les sanctions pour le non respect des procédures établies ont été considérées peu dissuasives. En plus, les employés du réseau étant gérés par le FCPB, physiquement bien loin, on a constaté que l'imposition des sanctions était lente. La sécurité de la liquidité du réseau est raisonnablement assurée, compte tenu de l'environnement au sein duquel il évolue.

Les provisions pour les dettes non recouvrables étaient de 31% de la CER en 2004. En sus des provisionnements pour les dettes non recouvrables, le RCPB demande des garanties personnelles, le blocage de l'épargne comme garantie (20% à 25% de la valeur du crédit au moment de sa réception), ainsi que des dépôts directs de paiement en liquide et impose le programme de crédit pour l'assurance vie. Pour des raisons légales et culturelles, il y a des difficultés à demander des garanties matérielles, qui sont donc rarement utilisés.

Audit Interne: La FCPB est responsable pour les audits internes de toutes les *caisses* et ARs. La tâche est réalisée par un département séparé (la direction d'Inspection, DI). Les inspecteurs sont considérés comme compétents, mais leur nombre est insuffisant. Actuellement, la DI se concentre sur la préparation des comptes annuels des caisses, ayant ont moins de temps pour évaluer d'autres risques, notamment le risque du crédit. Les employés des AR et AT ont la responsabilité d'inspection et contrôle, donnant appui aux inspecteurs de la fédération, par contre leur compétence n'est pas très solide et les tâches sont nombreuses (conseils techniques et formation en même temps que les audits et contrôles). Pour identifier rapidement les risques, le réseau a besoin d'une SGI en fonctionnement, ce que n'existe pas aujourd'hui. L'auditeur externe, Deloitte & Touche, réalise des audits uniquement sur les comptes de la fédération.

SGI: le SGI utilisé par le RCPB est un programme basé sur l'Excel® et par conséquent, il est soumis aux problèmes associés à ce type de programmes à base de tables. Actuellement, les *caisses* de plus grandes tailles sont en cours d'informatisation utilisant un logiciel bancaire de Costa Rica SAF2000, qui a été adopté par les six réseaux qui composent le CIF. Dans ces *caisses*, on peut espérer une amélioration significative dans ses SGIs internes après la conclusion de ce processus. Un de l'avantage d'implanter la plateforme SAF 2000 est que le grand nombre d'installations dans les cinq pays participants, permet d'avoir les conditions de support technique durable pour toute la

région. Actuellement, les Ars et ATs sont en cours d'informatisation avec le même plateforme SAF 2000 que les *caisses* individuelles. Les Ars, ATs et la FCPB utilisent des produits informatiques français de comptabilité générale pour la comptabilité financière et fiche de paie.

Produits et Services

Le RCPB offre une large gamme de produits financiers à ses clients. Quelques produits sont spécialement développés pour des segments de consommateurs spécifiques, tels que les agriculteurs et éleveurs, commerçants, salariés, etc. Les produits d'épargne incluent dépôts en épargne, dépôts à échéance fixe, et épargnes obligatoires (1% du salaire mensuel des membres salariés). Les produits de crédit sont classés comme crédit au consommateur, crédit agricole, crédit entreprise et crédit communautaire. Le crédit au consommateur inclus crédit pour l'acquisition des équipements domestiques, maisons, voitures, avancement sur salaire, etc. Les crédits pour l'entreprise servent à financer le stock, l'acquisition d'équipements, et préfinancements de contrats. Le crédit communautaire inclus des crédits à des groupes et banques du village. En plus des services d'épargne et crédit, les *caisses* offrent assurance de crédit (assurance qui couvre le crédit dû lors du décès de la personne ayant contracté l'emprunt), encaissement des chèques et retrait d'argent par chèque, et services de dépôt direct pour les salariés.

Le taux d'intérêt nominal appliqué sur tous les produits du crédit du RCPB est de 10% par an sur le solde décroissant, ce qui est bien inférieur aux taux pratiqués par la majorité des autres réseaux de coopératives financières de la sub-région (la majorité est plus proche de la valeur maximale permise par le BCEAO, 27% par an).

Un des produits de crédit mérite une mention spéciale. Ce produit concerne la concession de crédits à des banques de villages, composés généralement par trois à cinq groupes solidaires, qui à leur tour ont chacun cinq membres femmes. Les caisses dispensent souvent du dépôt de garantie de 25% et acceptent à la place une garantie "d'ensemble et diversifié" du groupe pour ces crédits. Cette pratique a permis l'entrée de milliers de femmes très pauvres dans l'économie monétaire du Burkina Faso.

Récemment, face au retrait d'un grand nombre de groupes de femmes car leurs besoins financiers dépassaient les limites établis par les banques de villages, le réseau a de nouveau innové en créant les "banques de village de seconde degré" afin de donner satisfaction à ses femmes, qui avaient participé avec succès au programme initial et cherchaient à financer des projets plus ambitieux que les projets originels. Le crédit communautaire et le programme de banques de village ont conjointement transformé la vie de milliers de femmes rurales qui vivaient auparavant dans la misère et les a transformées en personnes avec compte bancaire. Comme le taux de paiement des crédits du programme est proche de 100%, cette partie du portefeuille des crédits augmente la qualité générale du portefeuille total du réseau. En 2005, les caisses possédaient US\$3,1 millions de crédit ouvert à 2.261 banques de village. Sur ces crédits, la CER a été de 1,19%.

5. KERUSSU, Kenya

L'Association des Coopératives du Crédit Immobilier Rural du Kenya (*Kenya Rural Savings and Credit Cooperative Society Union*—KERUSSU, www.kerussu.org) est un réseau de OCCIs rurales du Kenya. Fonctionnant depuis 2001, il s'agit d'une organisation assez jeune. Les associés du KERUSSU proviennent de 45 OCCIs rurales, parmi 110 OCCIs rurales existantes environ.

La majorité des OCCIs rurales du Kenya ont évolué au début des années 1990 à partir des anciennes Divisions Bancaires Associées, en coopératives de produits primaires. En réponse aux problèmes croissants concernant les opérations non financières des coopératives de produits primaires et ses opérations bancaires, le Ministère du Développement Coopératif a imposé que les Divisions Bancaires Associées soient divisées en OCCIs séparées.

Les OCCIs rurales ont deux origines, le premier format ayant son origine dans l'ancienne Division Bancaire Associée, et le second format provenant d'OCCIs rurales formées pour réaliser des activités spécifiques, tels que les OCCIs rurales dédiées au thé, les OCCIs rurales dédiées au café et les OCCIs rurales dédiées au produits laitiers, entre autres. Cette forme d'OCCI se concentre particulièrement sur les comptes d'épargne permettant le retrait d'argent, bien que dénommées comptes de dépôt. Ainsi, les Divisions Bancaires Associées et les OCCIs rurales offrent toujours des comptes d'épargnes permettant le retrait d'argent.

Les OCCIs sont apparus pour la première fois au Kenya en 1964. Même si la majorité des OCCIs étaient initialement organisées en lien à la résidence, l'occupation et les églises, le gouvernement a décidé en 1969 que les OCCIs doivent s'organiser en relation avec la récolte ou l'emploi. Dans ce "système des déductions," les OCCIs percevaient directement les paiements des employés, processeurs (coopératives, parastatales ou entreprises privées) ou organisations de commercialisation. Le résultat est qu'il est apparu dans les zones rurales, diverses OCCIs basées sur des produits primaires (principalement des produits laitiers, café, thé et pyrethrum); De telles organisations incluaient les Divisions Bancaires Associées qui fournissaient des services financiers aux membres, tels que les points de paiement. Les Divisions Bancaires Associées étaient essentiellement des coopératives financières de type Raiffeisen puisqu'elles étaient dédiées à des produits agricoles spécifiques des provinces et possédaient des filiales dans chacune des coopératives participantes. Suite aux successives faillites bancaires au Kenya durant les décennies 1980 et 1990, les OCCIs rurales ont prospéré car les banques se retiraient de ces zones rurales. Plusieurs OCCIs rurales se sont associés Plus tard à la Banque Coopérative.

Contrairement à ce qui se passe dans beaucoup d'autres pays, les OCCIs du Kenya jouent un rôle significatif non seulement dans le secteur financier rural,

mais aussi dans le secteur financier du Kenya entier. Le portefeuille des dépôts et crédits des OCCIs atteint environ 34% de l'épargne nationale et presque 24% du crédit interne ouvert. Le Conseil Municipal des Unions de Crédit (WOCCU) estime que le secteur des OCCIs du Kenya est le plus grand d'Afrique. En 2005, les OCCIs ont eu un nombre estimé de 2,5 millions d'associés, un capital social et des dépôts de US\$1,66 milliards et un portefeuille de crédits de l'ordre de US\$1,24 milliards (WOCCU 2005).¹⁹

Le secteur des OCCIs du Kenya est clairement divisé en deux catégories: une catégorie de OCCIs avec un grand nombre d'associés (supérieur à 10.000), de solides bilans et patrimoines, appropriés pour attirer un staff de qualité et utiliser des systèmes de comptabilité et de SGI modernes; la deuxième catégorie est formé des OCCIs ayant un petit nombre d'associés (inférieur à 10.000), des bilans et patrimoines faibles. Les OCCIs de Nairobi regroupent pratiquement 40% de la totalité des associés des OCCIs du Kenya. Cette dernière catégorie constitue 20% des OCCIs du Kenya, détient 80% de la totalité de l'épargne en OCCIs du Kenya.

Néanmoins, la distinction entre OCCIs rurale et urbaine est en train de devenir de moins en moins franche. Quelques OCCIs plus progressistes et organisées en catégories professionnelles ont étendu la possibilité d'adhésion à l'agriculture, l'élevage et la micro entreprise, s'étant aperçu de la nécessité de diversifier leur spectre d'associés dans les zones rurales. Par ailleurs, les OCCIs organisées autour de produits primaires sont en train d'augmenter leur niveau d'adhésions et de diversifier le profil d'associé en incluant des membres et salariés d'entreprises d'autres secteurs. La distinction devient encore moins claire en raison de la nature de la société du Kenya, dans laquelle les salariés possèdent en réalité deux résidences, une dans le village ou ville d'origine et l'autre dans l'endroit où ils travaillent. Ainsi, un salarié peut prendre un crédit de développement dans son "OCCI urbaine" qui sera utilisé pour financer des constructions ou activités de productions dans les zones rurales.

Performance

Les OCCIs associés à KERUSSU ont plus de 1,2 millions de membres, des dépôts en épargnes supérieurs à US\$78 millions et plus de US\$34,2 millions en crédit ouvert. Le profil de l'associé type est principalement masculin, en raison probablement du fait que les titres de terrain sont exigés comme garanties de crédit (traditionnellement, les hommes sont les propriétaires de terres dans la majorités des sociétés africaines, Kenya inclus).

La portée et la performance financière revendiquées par le KERUSSU démontre que, bien que les OCCIs rurales brassent une partie significative du total des associés de l'OCCIs au Kenya, leur participation en dépôts et crédits ouverts demeure négligeable. Les associés de KERUSSU regroupent pratiquement la moitié de la totalité des associés des OCCIs du Kenya, mais sont responsable de moins de 5% du capital social et des dépôts, et moins de 3% des crédits ouverts.

La grande partie des coopératives associées au KERUSSU est constituée des nombreux associés des OCCIs rurales provenant des anciennes Divisions

Bancaires Associées, qui faisaient partie des Associations des Districts des coopératives et de ce fait, servaient un grand nombre de membres. Leur part en dépôts et crédits n'est pas proportionnelle à leur nombre d'associés en raison du faible volume d'affaires réalisée typique des zones rurales.

Environnement Institutionnel

Juridique et Réglementaire

Toutes les OCCIs et Associations de OCCIs sont régis par la Loi des Sociétés Coopératives de 1997. Le Kenya manque d'une structure légale spécialisée, normative et de supervision adaptée aux nécessités des coopératives financières, et ceci malgré le fait que beaucoup de OCCIs du Kenya soient de grandes organisations financières qui offrent des services similaires à ceux fournis par les banques.

Conformément à la législation actuelle, les OCCIs ont des Conseils d'Administration. En raison de la structure traditionnelle des conseils, ceux-ci ont la responsabilité d'assurer la direction stratégique et d'approuver les politiques et procédures, tandis que l'administration exécutive est responsable de la gestion quotidienne. Il n'y a pas une division claire entre le conseil et l'administration au sein du Conseils d'Administration, ce qui implique en pratique que les membres des conseils participent aux opérations quotidiennes. Ces problèmes se sont aggravés par l'absence d'un manuel opérationnel dans plusieurs OCCIs.

Même si les OCCIs établissent des critères dans leur règlement pour la sélection des membres du conseil et leurs mandats, le manque de règles et procédures appropriées fait que les membres du conseil soit élus plus pour leur popularités que pour leur compétence. Les présidents et membres du conseil sont souvent réélus pour de multiples mandats indépendamment de leur performance.

Par ailleurs, comme il est commun dans la législation relative aux coopératives dans plusieurs pays, la Loi sur les Coopératives de 1966 contenait plusieurs aspects négatifs. Elle donnait par exemple le pouvoir à l'Etat de se mêler de la gestion quotidienne des coopératives. Quelques uns des ces points négatifs furent supprimés en 1997, quand la législation a été révisée. Même si le Ministère du Développement Coopérative a fait des efforts pour perfectionner les règles et les normes existantes, les changements ne sont pas encore suffisants La législation ne définit aucune autorité légale pour les associations de coopératives, y compris l'Union de Coopération de Crédit Immobilier du Kenya (Kenya Union of Savings and Crédit Cooperatives – KUSCCO).

Le manque de structure réglementaire incluant des normes de sécurité signifie que la gestion financière et la procédure d'audits dans la majorité des OCCIs sont extrêmement fragiles. La qualité du portefeuille, quand elle est gérée, ne l'est pas efficacement. Les provisions et amortissements des crédits avec délais dépassés sont fréquemment laissés de côté, ce qui résulte à une surestimation du budget et actifs. Les OCCIs que ont investi de grandes quantités de fonds en actifs fixes (généralement de grands bâtiments) affrontent des problèmes de solvabilité.

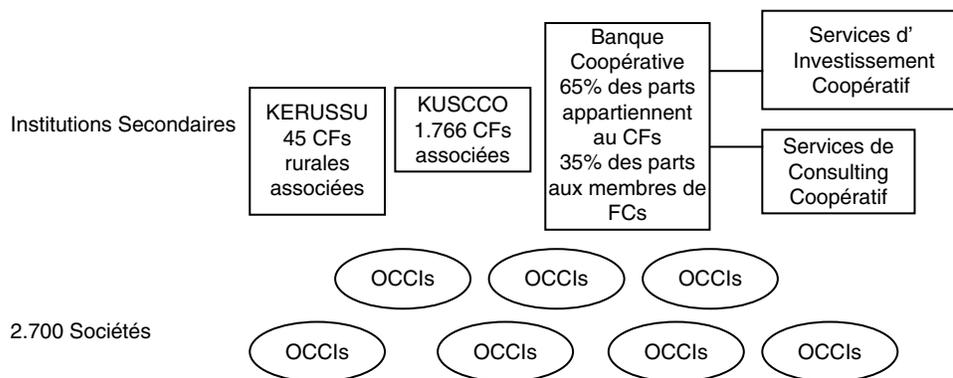
Une nouvelle Loi Réglementant les Sociétés de OCCIs est en train d'être examinée par le parlement du Kenya. Selon la nouvelle législation, les OCCIs seront obligées de maintenir de plus grands volumes de fonds de réserve et devront obéir à des normes de sécurités plus sévères. La proposition de Loi sur les OCCIs définit (1) le registre et les accords des OCCIs; (2) les demandes des cautions; (3) un plan de comptes standards; (4) les exigences concernant le management, les fusions, les divisions et les liquidations; (5) l'autorité régulatrice des OCCIs; (6) une assurance pour la protection de l'épargne; (7) un fond de solvabilité central; (8) le partage des informations; et (9) les provisions transitoires.

Modele D'Enterprise

Les OCCIs rurales appartenant au KERUSSU sont de grandes tailles, avec une moyenne supérieure à 25.000 associés. La plus grande OCCI appartenant au KERUSSU a plus de 120.000 membres. Toutes les OCCIs appartenant à KERUSSU offrent des Services d'Accueil Commercial (SACs).²⁰ Quelques unes possèdent de grands réseaux ruraux qui couvrent plusieurs districts, gèrent des unités bancaires mobiles, possèdent des caisses automatiques (Cas) et offrent des services de transfert de monnaie. Après avoir eu des difficultés dans divers marchés de produits primaires, ces OCCIs ont commencé à diversifier leur profil de leurs associés, incluant l'ouverture d'une adhésion commune.

KERUSSU est un réseau légèrement intégré. Les principaux services offerts par KERUSSU incluent le droit, le crédit et la formation continue. La formation continue est offerte en micro finances, principes coopératives, prévention du HIV et systèmes de gestion et comptabilité. De plus, KERUSSU a pris certaines initiatives pour le développement des produits et inspections des OCCIs. Le volet droit se concentre sur l'élaboration de la nouvelle proposition de loi pour les OCCIs et les questions fiscales. La KERUSSU est dirigé par un conseil de

Figure 5.1 Structure des OCCIs et leurs Institutions Secondaires au Kenya



Source: Owen 2006b.

Obs.: CF = coopérative financière; KERUSSU = Association des Coopératives de Crédit Immobilier Rural du Kenya; KUSCCO = Union des Coopératives du Crédit Immobilier du Kenya; OCCI = Organisation des Coopératives du Crédit Immobilier.

14 membres. Treize parmi eux sont élus par les participants durant pendant la réunion de l'assemblée générale, et un membre du conseil est le représentant du Commissaire du Développement Coopérative.

Toutes les OCCIs appartenant au KERUSSU font également partie du KUSCCO (www.kuscco.com), l'organisation " parapluie" du secteur. En plus des fonctions de droit, de représentation et de formation continue, KUSCCO gère un Programme de Gestion des Risques et une Installation Centrale de Finances. Malgré le fait que KUSCCO était initialement associée aux OCCIs urbaines, elle a aujourd'hui aussi bien des associés urbains que des associés ruraux. En 2005, elle a déclaré 1.766 associés, un capital social de US\$1,69 milliards, et des capitaux de US\$25,8 milliards. KUSCCO a engrangé des bénéfices au cours de toutes les cinq dernières années; le bénéfice net en 2005 a été de US\$137.990.

La Banque Coopérative est une autre organisation dans laquelle la majorité des OCCIs rurales participent. La Banque Coopérative est la quatrième plus grande banque du Kenya et a une portée nationale de 35 filiales, 3 agences, 10 unités mobiles, et 77 caisses automatiques. Elle offre des services bancaires complets et possède une information centralisée. La Banque Coopérative appartient à plus de 57.000 actionnaires kenyan. Les sociétés et associations coopératives ont 65% des parts, tandis que les membres individuels des coopératives ont les 35% restant. Le Conseil de la Banque Coopérative est constitué par 16 directeurs, parmi lesquels 13 représentent le secteur coopératif, 2 représentent le gouvernement et 1 est le directeur général. La Banque a créé un département spécial responsable de la formation continue des nouvelles OCCIs rurales avec adhésion commune diversifiée. La Banque Coopérative fournit une formation continue pour les OCCIs rurale avec SACs. La Banque détenait des dépôts de US\$593 millions en 2005 et des actifs de US\$709 millions. Le Groupe de Banque Coopérative²¹ fait des bénéfices constants depuis 2002; le bénéfice net en 2005 a été de US\$9,8 millions.

Direction et Staff

Le groupe suprême de l'OCCI est l'assemblée général, constituée de tous les membres de l'OCCI. Dans l'Assemblée Générale Annuelle (AGA), les membres élisent un conseil d'administration dont les responsabilités coïncident majoritairement avec celles du directeur-manager général. Dans certaines OCCIs de plus grande taille, les AGAs fonctionnent sur un système de délégués, ce qui aide à réduire les difficultés lorsqu'il s'agit d'aboutir à des accords. Même si la majorité des conseils fonctionnent avec des volontaires, quelques OCCIs versent un salaire aux membres du conseil, proportionnellement au degré leur participation lors des réunions.

Une direction peu efficace est un problème affronté par la majorité des OCCIs kenyanes. Les principaux motifs sont les suivants: (1) la structure actuelle du conseil d'administration établie par le Ministère du Développement n'est pas adéquate, (2) absence totale de règles sur les délais de mandats des présidents et membres du conseil, (3) absence de capacité technique pour diriger l'institution financière, (4) filiations politiques des membres du conseil, (5) absence de systèmes adéquats de gestion, y compris la description de postes

avec les limites d'autorité et responsabilité, (6) formation continue inadéquate des membres du conseil sur les questions de direction, et (7) l'existence d'un environnement de type "macho club," surtout au sein des conseils.

Plusieurs présidents et membres de conseil demeurent dans leur poste pendant des mandats successifs, pour périodes allant jusqu' à 20 ans dans certains cas. En général, les membres du conseil n'ont pas de formation en administration ou en finances. Les OCCIs embauchent fréquemment des experts externes pour développer des plans stratégiques dont le but de réaliser les exigences du Ministère du Développement Coopérative, avec une participation mineure du conseil et de la direction. La filiation politique des membres du conseil est considérée comme un problème important dans beaucoup d'OCCIs. Appartenir au conseil peut conduire à une nomination dans un poste politique.

Dans le cas où les OCCIs n'ont pas de conditions pour embaucher du personnel administratif de haut niveau, la lourde tâche est laissée à la charge des membres de l'OCCI, lesquelles peuvent avoir une formation limitée dans le domaine des coopératives. L'absence de politiques et procédures, ainsi que de projets d'entreprise détaillés, associée à la résistance de beaucoup des AGAs et conseils à déléguer l'autorité aux directeurs managers, réduit beaucoup la capacité d'action d'un directeur dans ses fonctions. En général, les comités de crédits sont commandés par des membres du conseil qui se réunissent normalement une ou deux fois par mois. Ceci occasionne des retards dans le système que demeurent hors du contrôle de la direction. Dans un environnement concurrentiel, dans lequel plusieurs institutions financières octroient des crédits simultanément, cela provoque nuit à la capacité de compétition d'une OCCI. Les plus grandes OCCIs ont les moyens de payer des salaires attractifs et bonus aux directeurs. Par contre, beaucoup des petites OCCIs n'ont pas le moyen de payer de tels salaires pour attirer un personnel administratif de haute qualité.

Systèmes et Processus Opérationnels

Formation Continue: Les OCCIs ont accès à une large gamme de programmes de formation continue, avec différents niveaux de qualités et prix. KERUSSU offre une formation continue sur plusieurs thèmes, avec la participation fréquente du directeur manager des OCCIs plus mûres. Elle offre également des opportunités de formation internationale avec ses à l'étranger. D'autres sources de formation continue pour les OCCIs incluent la KUSCCO, la Faculté Coopérative et la Banque Coopérative. Les OCCIs plus avancées encouragent la formation continue pour satisfaire leurs besoins même chez les prestataires privés. Les conseils, employés et membres des OCCIs apprennent les uns avec les autres, lorsque ils rendent visite aux OCCIs plus évoluées, ou pionnières dans un nouveau produit ou service, tels que les crédits micro financés ou un nouveau software de gestion de crédit.

Audits: La qualité de l'audit interne de la majorité des OCCIs est en général faible. Toutes les OCCIs doivent subir des audits externes annuels réalisés par des entreprises comptables agréées. Néanmoins, l'efficacité de l'audit est limitée en raison de divers facteurs. A l'exception des deux ou trois grandes boîtes

d'audits, la capacité du secteur est faible. L'absence de clauses de sécurités conduit au manque de paramètres de comparaison pour la performance financière des OCCIs. En plus, l'absence de manuels opérationnels dans la majorité des OCCIs, susceptibles de préciser des détails sur les politiques et procédures de comptabilité, devis, gestion financière, opérations de crédit et épargne, contrôles internes, achats et gestion de risques, rend la tâche impossible aux audits externes d'évaluer la conformité ou détecter des fraudes. Finalement, un audit financier détaillé implique des coûts que les OCCIs n'arrivent pas ou ne veulent pas assumer. Seules quelques OCCIs, les plus importantes, généralement celles que ont reçue une formation de la WOCCU, possèdent une personne pour le contrôle interne dans le groupe d'employés.

Technologie de Crédit et gestion de Risques: La technologie de crédit et les systèmes de gestion de risque ne sont pas bien développés dans la majorité des OCCIs. La majorité des OCCIs se limite à vérifier si la personne a des parts et des garanties adéquates pour justifier d'un crédit allant jusqu'à trois fois ses parts. A mesure que les OCCIs commencent à offrir aux membres et non membres de nouveaux produits de crédits, tels que les crédits micro financés et produits d'épargne non bloqués, de tels produits demandent une gestion de flux de caisse et échéances beaucoup plus sophistiqués. Par exemple, les crédits micro-financés demandent du personnel pour analyser l'affaire du client, guider le crédit et intervenir opportunément lorsqu'il a des retards. Or ceci requiert un système de gestion de crédits approprié dans laquelle les employés et managers puissent gérer les divers types de rapports nécessaires au contrôle du crédit et une gestion efficace de récupération. La majorité des OCCIs ne sont pas efficaces dans l'application des normes de précaution, principalement en raison d'une formation inappropriée. Le Ministère de Développement Coopérative exige que les OCCIs versent 20% de leurs bénéfices aux fonds de réserve, sans toutefois exiger que les OCCIs respectent la grande structure de normes de précaution.

SGI et Systèmes Comptables: La majorité des OCCIs utilisent un manuel SGI sur papier et des systèmes comptables, ou simplement les tables de Excel®. Les OCCIs plus grandes, ont généralement un software, mais souvent celui-ci est ancien et n'est pas partagé entre tous les départements commerciaux et opérationnels et la division comptable. Considérant que les OCCIs les plus grandes peuvent avoir jusqu'à 100.000 clients et une grande variété de produits, cela représente un défi considérable. De plus, dans des zones rurales ou l'infrastructure de communication n'est pas bon, les OCCIs qui possèdent des filiales doivent choisir entre des copies peu modernes faites à la main ou des disquettes et système de transfert de celles-ci, ou des solutions plus chères par radio ou satellite pour accéder à Internet ou à un réseau local. Quelques unes des principales OCCIs utilisent un software standard comme le Microbanker. D'autres utilisent des experts locaux de software pour développer leur propre code, en payant généralement très cher sans vraiment trouver la solution à leurs problèmes.

L'absence de bons SGI et de solutions de comptabilité crée un obstacle presque insurmontable pour la capacité des OCCIs à adopter de meilleures pratiques de gestion du crédits et financement. Sans un système informatisé, il est

impossible de (1) suivre les crédits en retard; (2) faire une liste des soldes par ancienneté, faire de provisions et effacer les crédits déjà entièrement remboursés; (3) assurer que les comptables et directeurs financiers appliquent les normes d'entreprise des OCCIs de manière constante et transparente.

Produits et Services

Les produits et services incluent: les comptes d'entreprises, les services de paiement de chèques, les comptes de paiements mensuels scolaires, la vente de chèques pour le paiement mensuel des taxes scolaires, les chèques administratifs (offerts conjointement avec la Banque Coopérative et la Banque Commerciale du Kenya), les transferts d'argents, l'accès aux caisses automatiques (quelques unes propriétés des OCCI, d'autres de partenaires financiers comme la Banque Coopérative), les services bancaires mobiles dans des zones non couvertes par les filiales, et des points de paiement où l'associé peut recevoir son salaire et pensions et les agriculteurs recevoir le paiement des produits de la récolte. Quelques OCCIs offrent également les services de garde de documents en sécurité.

Les produits d'épargne offerts incluent: les comptes d'épargne, les comptes pour enfants, les comptes de Noël, les comptes médicaux et les dépôts à échéance fixe. Les crédits englobent les crédits sur taxes, les avances sur salaire et crédits aux associés salariés, les crédits et avances pour fermiers (produits laitiers, thé), les crédits rotatif pour clients des entreprise, les crédits micro-financés (généralement à travers des petits groupes de 10 membres), et les crédits pour divers investissements.

Plusieurs OCCIs offrent des produits d'assurance aux associés par l'intermédiaire de l'Assurance KUSCCO (l'Assurance Coopérative du Kenya) ou des assurances privées. Quelques OCCIs profitent des fonds issus des programmes du gouvernement, tel que la Commission pour Extirper la Pauvreté et le Fond National d'Assurance Hospitalière.

6. Leçons et Conclusions

Ce chapitre est une analyse croisée des quatre cas d'études dans le but de tirer quelques leçons. Il s'agit d'une tâche bien difficile compte tenu des contextes, très différents, où les organisations étudiées opèrent. A titre d'exemple, le Brésil occupe la position 63 et le Burkina Faso la position 175 selon l'Indice de développement humain; le revenu per capital du Brésil est sept fois plus élevé que celui du Burkina Faso.²² Les différences de conditions opérationnelles pour les institutions, liées tant au développement humain qu'économique, doivent être prises en compte lorsqu'il s'agira de tirer toute leçon de l'expérience d'institutions opérant dans des contextes tant distincts. Le fait que des CFs opérant dans des contextes radicalement différents tout en ayant un rôle significatif pour la prestation de services financiers en zones rurales, suggère que de telles institutions peuvent être pertinentes indépendamment des contextes.

En plus des niveaux globaux de développement humain et économique des contextes au sein desquels elles opèrent, la performance institutionnelle dépend également de plusieurs facteurs externes. Ceux-ci incluent le niveau de développement du secteur financier; l'environnement juridique, réglementaire et de supervision; le rôle des donateurs, les agences d'AT et des acteurs politiques; et même les facteurs historiques et culturelles. D'une part, les modèles d'entreprise des institutions, c'est-à-dire la nature de clientèle, le niveau d'intégration d'un réseau, la direction et les employés, les types des produits et services, etc.—sont influencés par ces facteurs externes. D'autre part, les institutions exercent fréquemment une influence sur quelques uns de ces facteurs externes. En conséquence, la performance des institutions étudiées est le résultat de certains choix effectués dans le contexte de facteurs externes, certains de ces derniers étant influencés par ces mêmes institutions.

Les défis affrontés par les institutions étudiées semblent dépendre fortement de leur position actuelle dans le spectre du développement institutionnel. Alors que SANASA et KERUSSU font face à des défis de première génération, tels que l'établissement de systèmes de comptabilités et SGI modernes et standards, le SICREDI fait face à des défis de seconde génération, comme l'évaluation de la rentabilité de produits spécifiques, la productivité d'institutions spécifiques à l'intérieur du réseau et la satisfaction du client. Les défis affrontés par le RCPB semblent se situer entre les deux précédents- améliorer par exemple la qualité du management et des systèmes de comptabilité et SGI.

La section suivante présente un résumé comparatif des quatre cas décrits dans les sections précédentes. Ce résumé traite des indicateurs principaux de performance, environnement institutionnel et des modèles d'entreprises susceptibles d'être comparables dans les cas étudiés. En se basant sur ce résumé, quelques leçons sont présentées en dernière section. Deux annexes présentent

une analyse plus détaillée de deux institutions. L'annexe 1 détaille une analyse SWOT (points forts, faiblesses, opportunités, menaces) du SICREDI. L'annexe 2 présente une analyse des facteurs qui affectent la performance du RCPB et les interventions appropriées des donateurs.

Les Cas—Résumé Comparatif

Le tableau 6.1 résume, pour les quatre cas, les principaux indicateurs relatifs à la performance, l'environnement institutionnel et le modèle d'entreprise.

Les quatre cas étudiés ont une portée significative dans leur pays respectifs d'opération. Le RCPB est le plus grand fournisseur de micro financement et de financement rural au Burkina Faso et touche un foyer quatre ou cinq comme client. Le SANASA est le plus grand fournisseur privé de services financiers dans les zones rurales du Sri Lanka et un foyer sur cinq en est membre. On estime que la moitié du million d'associés du SICREDI est en zone rurale. En termes d'augmentation de clientèle d'actifs, le RCPB et le SICREDI ont des taux de croissance à de deux chiffres au cours des deux dernières années. La croissance de leurs actifs a dépassé l'augmentation de leurs associés, ce qui suggère que la croissance des actifs n'a pas été uniquement dû à la croissance des adhésions d'associés. Contrairement, l'augmentation de la clientèle du SANASA a été négligeable dans la même période et ses actifs déçus. Les informations sur les bénéficiaires consolidées des CFs, disponibles uniquement pour le SICREDI et le RCPB, montrent que les deux réseaux ont atteint des retours sur actifs bien respectables.

Comme souligné en section 1, la nature du produit primaire sur lequel se concentrent les CFs exige des pré requis réglementaires supplémentaire par rapport aux autres coopératives. Les éléments fondamentaux de ce pré requis sont les normes de précaution et de supervision financière. En général, l'absence d'une structure normative incorporant les pré requis de précaution et de supervision financière efficace est fréquemment liée au fait que les CFs soient organisées par un ministère de coopératives au lieu du ministère des finances ou une banque centrale.

Cette absence de réglementation est évidente au Sri Lanka et au Kenya, les deux ayant des environnements normatifs plus déficients où n'existe pas des normes de précaution ou de supervision financière. Une législation spéciale pour les CFs est en train d'être examinée par le parlement du Kenya. Le Burkina Faso a une loi spéciale pour les CFs, des normes de précaution et dispositions pour la supervision financière. Par contre, le manque de ressources adéquates pour les superviseurs financiers, restreint les possibilités d'une supervision effective. Au contraire, le Brésil est un cas où des normes de précaution et de supervision effective existent bien que les CFs opèrent dans le cadre d'une loi générale sur les coopératives.

Concernant les modèles d'entreprises, les cas présentent une image similaire en termes globaux comme le montre les indicateurs présentés dans le tableau 6.1. Tous ont des clients urbains et ruraux à différentes proportions; tous traitent avec une clientèle de différents revenus, bien que l'étendue de portée sur les clients à faibles revenus soit variable; tous font parties de réseaux avec

Tableau 6.1 Les cas: Indicateurs clés				
	SICREDI	RCPB	SANASA	KERUSSU
Performance				
Augmentation de la clientèle (%)	17,5	21,1	0,2	n.d.
Augmentation des Actifs (%)	22,2	20,2	-3,3	n.d.
Bénéfice (%)	2,9	2,5	n.d.	n.d.
Environnement Juridique et Réglementaire				
Législation Spécialisée Normes de précaution	Non	Oui	Non	Non
Supervision	Oui	Oui	Non	Non
Financière	Oui	Non	Non	Non
Modèle d'Entreprise				
Clientèle (Géographique)	Distribution égale entre urbaine et rurale	Surtout urbaine, mais rurale significative	Predominance rurale	Surtout rurale
Clientèle (Niveau de Revenus)	Faibles et moyens Revenus	Très faibles revenus, faibles revenus et moyens revenus	Faibles revenus et moyens revenus	n.d.
Produits et Services Offerts	Epargne, Crédits, Assurances, Paiements, Investissements	Epargne, Crédits, Paiements,	Epargne, Crédits, Paiements, Assurances	Epargne, Crédits, Paiements, Assurances
Taille des CFs	Moyenne	Moyenne	Petite	Grande
Niveau d'Intégration du réseau	Elevé	Elevé	Bas	Bas
Source de base des revenus Des Réseaux d'Organisations Secondaires Tertiaires	Investissement de capital transféré des CFs	Contribution, Intérêts, Investissements	Intérêts, Investissements	Taxes
Services Directs au Détail par les Fédérations/ Organisations Auxiliaires	Oui	Non	Oui	Oui
<p><i>Source:</i> Compilation d'Auteurs. <i>Obs.:</i> Moyenne sur trois ans de l'augmentation de la clientèle du SICREDI SANASA, et moyenne sur deux ans pour le RCPB. Moyenne sur trois ans de l'augmentation des actifs et bénéfices. n.d. = non disponible.</p>				

schémas propres de direction et staff et offrent une large gamme de services; et finalement, tous offrent une large gamme de services financiers.

Toutes les organisations étudiées offrent une variété de produits plus large que ceux généralement offerts par les IMFs, et les prix pratiqués sont nettement inférieurs à ceux pratiqués par les IMFs typiques. Le SICREDI offre une gamme des produits aussi large que celle offerte par les banques commerciales, et à des prix compétitifs. Les CFs de tous les quatre cas offrent des services d'épargne et de crédit avec divers produits dans les deux catégories. En plus, les organisations de niveaux supérieurs (les banques dans tous les cas excepté le RCPB, les assurances, le SICREDI et le SANASA) offrent des services de paiement, d'assurances et de cartes de crédit directement ou par l'intermédiaire des CFs.

L'indicateur qui montre des différences nettes entre les cas différent est celui du niveau d'intégration. Si le SICREDI et le RCPB ont des réseaux fortement intégrés, le SANASA et la KERUSSU ont par contre des niveaux d'intégration plus bas. Les CFs des réseaux SICREDI et RCPB ont un système de garantie mutuelle, combinent des volumes considérables de ressources et délèguent le contrôle et planning stratégique aux organisations secondaires et tertiaires du réseau. Au contraire, la combinaison de ressources est bien moindre au sein du SANASA, et les organisations secondaires et tertiaires du réseau n'assument aucune responsabilité de planning stratégique pour l'ensemble du réseau ou d'autorité de contrôle sur les CFs. Le KERUSSU est le réseau le moins intégré, les fonctions d'organisation supérieure étant restreinte à une représentation et des services de formation continue et consulting lorsqu'ils sont sollicités.

Le niveau d'intégration des réseaux semble corrélé avec les sources de revenus des organisations supérieures et avec la nature des services fournis par ces organisations. Au sein des réseaux bien intégrés, les organisations supérieures principales sont essentiellement fondées sur le transfert de capital (SICREDI) ou les contributions annuelles (RCPB), et fournissent leurs services principalement par les CFs. Les organisations avec des réseaux moins intégrés, font essentiellement de la gestion de fonds propres- au moyen d'intermédiations financières, taxes sur services spécifiques et donations- et fournissent principalement des services au détail.

Leçons

Ce travail a débuté en se posant les questions suivantes: Les CFs fournissent-elles des services financiers dans les zones rurales des pays en voie de développement? Ont-elles la capacité d'opérer en zone rurale tout en restant lucratives? Les CFs reçoivent-elles des clients à faibles revenus financiers? Comment l'environnement normatif affecte-il le travail des CFs? Comment le modèle d'entreprise des réseaux de CFs affecte-il le travail des CFs? Cette section tente de répondre à ces questions.

Portée Rurale et Performance Financière

Les cas présentés indiquent que les CFs peuvent fournir des services financiers en zones rurales des pays en voie développement, tout en réalisant des bénéfices. Les CFs des quatre réseaux offrent des services d'épargne et de crédit

dans des zones rurales, quelque unes fournissant également des services additionnels. L'avantage majeur des CFs sur les IMF traditionnelles réside dans leur capacité d'offrir des services dépôt, considéré de plus en plus comme étant le service le plus demandé par les communautés à faibles revenus.²⁴

Des informations non confirmées disponibles sur le RCPB suggèrent que les CFs rurales font des bénéfices, bien que ceux-ci restent inférieurs à ceux des CFs urbaines. Même si un nombre significatif de CFs rurales du RCPB présente des déficits et de grands déficits cumulés, elles peuvent néanmoins faire des bénéfices en tant que groupe. Considérant que les CFs du RCPB appliquent des taux d'intérêt très inférieurs à ceux pratiqués par leurs concurrents, une augmentation de ces taux à des niveaux toujours inférieurs à ceux du marché pourrait leur permettre de faire des profits.

Bien que des informations confirmées sur les bénéfices n'étaient pas disponibles pour le SICREDI, les données disponibles sur les dépôts et crédits montrent que le volume d'affaires moyen des CFs rurales n'est pas très inférieur à celui des CFs urbaines. Par conséquent, les différences de bénéfices entre CFs rurales et urbaines, tel qu'observé dans le cas du RCPB, est loin d'être probable dans le cas du SICREDI.

Les cas suggèrent que, bien que leur niveau de portée soit fréquemment le fruit des propres origines des organisations, il est également le résultat d'initiatives spécifiques de leurs leaders organisationnels. Tant le SICREDI que le SANASA ont vu le jour au tournant du vingtième siècle comme organisations dédiées à l'offre de crédits aux agriculteurs à un coût accessible. De façon opposée, le RCPB représente un exemple d'organisation essentiellement urbaine ayant étendu leur action aux zones rurales suite à une innovation institutionnelle, ses produits de bancaires de village.

Environnement Institutionnel et Performance Institutionnelle

De l'analyse des cas, se dégage un consensus général selon lequel les CFs fonctionnent mieux en environnement normatif avec des clauses de précaution et de supervision financière. Parmi les cas étudiés, le SICREDI qui opère au sein d'un environnement avec des normes de précaution et une structure de supervision efficaces, offre la gamme la plus large de services financiers. Le SICREDI possède le systèmes opérationnels les plus avancés et a clairement les capacités s'autofinancer.

Même avec un contexte de moindres ressources et une configuration de supervision déficiente, l'existence d'une structure réglementaire avec normes de précaution a contribué à l'amélioration de la performance du réseau RCPB. Les deux réseaux du SANASA et du KERUSSU, pour lesquels les informations pour évaluer le bénéfice étaient insuffisantes, sont justement les réseaux qui opèrent dans des environnements sans structures normatives et de supervision.

Modèle d'Entreprise et Performance Institutionnel

La diversification, en termes de bases géographiques et de niveaux de revenus de la clientèle, semble avoir aidé tout le réseau des CFs à augmenter le nombre de clients. En raison du fait que le coût des transactions varie peu avec la taille

de celles-ci, une clientèle mixte permet effectivement aux CFs de servir une clientèle à faibles revenus sans qu'il soit nécessaire d'appliquer des taux d'intérêts ou taxes de service plus élevés, comme généralement pratiqué par les IMF's qui servent exclusivement des clients à faibles revenus. Dans le cas du RCPB, le plus grand bénéfice des CFs urbaines permet effectivement que le réseau fasse l'investissement initial pour augmenter sa portée rurale et soutenir les CFs rurales déficitaires jusqu'à renouer avec les bénéficiaires.

A de maintes reprises, le niveau d'intégration détermine l'étendue des services d'appui disponibles pour les CFs et leur à répondre dans un marché concurrentiel. Les études de cas suggèrent que les CFs appartenant aux réseaux à plus grands niveaux d'intégration (SICREDI et RCPB), fournissent une variété plus grande de services financiers, disposent de meilleurs systèmes opérationnels et des meilleurs données leur permettant de mieux évaluer le bénéfice du système. Les CFs appartenant au SICREDI et au RCPB ont eu des bénéficiaires en termes consolidés, alors que le RCPB inclut encore un nombre significatif de CFs déficitaires.

Par ailleurs, même avec un niveau d'intégration bas, le SANASA et la KERUSSU ont atteint un haut niveau de portée rurale. Bien que la performance consolidée des CFs soit plus forte dans les réseaux hautement intégrés, plusieurs CFs du réseau KERUSSU offrent une large gamme des produits financiers, incluant assurance au détail et acheminement des paiements gouvernementaux. Les deux banques associées aux réseaux les moins intégrés ont présentés une bonne performance.

La question concernant le lien entre niveau d'intégration et performance des CFs n'a pas été encore définitivement établi par les recherches empiriques. Néanmoins, Desrochers et Fisher (2005) donnent deux conclusions significatives: (1) il y'a une forte interaction entre l'efficacité et les niveaux d'intégration, et le sens de la corrélation varie selon les niveaux de maturité du secteur financier; et (2) les niveaux d'intégration ont une influence dans le contrôle des préférences de dépenses et dans la variabilité de la performance des CFs.

Ce document n'évalue pas directement l'efficacité. La performance générale — la portée, incluant la portée rurale, les bénéficiaires et les environnements de services financiers — semble néanmoins être meilleure au sein des réseaux de plus grande intégration. Le cas du RCPB indique que les bénéficiaires d'un niveau d'intégration plus grand, sont possibles même dans un pays dont le niveau du secteur financier est faiblement développé (contrairement à la proposition de Desrochers et Fisher). Bien que ce document n'ait pas évalué quantitativement la variabilité performance, la conclusion de Desrochers et Fisher sur ce thème semble s'appliquer aux cas étudiés. Le niveau de variabilité de performance des CFs liés au SICREDI et au RCPB semble être inférieur à ceux des systèmes moins intégrés du SANASA et du KERUSSU (malgré le nombre significatif de CFs déficitaires au sein du RCPB).

La question d'intégration et de performance est la suivante: oui ou non, et de quelle manière, les sources de revenus des organisations de haut niveau et les types de services fournis affectent-ils la performance des CFs? Une source de revenus possible, pour laquelle les organisations de haut niveau ne dépendent

pas des CFs pour les recouvrements et la prestation de comptes, est faible. Il est également possible, dans le cas où les organisations de haut niveau offrent des services financiers au détail, qu'elles soient en train de concurrencer les CFs. Les deux possibilités peuvent conduire à une situation où seul importe la performance des organisations de haut niveau au détriment de celle des CFs. Bien qu'il ne soit pas possible d'affirmer de manière définitive si une telle situation est présente dans les institutions étudiées, les informations disponibles suggèrent que ceci pourrait expliquer, du moins partiellement, la dichotomie entre la forte performance des organisations de niveau plus haut, SANASA (banques, assurances) et KERUSSU (banque), et la faible performance des CFs.

Annexe 1. Analyse SWOT d'un Réseau de Coopératives Financières—SICREDI, Brésil

Extrait de l'Etude de Cas

Le Système de Crédit Coopératif (SICREDI), réseau intégré de CFs, est une institution relativement nouvelle. Même si la majorité des coopératives existent depuis plusieurs décennies, l'intégration a commencé uniquement en 1992 et terminée en 2000 au moment de l'établissement de la Confédération. Comme telle, c'est encore une institution en cours de formation. Plusieurs éléments sont nouveaux, tels que la centralisation de la comptabilité, le système de fiches de paie, les ressources humaines, la politique corporative de formation et l'intranet. Il est encore trop tôt pour déterminer jusqu'à quel point ces changements vont rendre le SICREDI plus efficace.

Tableau A1-1 SICREDI: Analyse SWOT	
Point forts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement institutionnel favorable • Vision claire et stratégie bien définie • Principes rigides d'organisation et d'administration • Innovateur • Investissement intensif dans le personnel • Personnel de haut niveau et compétence technique • Forte culture corporative et <i>esprit de corps</i> • Politiquement indépendant • Délégué culturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la base des associés • Suivi détaillé de la performance • Plateforme de TI (en révision) • Processus de prise de décision lent
Opportunités	Ménaces/Déficits
<ul style="list-style-type: none"> • Services non financiers pour créer une valeur rajoutée aux niveaux coopérative et supérieure • Marchés urbains • Capitalisation de l'expérience: fourniture d'assistance technique; formation continue • Perspective de développement local 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement macro-économiques • Concurrence croissante des banques • Déficit urbain • Expansion en régions culturellement différentes
<p>Source: Brusky 2006. Obs.: TI = technologie; SWOT = points forts, faiblesses, opportunités, menaces.</p>	

Le réseau SICREDI progresse constamment depuis 1992, en suivant basiquement le même modèle créée, plutôt intuitivement, par les premiers dirigeants du réseau. Sa croissance rapide au cours des dernières années a inévitablement fait surgir quelques points faibles, dont la majorité d'entre est bien connue du SICREDI. Le SICREDI passe par un processus constant d'auto réflexion, analysant ses forces et faiblesses et cherchant de façon très intensive, des solutions. Le processus de planning stratégique réalisé en 2004–2005, illustre caractérise ces aspects, mais ce n'est pas le seul exemple.

Des interviews avec des personnes internes et externes au réseau confirment cette impression: le SICREDI est visiblement un modèle et un professeur dans le secteur des coopératives financières. Cette étude n'a pas identifié aucune opportunité ratée ou faux pas. Cependant, une tentative a été faite pour résumer les points forts et les faiblesses du SICREDI, ainsi que les opportunités et menace .

Points Forts

Environnement Institutionnel: Les changements de normes régulatrices ont joué un rôle fondamental dans l'évolution du SICREDI. Toutefois, c'est en partie grâce aux initiatives du SICREDI que ces changements ont eu lieu. La relation entre normes et croissance est une spirale vertueuse. Au fur et à mesure que le SICREDI montrait des signes de maturité, la Banque Centrale réagissait en fonction. D'une manière similaire, plus l'environnement normatif s'améliorait, meilleure était la performance du SICREDI. Cette spirale vertueuse s'accompagne inévitablement d'améliorations solides des connaissances techniques pour SICREDI, et de plus d'ouverture de la part de la Banque Centrale.

Définition claire du rôle des différents éléments du réseau: Dans leur majorité, les fonctions et les responsabilités des différentes entités sont claires sur papier et dans la pratique. En raison des efforts continus pour augmenter l'efficacité du réseau au moyen de restructuration et une plus grande centralisation, certains domaines comme les ressources humaines et la communication se recoupent. Cette superposition sera probablement éliminée avec le temps, au fur et à mesure que les changements seront implantés dans tout le réseau.

Direction forte et transparente: La structure de direction du SICREDI est bien définie, transparente et, peut-être plus importante, respectée. Les processus de prise de décision, comme détaillés dans le Régiment Interne du Système, sont bien suivis. Le réseau utilise une série d'outils technologiques comme des logiciels de gestion de projets, téléconférences, Internet et Intranet, ainsi que méthodes plus traditionnelles d'organisation et divulgation pour assurer un flux d'information tout au long du réseau.

Management professionnel et staff: Le SICREDI donne priorité aux employés hautement qualifiés et a développé des politiques de formation continue et rémunération qui vont dans ce sens. En même temps, le SICREDI n'ignore pas l'importance des valeurs coopératives. S'il faut choisir entre un directeur ayant une plus grande compétence technique et un autre ayant une plus grande

compréhension de la philosophie coopérative, le SICREDI préfère choisir la seconde et puis investir fortement dans sa capacité technique.

Standardisation: Le SICREDI a standardisé pratiquement tout ce qui pouvait l'être. Bien que cela soit une pratique corporative normale dans des domaines tels que les politiques de crédit, la gestion financière et les audits, le SICREDI a également étendu cette culture au planning stratégique, communications et formation corporative. Comme souligné par un employé du SICREDI, qui avait travaillé pour une banque privée, l'existence de beaucoup de normes et règlements donne un sentiment de sécurité, ce qui est fondamental dans une institution sans un propriétaire réel.

Centralisation: Le SICREDI cherche à maintenir les coûts à un niveau bas et à maximiser la connaissance technique à travers une centralisation des services. Ce processus de centralisation n'est pas encore terminé, mais le SICREDI espère atteindre une structure similaire à celle du modèle Desjardins, dans laquelle tous les services sont sans relation avec les opérations avec des associés, sont centralisés par la Confédération.

Système effectif d'audits: L'audit interne est hautement organisé, transparent et rigoureux. L'extensif système d'alerte anticipée et de contrôles semble bien fonctionner. Même si certaines coopératives ont rencontrés quelques difficultés financières, il n'y a pas eu de crises financières au cours des 10 dernières années d'opérations.

Investissement intensif en ressources humaines: L'engagement du SICREDI dans le développement, la valorisation et le soutien des ressources humains est un de ses points les plus forts. Les salaires sont compétitifs et les employés bien qualifiés, et même plus qualifiés que leurs collègues des banques commerciales selon quelques observateurs.

Une force de travail jeune alliée à une généreuse pratique corporative de valorisation de la formation, signifie que la majorité du staff sont de jeunes diplômés ayant une connaissance spécialisée actualisée. Dans les banques traditionnelles, par contre, les managers directeurs sont en général plus âgés, ayant obtenus leur diplôme 10 ou 15 ans auparavant.

Innovateur, dynamique et méthodique. Les leaders du SICREDI sont spécialement innovateurs et ouverts aux changements. L'institution est extrêmement dynamique, prête à faire de grands investissements et modifications pour devenir plus forte et plus efficace. Au même temps, l'ensemble des procédures d'examen de futures possibilités, de proposition de changements et d'implantation, demeure très méthodique. Les procédures de prise de décision sont respectées, les études de faisabilité sont réalisées et les changements sont progressivement introduits dans tout le réseau. Chacun de ces éléments vise à minimiser les résistances possibles des membres et directeurs, et éviter toute dépersonnalisation ou corporatisme excessifs du réseau coopératif. L'investissement en communication sociale a été fondamental pour divulguer le modèle SICREDI et créer une identité corporative forte à l'interne de l'institution, ainsi qu'une image positive à l'externe.

Bagage culturel. Cet aspect pourrait paraître trivial, mais il a été fondamental pour le développement du SICREDI. Les régions où le SICREDI a une portée plus profonde sont celles où la culture «*gaúchos*» est plus forte. La compréhension de la culture coopérative dans ces zones n'existe pas dans les régions où la colonisation européenne est moins présente. Ce n'est pas une coïncidence si la structure du SICREDI a une forte influence allemande (et à plus faible degré, française et hollandaise²⁵); les échanges entre les employés du SICREDI et les coopératives allemandes est facilité par la langue et la culture en commune.

Intolérance vis-à-vis de la filiation politique. A tous les niveaux de l'institution, de celui des coordinateurs de «*nucleos*» qui font partie du programme d'organisation à celui du président de Banque, le SICREDI incarne l'indépendance politique. Cette politique s'est imposée lorsqu'il est devenu clair que les difficultés financières dans les coopératives sont généralement associées à l'implication des figures politiques locales. Cette indépendance politique est observée de manière stricte, ce qui a aidé à isoler les problèmes du réseau que résultent des interventions politiques.

Faiblesses

Eloignement de la base des associés. Malgré le discours que le SICREDI diffère des banques puisqu'il s'agit d'une organisation basée sur l'association, la connaissance de ses membres demeure faible. Excepté au niveau coopératif, la collecte d'informations sur le profil des membres se révèle difficile, nécessitant un processus de recherche dans le système de données²⁶ de plusieurs semaines. Peu d'efforts ont été faits pour étudier profondément le degré de satisfaction des membres. Jusqu'à récemment, les formulaires d'informations personnels disponibles dans les filiales, n'étaient pas standards. Le SICREDI a conscience de cette faille et tente actuellement de fortifier la relation à travers ses programmes d'organisation de membres. Cet aspect est une des quatre orientations stratégiques pour les cinq prochaines années.

Rentabilité des Produits. Avec environ 160 produits, le SICREDI a été incapable de fournir un tableau clair sur les produits les plus efficaces ou répondant le plus aux besoins des membres. Comme le planning financier et la comptabilité sont rigoureux, permettant au SICREDI d'avoir une notion globale sur sa rentabilité. Cependant, les taux d'intérêts fédéraux ont commencé à baisser et la concurrence est en train d'augmenter, ce que pourrait diminuer les marges de bénéfices. En anticipation à ces changements, il semble nécessaire que le SICREDI ait une connaissance précise de tous ses produits et services les plus rentables du réseau.

Productivité et efficacité des centres de coût: Le SICREDI n'a pas encore un ensemble d'indicateurs pour évaluer la productivité des différentes institutions (centres de coût). Ces indicateurs sont en cours de développement et devront être implantés fin 2006. Par ailleurs, il existe plusieurs indicateurs pour juger de l'efficacité, bien qu'ils ne semblent pas être standardisés pour tout le réseau. Ces indicateurs sont également en cours de reformulations afin de résoudre les disparités. Une nouvelle plateforme de données de US\$25

millions, développée conjointement par des firmes de software Brésilienne Indienne devrait remédier aux faiblesses citées précédemment.

Processus de prise de décisions lent. Il s'agit d'un point faible fréquemment souligné par les employés de SICREDI. Comme des efforts sont faits pour arriver à un consensus en impliquant tous les niveaux du réseau dans la prise de décisions, le processus de prise de décisions est lui-même peu rapide. Ceci paraît frustrant pour certains (bien que tous avouent comprendre pourquoi cette forme de prise de décision est tant importante).

Menaces et Defis

Changements macroéconomiques et concurrence: Une chute rapide de l'indice de crédit et le fournissement croissant de micro financement via des banques et crédit *consigné*²⁷ signifie que le SICREDI aura de plus faibles marges de profit à l'avenir.

Croissance urbaine: Bien que le déplacement vers les zones urbaines puisse être un moyen pour au remédier aux marges plus faibles de profits, elle présente un défi majeur pour le réseau. La concurrence est plus forte. Les habitants de villes ont une myriade d'options de crédits à leur disposition, variant des services bancaires formels aux prêteurs semi formels et usuriers informels. Le crédit aux consommateurs est immense et peut être disponibles sous toutes les formes (chèques pré datés, cartes de crédit, crédit échelonné) proposées par beaucoup de sources (grands magasins, banques, institutions financières non bancaires, supermarchés, etc.). Ceci est une réalité très différente pour le SICREDI et peut nécessiter un certain temps d'adaptation.

Expansion à de nouvelles régions: L'expansion aux régions où le *background* culturel est significativement différent (comme l'état du Pará) sera probablement une entreprise exigeant beaucoup de ressources. La réputation des coopératives dans la plupart des autres parties du pays (à l'exception peut être du Minas Gerais) est beaucoup moins reluisante que dans le sud. Surmonter les perceptions négatives, former des membres potentiels sur les principes coopératifs et identifier le personnel technique qualifié, exigera de grands efforts. Bien que ceci ne doive pas être un frein à l'expansion à ces régions, il est probable que la croissance sera plus lente et nécessitera plus d'efforts que dans le sud.

Opportunités et Recommendations

Capitalisation de l'expérience: La grande expérience et connaissance du SICREDI pourraient être exploitées pour créer une entité séparée destinée à l'assistance technique aux coopératives financières. Les changements de normes et l'appui du gouvernement ont favorisé une renaissance du secteur coopérative. Le SICREDI pourrait profiter de ce contexte et de sa propre expérience pour offrir des services aux nouveaux entrants dont beaucoup manquent d'une solide base technique. De manière similaire, le SICREDI pourrait créer une "visite d'étude" standard et payante, pour ceux qui sont intéressés par l'observation du réseau en action. De telles visites sont déjà organisées sur des bases ad hoc. Le SICREDI offre ces visites à titre gracieux.²⁸

Investissement dans la compréhension du membre de base actuel et potentiel: Des efforts sont en train d'être faits dans ce domaine à travers le programme d'Organisation de Groupe Social, mais pourraient être complétés par une recherche qualitative sur la nature de demande de services financiers et non financiers. Quelles services financiers utilisent-ils (les membres), autres que ceux offerts par le SICREDI? Quelles sont les stratégies financières de gestion, considérant aussi bien la revenue monétaire que non monétaire? Comment SICREDI peut-il s'assurer la loyauté? Cet exercice est particulièrement important dans les zones urbaines, où le profil des membres est différent et où il y'a encore peu d'expérience de coopératives financières à admission libre que le SICREDI peut adopter.

Développement de services non financiers générant une valeur ajoutée: Une meilleure compréhension de la vie financière des membres rendrait possible, au SICREDI, le développement de services non financiers tels que la formation continue en finances ou les services de développement commercial. Spécialement dans des zones urbaines, où les services sont nombreux et les endettement une préoccupation croissante, offrir un programme spécialisé de type "planifier les finances de votre famille", ou rendre disponible les services d'un conseiller pour les problèmes de surendettement, pourrait donner au SICREDI un avantage dans un marché ne faisant pas encore la distinction entre Banques traditionnelles et coopératives. De plus, de tels services sont compatibles avec la philosophie du SICREDI de valoriser ses membres et leurs familles.

Stimuler le planning avec une perspective de développement local: Quelques coopératives ont eu individuellement des succès en travaillant avec des acteurs agents du développement local pour créer un cycle vertueux de développement territorial. Ces expériences concernent par exemple, le travail avec des spécialistes en extension locale pour assurer une formation en techniques de production, aux producteurs de produit laitiers et leur offrir ensuite les crédits nécessaires pour rénover les équipements. Il aurait été possible de faire beaucoup plus afin de systématiser ces expériences bien réussies et intégrer les leçons tirées dans le planning stratégique de tout le réseau.

Annexe 2: Facteurs de Succès et Interventions Appropriées des Donateurs—RCPB, Burkina Faso

Extrait d'une Etude de Cas

No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
Mission et Vision à Long Terme		
1	<i>Compromis et engagement à long terme de la part des donateurs et partenaires techniques.</i> Le développement d'un réseau durable de coopératives financières peut prendre le temps d'une génération entière, ou plus. Des tels réseaux ne peuvent pas être bien établis au cours de projets de trois ou cinq ans, quelque soit l'efficacité de l'assistance.	Conscience des donateurs que, s'ils veulent créer réellement des réseaux de coopératives viables, ils doivent s'engager à appuyer le réseau à long terme, à travers une série des projets et d'interventions durant une décennie ou deux. Les donateurs peuvent prendre des garanties, en exigeant que le réseau atteigne des buts de croissances et développement raisonnables, pour justifier la continuité de l'appui.
2	<i>Le réseau possède un plan d'entreprise bien élaboré qui définit soigneusement sa mission, vision à long terme et objectives.</i> Le plan devrait être le résultat consensuel d'un processus participatif impliquant tous les actionnaires, assurant ainsi l'appui de tous durant l'exécution du plan	Aider les réseaux à formuler de tels plans, en assumant particulièrement les coûts de recherche et du processus participatif (ateliers régionaux et nationaux, assistance technique limitée, etc.). S'assurer que les partenaires techniques et financiers ne détournent pas le processus- le propre réseau doit administrer et rédiger le plan, sachant que dans le cas contraire, les actionnaires ne s'engageront pas suffisamment.
3	<i>Maintenir l'équilibre entre l'objectif visant à atteindre l'autosuffisance financière et l'objectif social d'aide aux moins favorisés.</i> L'utilisation largement disséminée de produits pour les pauvres (mais rentables), comme les banques de village (<i>caisses villageoises</i>) du RCPB, est un exemple.	Voir No. 14. De plus, maintenir le contact avec le réseau pour l'encourager fortement avec à considérer les nécessités de la population rurale pauvre.

No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
Mesures d'accompagnement		
4	<i>S'assurer qu'une infrastructure physique de marché soit installée</i> (route entre la propriété rural et le marché, structures d'irrigation, marchés bien équipés, systèmes de gestion des informations [SGI], entrepôts facilitant le crédit pour stocks, etc.). L'ensemble encourage et facilite la commercialisation des produits agricoles et autres produits, qui sont produits par des entrepreneurs ruraux. Si les agriculteurs et les autres entrepreneurs ruraux n'arrivent pas à vendre leurs produits avec bénéfice, toute tentative de crédit rurale sera un échec.	Aider les gouvernements nationaux et locaux à construire cette infrastructure, y compris la captation d'eau dans les barrages, la vraie clé pour le succès agricole au Sahel.
5	<i>Véritables partenariats entre les coopératives financières avec projets de développement agricole</i> (par exemple, le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire- PESA- du FAO avec ses centaines d'écoles et de champs agricoles pour les agriculteurs [ECAs]) ou des services de développement d'entreprises pour vérifier la compétence et le caractère moral de prêteurs potentiels.	Des projets de développement et institutions de financement rural devraient donner priorité de financement aux meilleurs agriculteurs, tels que ceux formés en ECAs avec appui du PESA, et à travers d'autres programmes de formation.
6	<i>Les services essentiels sont mis à disposition par les fédérations ou Associations des Districts ou par d'autres sources.</i> Ces services incluent la gestion de solvabilité, la formation continue, la divulgation, les audits, la recherche, le développement et le test de nouveaux produits, le SDE, l'extension agricole, etc.	Aider les réseaux à créer de tels produits et services ou développer des partenariats avec d'autres agences qu'offrent de tels services.
7	<i>Existence d'institutions et services de marché facilitatrices.</i> Ceci inclut agences de crédit, registres de garanties, systèmes de données du marché, etc.	Aider les réseaux et les gouvernements centraux et locaux à créer de telles structures.
8	<i>Introduction de produits d'assurance pour couvrir les risques inhérents à l'agriculture et à l'élevage, c'est-à-dire la sécheresse, l'excès de pluie ou inondations, les maladies, les attaques de sauterelles ou autres pestes, etc.</i>	Aider les réseaux à développer et mettre en place de telles assurances.
Partenariats		
9	Laisser premièrement que d'autres intervenants comme la FAARF du Burkina	Encourager des partenariats entre institutions de financements

Partenariats (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
	Faso, s'occupent des villages lointains et pauvres, pour créer à la suite des coopératives financières ou points de services Lorsque un nombre suffisant de clients au bénéficié programmes d'aides. [suggestion de la FAARF]	subventionnées, comme la FAARF, et les réseaux de coopératives financières afin d'ouvrir des nouveaux marchés, c'est-à-dire des villages.
Produits Appropriés		
10	<i>L'épargne des associes (parts et dépôts en épargne) représente la principale source de capital utilisée pour financer les crédits</i>	Ne pas fournir aux coopératives financières des lignes de crédits peu chers, sauf cas exceptionnels dans des zones lointaines et extrêmement pauvres.
11	<i>Une gamme de produits et services financiers adaptés aux besoins réels des associés est disponible.</i> Des réseaux d'institutions financières coopératives avec un seul produit d'épargne et un seul produit de crédit (généralement exigeant des paiements mensuels) n'auront jamais de succès dans les milieux ruraux.	Aider les réseaux et les coopératives financières à développer et implanter une gamme de produits et services plus appropriés.
12	<i>Le crédit pour les stocks ou avec "hypothèque" peut contribuer considérablement à l'augmentation de la commercialisation de céréales, légumes et autres produits agricoles non périssables.</i> Le projet <i>Intrants</i> de la FAO au Niger a substantiellement stimulé la production et la commercialisation de céréales, tout en augmentant le revenu des agriculteurs.	Aider les institutions financières coopératives à développer et à introduire des programmes adéquats de crédits pour stocks.
13	<i>Fédération spécialisée ou unités administrées par des associations, comme les CFEs du FCPB, où les coopératives financières peuvent sous-traiter l'analyse des crédits de plus grande importance pour les entreprises, agriculteurs et éleveurs.</i>	Aider à la duplication de CFEs dans d'autres endroits.
14	<i>Connexion entre les coopératives financières plus grandes et bien réussies avec les banques de village localisés dans de petits villages et villages lointains.</i> Ceci permet l'extension des services financiers aux populations rurales pauvres, particulièrement féminines. Il faut faire attention en ayant des produits adéquats. L'intégration du Programme d'Epargne et Crédit avec Formation (PPCcE), innovation de l'ONG	Appuyer la transmission des leçons apprises du partenariat entre les <i>caisses populaires</i> et les banques de village du Burkina Faso. La publication d'un manuel et l'organisation d'ateliers pour les coopératives financières, sont des solutions possibles.

Produits Appropriés (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
	internationale <i>Freedom from Hunger</i> , semble avoir été un facteur fondamental dans le succès des programmes de banques de villages.	
15	Le RCPB exige un dépôt de garantie de 25% de la valeur du crédit sollicité, même lorsqu'il prête aux femmes pauvres constituant des banques de village. L'innovation dans le RCPB a été l'acceptation qu'un donateur puisse payer la totalité ou partie de cette somme.	Aider d'autres réseaux à créer des fonds de garantie similaires à ceux ayant tant réussies au Burkina Faso.
16	<i>Les taux d'intérêt sur crédits doivent être suffisamment élevés afin de pouvoir compenser les taux d'intérêts de l'épargne et de couvrir les dettes impayées, les dépréciations et les coûts opérationnels assez élevés. L'objectif étant d'offrir des services de qualité tels que exigés par les associés.</i> Les taux d'intérêt sur crédits et autres taxes de service du RCPB ont été fixés à des niveaux très bas, rendant difficile d'atteindre un niveau de services et de compétences du staff.	Aider les réseaux à déterminer la meilleure combinaison de taux d'intérêt et taux de services qui leur permettraient d'avoir des coûts fixes et opérationnels raisonnables, et d'atteindre l'autosuffisance financière nécessaire dans des délais raisonnables.
17	Les coopératives financières secondaires et tertiaires (c'est-à-dire, les associations et fédérations) évitent de dépendre excessivement des contributions des associés pour le financement de leurs opérations. Il est préférable que les membres payent des taxes chaque service reçu, au lieu d'une coûteuse et unique taxe, toujours perçue comme injuste, puisqu'une coopérative paierait la même somme qu'elle utilise ou non des services.	Aider les réseaux à formuler de modes alternatifs de facturation pour services, afin d'éviter l'excessive dépendance vis-à-vis des contributions d'associés.
18	<i>Les coopératives de financement rurale devraient assurer la manutention d'un portefeuille diversifié</i> avec différents types de produits de crédit, pour diminuer le risque inhérent aux finances rurales, comme la perte d'une récolte due aux maladies, indices de pluies inadéquats, etc.	Aider les réseaux de coopératives à diversifier leur portefeuille de crédit.
Professionnalisation		
19	<i>Le personnel est administré de façon objective et professionnelle</i> , incluant des descriptions de poste complètes, des évaluations annuelles de performance basées sur des mesures objectives de performance, ainsi qu'une rémunération	Aider les réseaux de coopératives financières à développer et à implanter, des systèmes de gestion du personnel qui stimulent et récompensent les hauts niveaux de performance.

Professionalisation (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
	basé, au moins en partie, sur les résultats obtenus, encourageant ainsi la haute performance.	
20	<i>Les promotions internes ont toujours priorité sur le recrutement externe autant que possible. Les employés perçoivent les promotions comme le résultat logique de la haute performance, ce que les stimule à donner le maximum d'eux-mêmes.</i>	Aider les réseaux à développer et implanter des systèmes de gestion du personnel basés dans la stimulation.
21	Les directeurs professionnels ont la responsabilité de deux ou plus coopératives financières, avec des fonctions clairement définies, et pour une période limitée, jusqu'au moment où chaque coopérative ait besoin d'un directeur propre à plein temps.	Aider les coopératives financières à pratiquer de tels systèmes d'administration partagée.
22	<i>Le réseaux de coopératives financières participe activement au processus de développement et au plan d'action national pour les micro financements. Considérant que les coopératives sont la forme prédominante des IMF dans la majorité des pays en voie de développement, leur participation dans ce type de forum national est vitale pour le succès du secteur.</i>	Convaincre et aider les réseaux de coopératives financières à participer à de tels processus.
Réglementation et Supervision		
23	<i>Il existe une volonté politique, aux hauts niveaux du gouvernement, d'amélioration de la structure juridique et réglementaire, ainsi que de mise en place d'un environnement facilitateur.</i>	Assurer le dialogue politique avec le ministère correspondant, incluant séjours d'études dans les pays où l'état a créé des lois, règlements et environnements opérationnels exceptionnellement bons.
24	Une structure de réglementation et supervision efficace qui effectue des inspections et exerce un contrôle sur tous les IMF. Le Ministère des Finances ou Banques Centrales sont préférées aux Ministère de l'Agriculture ou Département des Coopératives.	Aider les gouvernements à mettre en place de telles structures.
25	Les autorités fiscales (Ministère des Finances) et les autorités monétaires (Banque Centrale) exigent de recevoir des rapports financiers et statistiques en conformité avec les standards et selon une périodicité fixée. Elles ont des systèmes d'utilisation de ces rapports, permettant d'identifier à temps, les cas de déclin de	Aider les autorités fiscales et monétaires à mettre en place des systèmes de contrôle efficaces.

Réglementation et Supervision (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
	performance de coopératives individuelles ou de secteurs spécifiques.	
26	Toutes les coopératives primaires, aussi bien que les coopératives secondaires et tertiaires, passent par des audits annuels réalisés par des professionnels indépendants.	Former des professionnels à l'audit afin que les audits soient efficaces dans les réseaux de coopératives financières.
27	L'état ne décrète pas l'effacement global de crédits à la suite d'un événement climatique, l'invasion d'insectes ou pour des raisons politiques (annoncer pour exemple le pardon après des élections afin d'attirer les votes)	Négociations et signature d'accords entre les donateurs et les gouvernements pour interdire de tels effacements globaux de crédits.
28	Le législateur n'impose pas de limites sur les taux d'intérêts à travers l'imposition des lois d'usure.	Encourager un dialogue politique avec les autorités responsables afin qu'elles comprennent de telles lois et les éliminer.
29	Existence de structures d'échange d'informations et expériences, en plus de la standardisation des rapports financiers et statistiques, sur une base régionale/internationale si nécessaire. Le processus du PARMEC du BCEAO facilite, pour exemple, la participation ample des actionnaires dans le processus de changement. Un autre exemple est celui de la comparaison des coopératives financières du Burkina Faso avec celles du Togo, Sénégal, Mali, Bénin, Nigeria et Côte d'Ivoire.	Préparation d'un projet, ou des projets, similaires au PARMEC pour mettre en pratique une législation, supervision et modèles solides dans la zone Ecu, et peut-être dans les zones des institutions d'intégration économique régionale (IIER), comme le CDSA et le CEMAC, qui partagent des traditions commerciales et juridiques identiques ou similaires.
Management et Structures de Gestion		
30	Il existe des structures transparentes de gestion et de direction à tous les niveaux du réseau.	Aider les réseaux à mettre en place de telles structures.
31	Il existe, au niveau de la fédération, une distinction claire entre les fonctions financières, de supervision et d'appui aux coopératives primaires, ce qu'aide à éviter les conflits d'intérêt.	Aider le réseau à mettre en place de telles structures.
32	Les coopératives financières ne sont pas utilisées par des autorités nationales ou locales afin de promouvoir des objectifs politiques, et ne sont pas non plus utilisées au bénéfice d'individus ou entreprises à but lucratif.	Les propres donateurs ne doivent pas utiliser les coopératives financières. Il devrait dissuader, par le dialogue politique, les autorités de le faire.
33	Il existe des associations régionales et d'autres structures régionales efficaces qui	Aider les réseaux de coopératives financières à organiser ces groupes

Management et Structures de Gestion (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
	permettent la communication effective dans les deux sens, entre les fédérations et ses coopératives financières primaires associées.	de services régionaux, de façon à ne pas augmenter excessivement les coûts opérationnels du réseau et ne pas le mettre en risque de faillite.
Structures Spécialisées		
34	Introduction de points de service (filiales) et de direction partagés, au lieu de nouvelles coopératives financières dans les zones à potentiel limité.	Aider les réseaux à embaucher des directeurs managers partagés et à créer de nouveaux points de service, ainsi que donner une formation à ses employés et leaders élus. S'assurer que les associés des points de service soit totalement intégrés aux structures de représentation et direction du réseau (participation dans les AGAs et comités), c'est-à-dire éviter les erreurs du RCPB dans ce domaine.
35	Création d'un <i>Centre d'Innovation Financière</i> (CIF), c'est-à-dire un groupe extérieur au réseau dont la mission principale est de développer, tester et introduire de nouveaux systèmes et produits techniques. Cette tâche étant généralement difficile à réaliser par les membres internes d'une fédération, puisqu'ils se concentrent essentiellement sur les questions opérationnelles.	Aider d'autres groupes du réseaux à créer des entités régionales similaires, afin d'y sous-traiter les systèmes de développement et de produits (par exemple, les grands réseaux des OCCIs du l'este et du sud de l'Afrique).
36	Création de <i>Centres Financiers aux Agriculteurs</i> pour financer les PME agricoles dans des zones rurales, tout particulièrement pour le financement des intrants agricoles, des équipements agricoles et le traitement des produits (par exemple, la mangue, le riz et les noix de karité au Burkina Faso).	Aider la fédération et les coopératives financières associées à créer de telles structures, à développer les outils nécessaires et former les employés pour leur utilisation.
37	Dans des zones où il existe peu de coopératives de petite taille et qui n'arrivent pas à supporter les coûts d'une Association Régionale pleine, la fédération peut créer des structures d' "Antennes Techniques" qui joue le rôle de l'Association Régionale jusqu'au moment où les conditions financières permettront d'en créer une.	Aider les fédérations à créer et fournir des subventions opératoires dont le montant est décroissant à de telles "Antennes Techniques", et ce jusqu'au moment où elles auraient les conditions financières pour avoir une Association Régionale. Il faut toutefois rester prudent et ne pas court-circuiter le processus politique démocratique (comme le font les ATs du FCPB). Les coopératives individuelles

Structures Spécialisées (continued)		
No.	Facteurs de Succès	Interventions Appropriées des Donateurs
		financées par les ATs doivent participer quotidiennement au réseau, même s'ils ne possèdent pas une Association Régionale.
Technologie Appropriée		
38	L'établissement de systèmes techniques solides (produits, maintenance des registres, SGI, gestion financière, examen des propositions de crédit, suivi de crédit, etc.).	Aider à développer et tester de tels systèmes, en formant les employés à leur utilisation.
39	L'informatisation de toutes les coopératives financières urbaines et rurales, car aucune autre mesure individuelle n'a un impact aussi profond sur la capacité de la coopérative à étendre sa portée vers une clientèle beaucoup plus grande. L'introduction et le test de l'utilisation d'ordinateurs portables devraient être explorés pour faciliter la maintenance des registres et services dans les régions éloignées.	Aider les réseaux à développer un SGI efficace et accessible, l'installer et donner la formation aux employés pour son utilisation.
40	Utiliser l'énergie solaire pour alimenter les ordinateurs portables et les imprimantes de basse consommation d'énergie, dans les coopératives financières distantes du réseau d'énergie électrique nationale où dans les zones où la courante électrique n'est pas fiable.	Aider au perfectionnement des systèmes d'énergie et encourager les fabricants et vendeurs d'équipement d'énergie solaire. Un exemple instructif qui doit être étudié est le cas de l'ONG française La Frontière, qui a électrifié avec succès, un certain nombre d'installations en zone rurale du Burkina Faso.
41	Le réseau possède et utilise une SGI de haute performance et facile d'utilisation, avec une plateforme de base de données interactive. Les analyses en retard de six mois ou plus ne sont pas acceptées, les coopératives risquant de faire faillite avant que le problème soit détecté par l'association ou fédération.	Aider les réseaux à développer et implanter de tels SGIs.
<p>Source: Aeschliman 2006.</p> <p>Obs.: AGA = Assemblée Générale Annuelle; BCEAO = Banque des États de l'Afrique de l'Ouest; SDE = Services de Développement de l'Entreprise; CEMAC = Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale; CFE = Centre Financier aux Entrepreneurs; CIF = Centre d'Innovation Financière; FAARF = Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes; FAO = Organisation pour la Nourriture et l'Agriculture; FCPB = Fédération des Caisses Populaires du Burkina; ECA = Ateliers champ pour les agriculteurs; SGI = système de gestion des informations; ONG = Organisation Non Gouvernementale; PARMEC = Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'épargne et de Crédit de la BCEAO; RCPB = Réseau des Caisses Populaires du Burkina; IIER = Institution d'Intégration Economique Régionale; OCCI = Organisation des Coopératives de Crédit Immobilier; CDSA = Communauté de Développement du Sud de l'Afrique; PCcE = Epargne et Crédit en Formation Continue; PESA = Programme Spéciale de Sécurité; PMEs = Petites et Moyennes Entreprises.</p>		

Annexe 3. Etat Financier Consolidé pour les Coopératives—SICREDI, Brésil

Rubriques	2005	2004	2003
	Valeurs en milliers de Reais Brésiliens (R\$)		
ACTIFS	5.420.732	4.424.733	3.598.126
ACTIFS COURANTS	5.148.589	4.198.026	3.411.115
LIQUIDITES	2.405.681	1.773.373	1.765.428
Inutilisé	36.822	39.226	36.438
Centrale SICREDI—Comptes	2.020.683	1.449.674	1.341.451
Petits Chèques	759	622	842
Titres	347.418	283.851	386.697
OPERATIONS DE CRÉDIT	2.632.125	2.332.206	1.565.442
Crédit Général	1.501.142	1.287.850	860.763
Crédit Agricole	1.129.398	1.042.894	703.727
Proagro: Sommes à Percevoir	1.586	1.461	952
AUTRES ACTIFS ET SOMMES A PERCEVOIR	110.782	92.447	80.245
Actifs Permanents	272.143	226.707	187.011
PASSIFS	5.420.732	4.424.733	3.598.126
PASSIFS COURANTS	3.437.203	2.812.080	2.333.639
Dépôts courants	722.506	665.856	568.259
Dépôts à Terme	2.694.358	2.135.495	1.758.736
Recouvrement	20.339	10.729	6.644
RELATIONS FINANCIERES	33.114	3.660	2.899
RESPONSABILITE DE DETTES	852.035	679.160	542.860
AUTRES RESPONSABILITES	98.996	120.886	95.634
PATRIMOINE DES ACTIONNAIRES	999.384	808.948	623.094
Capital Social	539.527	429.454	315.035
Réserves	310.441	250.006	197.463
BENEFICES OU DEFICITS	149.416	129.488	110.596
RECETTES	1.702,676	1.204.475	1.076.221
Recettes Financières	1.089,661	809.875	732.055
Revenus inopérants	3.469	2.462	2.456
Revenus de services /tarif	145.334	117.899	86.512

Rubriques	2005	2004	2003
	Valeurs en milliers de Reais Brésiliens (R\$)		
Revenues d'allocation de prêts	45.027	32.674	29.057
Déficits et Décompte de Crédit/ Récupération des pertes	419.186	241.564	226.140
DEPENSES TOTALES	1.553.261	1.074.987	965.625
Dépenses Financières	377.552	273.586	287.320
Coûts Permanents	493.876	400.897	317.954
Autres Coûts Variables	88.196	66.718	60.598
Dépenses de Promotion et Publicité	24.007	19.301	17.037
Dépenses sur Engagements, Crédits et Repassements	50.905	39.739	33.182
Provisions pour Déficit et Décompte de Crédit	518.724	274.746	249.535
BENEFICES OU DEFICITES	149.416	129.488	110.596
<i>Source: SICREDI.</i>			

Annexe 4. Etat Financier Consolidé pour les Caisses—RCPB, Burkina Faso

Rubriques	31/12/02	31/12/03	31/12/04	30/11/05
ACTIFS	21.306.220.093	27.010.627.704	33.640.014.626	36.790.596.527
Liquidités	1.646.052.739	1.711.061.013	1.632.273.143	2.293.361.494
Comptes courants	5.602.560.099	7.910.370.988	12.137.186.272	11.179.770.274
Chèques en circulation, intérêts à percevoir, Crédits à court terme	154.443.872	254.960.644	492.241.867	428.185.255
Total des Comptes Financiers:	7.403.056.710	9.876.392.645	14.277.468.153	13.901.317.023
Opérations Diverses (débiteurs, différences de registre)	914.308.378	1.885.446.798	1.486.166.574	2.804.651.614
Total des Actifs Fixes	881.184.966	1.117.996.605	1.387.893.040	1.729.807.900
PASSIF ET CAPITAL	21.306.220.093	27.010.627.704	33.640.014.626	36.790.596.527
Total des Titres payables et Fonds de Fidéicommiss	1.919.051.866	1.834.966.400	2.171.537.895	1.974.969.640
Total des Dépôts de Clients	16.514.695.114	21.388.408.090	26.921.200.573	27.990.591.055
Total des Opérations Diverses	807.430.504	1.305.590.425	1.170.255.318	2.196.392.252
Concession de Capital et d'Equipements	147.638.480	209.565.199	216.116.389	214.810.952
Bénéfices non distribués	(485.664.185)	(652.531.330)	(806.319.029)	(705.558.600)

PASSIF ET CAPITAL (continued)				
Rubriques	31/12/02	31/12/03	31/12/04	30/11/05
Réserves	2.110.838.838	2.436.493.817	3.017.012.273	3.701.459.381
Capital Social (versé) des Membres	150.294.500	165.765.500	182.802.500	187.186.000
Patrimoine Liquide Total	1.923.107.633	2.159.293.186	2.609.612.133	3.397.897.733
RECETTE	2.955.763.907	3.635.627.742	4.683.406.778	3.805.352.737
Intérêt sur Crédit à Court Termes de Clients	675.018.776	795.666.931	967.316.509	1.043.588.046
Intérêt sur Crédit à Moyen Termes de Clients	922.675.890	1.105.156.978	1.213.220.850	1.181.368.092
Autres Recettes Financières	316.393.341	462.341.101	850.208.509	771.350.815
Subventions et Recettes Diverses	614.871.984	721.741.727	845.769.123	647.535.950
Recettes Extraordinaires (récupération de dettes non recouvertes, récupération de la dépréciation, bénéfice sur la vente des actifs, etc.)	426.803.916	550.721.005	806.891.787	161.509.834
DEPENSES	2.296.736.244	2.559.225.747	3.888.473.318	2.581.000.016
Intérêts sur Dépôts à terme et Titres des membres	59.194.534	57.502.330	50.700.853	25.963.125
Autres dépenses sur intérêts	78.224	44.585	70.802	93.044
Services (comptabilité, eau, loyer, maintenance, assurance, publicité, voyages, courrier, taxes bancaires, etc.)	415.623.774	470.338.975	544.100.712	530.903.001

DEPENSES (continued)				
Rubriques	31/12/02	31/12/03	31/12/04	30/11/05
Salaires et rabais	727.108.143	788.409.416	801.123.600	898.784.785
Autres Depenses	218.354.535	268.507.840	1.318.211.583	1.083.938.513
Dépréciation et Provisions	457.225.928	783.386.327	712.099.962	641.669
Dépenses Extraordinaires	419.151.106	191.036.274	462.165.806	40.675.879
Benefice Liquide	659.027.663	1.076.401.995	794.933.461	1.224.352.721
<i>Source: Aeschliman 2006.</i>				

Notes de la fin

¹ Les études de cas (étant publiés séparément) présentent la performance financière d'organisations de niveaux supérieures, dans les cas dans lesquels les données étaient disponibles; et aussi décrivent les services financiers, si ils sont fournis.

² Cette section a été fondamentalement adaptée de (2004).

³ Tous les dollars sont des dollars américains, excepté si spécifiés d'une autre façon.

⁴ Cuevas e Fisher (2006) utilisent la terminologie IFCs pour inclure aussi bien les CFs comme les Banques Coopératives.

⁵ Il y a trois proportions additionnelles.

⁶ Une IFC est analysée comme une unité qui produit des services financiers. "L'intermédiation des entrées" se réfère au processus à travers lequel les diverses entrées sont utilisées pour gérer des services financiers comme produits.

⁷ La commande privée concerne les mécanismes privés utilisés pour obéir aux contrats (par exemple, les contractants sont empêchés de faire des futurs contrats si un contrat actuel n'est pas rempli) sans l'activation de tribunaux publics. La préférence de dépenses se réfère au propos que les administrations iront dépenser plus que les niveaux optimaux parce qu'elles sont soumises aux coûts réels de telles dépenses excessives.

⁸ Les Sociétés Coopératives de Propos Multiples et les coopératives financières du Sri Lanka ont la permission d'accepter des crédits publics, par contre elles peuvent offrir des crédits uniquement à leurs associées.

⁹ Le SICOOB est le plus grand réseau, avec 675 coopératives en 21 états et 1,2 millions d'associés.

¹⁰ L'étendue moyenne de la propriété des associés ruraux est de 20 hectares, comparée à la moyenne nationale d'environ 26 hectares pour 4,1 millions de familles de agriculteurs. Les 40% plus pauvres possèdent une moyenne de 16,5 hectares. Des données informées par les associés montrent que 38% des associés déclarent un revenu annuel inférieur à R\$ 6.000 (US\$2574) et 34%, supérieur à R\$ 24.000 (US\$10.296). En comparaison, les agriculteurs brésiliens appartenant aux 40% les plus pauvres déclarent un revenu inférieur à R\$ 2.000 (US\$858).

¹¹ Cette résolution n'a pas seulement été produite d'un intensif *lobby* du secteur coopératif, mais aussi une réaction à la réalité observée: malgré la législation restrictive, divers réseaux de coopératives financières avaient réussi à consolider au long de la décennie de 1980.

¹² La majorité des réseaux, incluant le SICREDI, possèdent leur propre fond d'assurance de dépôt. Malgré cela, le croissant consensus est que un fond englobe tout le secteur si nécessaire. Quelques initiatives sont entrain d'étudier la question.

¹³ Pour réduire les coûts, le SICREDI est entrain de projeter des altérations pour changer la proportion entre Associations Régionales et coopératives à 1:3.

¹⁴ Le coûts de capital ont varié de 0,1% à 0,2% entre 2003 et 2005.

¹⁵ Bien que ceci se réfère aux subventions financières présentés dans le démonstrative financier. Le volume de subventions en espèces n'est pas disponible.

¹⁶ En 2005, en *caisses* urbaines, les dépenses totales consolidées ont été de 1,81 milliards de francs de Burkina Faso (CFAF) et la recette totale a été de CFAF 2,28 milliards; en *caisses* rurales, les dépenses totales consolidés ont été des CFAF 0,73 milliards et la recette totale de CFAF 0,72 milliards. Les crédits ouverts consolidés ont été de CFAF 12,7 milliards et CFAF 5,7 milliard, respectivement.

¹⁷ Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Nigeria, Sénégal et Togo.

¹⁸ Dans le cas d'une Association Régionale, le nombre des fonctionnaires publiques aux quels cet service est offert est supérieur à 10.000.

¹⁹ Bien que ces informations soient basées en données informés par le Ministère des Coopératives, les données ne sont pas produit de quelconque système de vérification parce que les OCCIs ne sont pas soumises à la supervision financière d'aucune entité.

²⁰ Les services offerts par les OCCIs du Kenya sont généralement divisés entre Services d'Activité Commercial (SACs) et Services d'Activités Opérationnels (SAOs). Les OCCIs avec les SACs offrent une plus large gamme de services financier; uniquement une parcelle des OCCIs offre SACs. Les OCCIs que possèdent SAOs offrent en ensemble limité des services d'épargnes et de crédit.

²¹ Incluant des entreprises subsidiaires intégrales, mais spécifiquement, le *Co-op Trust Investment Services Limited*, la subsidiaire d'administration de fonds; et la *Co-operative Consultancy-Services (K) Limited*, la subsidiaire de finances corporatives, commerciales et d'investissements bancaires.

²² En termes de parité du pouvoir d'achat; beaucoup plus élevée en termes de taux de change du marché.

²³ Desrochers et Fisher (2005) classifient les réseaux en trois types: atomisé, consensuel et stratégique. En termes simplifiés, les types peuvent être décrits de la suivante manière. Dans un réseau Atomisé, il l'y a peu de combinaison de ressources et très peu de coordination opérationnel des activités des coopératives primaires par les structures de réseau; le rôle des structures de réseaux é restrictif essentiellement aux services de représentation et consulting. Dans un Réseau Consensuel il existe un niveau de combinaison de ressources et transfert de responsabilités aux structures du réseau, par contre, le contrôle et l'administration stratégique ne sont pas parmi ces responsabilités. Dans un Réseau Stratégique, il l'y a substantiel combinaison de ressources et de transfert d'administration stratégique et de la prise de décisions aux structures du réseau. Selon cette classification, le SICREDI et la RCPB peuvent être classés comme des Réseaux Stratégiques, la SANASA comme un Réseau Consensuel, et la KERUSSU comme un Réseau Atomisé.

²⁴ Un nombre croissant d'IMFs est en train d'acquérir la capacité d'offrir des services de dépôt, souvent grâce à des législations spéciales qui permettent la création d' IMFs acceptant les dépôts.

Notes de fin de l'Annexe 1

²⁵ Le président du SICREDI caractérise le réseau comme allemand au niveau tertiaire, hollandais au niveau secondaire et français au niveau primaire.

²⁶ Réalisé gracieusement par le SICREDI.

²⁷ *Crédit consigné* fait référence aux bas taux d'intérêts, crédits sans garanties et dont le remboursement est déduit directement sur de fiche de paie ou les pensions. Ce type de crédit est devenu la forme la plus amplement utilisée en tant que de crédit au consommateur dans le pays, dès son autorisation en 2003.

²⁸ Un modèle qui doit être considéré est celui de l'institution Indienne Basix. Il s'agit d'un programme basé sur taxes qui est réalisé annuellement chaque troisième semaine des mois de janvier, avril, juillet et octobre.

Références bibliographiques

- Birchall, Johnston. 2004. "Cooperatives and the Millennium Development Goals." International Labour Office, Geneva.
- Duflos, Eric, Brigit Helms, Joanna Ledgerwood, and Manuel Moyart. 2006. *Country-Level Effectiveness and Accountability Review: Sri Lanka*. Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). Washington, DC.
- Cuevas, Carlos, and K.P. Fischer. 2006. "Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation, and Supervision." World Bank Working Paper No. 82. World Bank, Washington, DC.
- Desrochers, M., and K.P. Fischer. 2005. "The Power of Networks: On the Impact of Integration on Financial Cooperative Performance: A Multinational Survey." *Annals of Public and Cooperative Economics* 76(3): 307–54.
- Hume, David, and Paul Mosley. 1996. *Finance Against Poverty*, Volume 2. London: Routledge.
- Mudibo, Edward K. 2006. "The Role of KUSCCO and Challenges Facing the SACCO Movement in Kenya." Mimeo. KUSCCO.
- WOCCU (World Council of Credit Unions). 2005. *2005 Statistical Report*. Available at www.woccu.org (accessed October 30, 2006).
- World Bank. 2005. "Meeting Development Challenges: Renewed Approaches to Rural Finance." Sector Report. Washington, DC.
- World Bank. 2006. World Development Indicators online database. Washington, DC. (accessed October 29, 2006).
- UNDP (United Nations Development Programme). 2006. Human Development Report. New York.

Etudes de Cas commandées afin de servir d'éléments d'appui pour le Rapport Economique et Sectoriel de la Banque Mondiale

- Aeschliman, Chet. 2006. "Financial Cooperatives Case Study: The Performance of Burkina Faso's Caisse Populaire Network (RCPB)." Mimeo. World Bank, Washington DC.
- Brusky, Bonnie. 2006. "Financial Cooperatives: The Example of SICREDI Network in Brazil." Mimeo. World Bank, Washington DC.
- Owen, Graham. 2006a. "Rural Outreach and Financial Cooperatives: SANASA, Sri Lanka." Mimeo. World Bank, Washington DC.
- Owen, Graham. 2006b. "Rural Outreach and Financial Cooperatives: SACCOs, Kenya." Mimeo World Bank, Washington DC.