

Leçons apprises

Organisations financières à assise communautaire

Pour des services financiers ruraux sans exclusive



La série **Leçons apprises**, préparée par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, présente une compilation d'expériences passées sur un sujet particulier et une réflexion sur les meilleures pratiques et les insuffisances établies à partir de données factuelles. "Les meilleures pratiques" désignent les processus et méthodologies ayant fait leurs preuves et produit de bons résultats et qui sont donc des exemples à suivre et à reproduire.

Les présentes notes sont des documents "évolutifs" qui seront mis à jour périodiquement en fonction des acquis et retours d'information. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez prendre contact avec les auteurs.

Auteurs

Michael Hamp

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.hamp@ifad.org

Francesco Rispoli

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: f.rispoli@ifad.org

Jonathan Agwe

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: j.agwe@ifad.org

Remerciements

La présente série de documents est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, les auteurs souhaitent remercier Graham Perret, Emily Coleman, Miriam Cherogony et Chris Jarzombek pour leur soutien et leurs contributions. Ils remercient également les membres de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA pour leurs précieux commentaires.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

Chargée de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Septembre 2016

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	II
INTRODUCTION	1
CONTEXTE ET DIFFICULTES.....	1
INTERVENTIONS FINANCIERES DANS DES SYSTEMES VILLAGEOIS DECENTRALISES: LES CBFO	1
ALLER DE L'AVANT	2
ENSEIGNEMENTS TIRES.....	3
FORCES DES CBFO	3
FAIBLESSES DES CBFO	6
SUIVI ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	11
RECOMMANDATIONS POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.....	11
LES COMPOSANTES DE BASE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	11
LES COMPOSANTES A EVITER DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	14
REFERENCES.....	15

Sigles et acronymes

ASCA	association d'accumulation d'épargne et de crédit
AVEC	associations villageoises d'épargne et de crédit
CBFO	organisation financière à assise communautaire
CPP	chargé de programme de pays
CVECA	Caisse villageoises d'épargne et de crédit autogérées
IMF	institution de microfinancement
ONG	organisation non gouvernementale
SACCO	coopératives d'épargne et de crédit

Introduction

Pour réduire la pauvreté, l'un des outils essentiels consiste à ouvrir l'accès au système financier pour ceux qui en sont exclus. Les organisations financières à assise communautaire (*community-based financial organizations* – CBFO) sont souvent les seules structures disponibles pour fournir aux ruraux pauvres les services financiers essentiels, surtout dans les zones éloignées dépourvues d'infrastructures.

Les CBFO peuvent être organisées de manières très différentes. Ce document de diffusion des connaissances expose les difficultés rencontrées lors de la conception et de la mise en œuvre d'activités de soutien aux CBFO. La conception, la mise en œuvre, le suivi et le financement des interventions en finance rurale impliquent souvent de nombreux acteurs. C'est le cas en particulier des actions visant à renforcer les CBFO ou à leur apporter des améliorations. Le succès de l'aide apportée aux CBFO dépend de la capacité des acteurs de la finance rurale à nouer des partenariats équilibrés, basés sur la confiance et la reconnaissance des rôles et des fonctions des nombreux acteurs impliqués. De plus, ces interventions doivent être adaptées au contexte local et à l'ampleur de la mise en œuvre. Il est crucial que l'organisation soit clairement structurée et que les dépenses et les bénéfices soient répartis.

De tels partenariats nécessitent une gestion du processus et des risques sur mesure, gestion qui doit être bien définie et clarifiée auprès des organisations communautaires, des prestataires de services financiers, des partenaires du développement et des autres parties prenantes impliquées. Il faut que la direction et le pilotage du processus soient clairs pour tous les partenaires impliqués.

Contexte et difficultés

Interventions financières dans des systèmes villageois décentralisés: les CBFO

Chaque intervention est unique, car chaque CBFO est unique. Chaque CBFO a ses propres acteurs, ses propres objectifs, ses propres besoins, ses propres capacités et son propre contexte culturel, entre autres. De plus, les facteurs culturels et contextuels doivent être pris en compte avant de décider quel type d'intervention répond le mieux aux besoins des partenaires et quels facteurs clés de succès doivent être présents. Par exemple, tel type de CBFO est-il autorisé par le cadre législatif? L'infrastructure financière est-elle suffisamment développée pour assurer un bon fonctionnement de la CBFO? Le type de CBFO envisagé par le praticien est-il vraiment adapté au secteur ou au groupe cible impliqués? Quelles sont les capacités des partenaires du projet et quels seraient leurs besoins en matière de renforcement des capacités lors de la phase de conception du projet?

Pour concevoir une intervention adaptée, il faut commencer par s'intéresser aux usagers et aux bénéficiaires des services financiers: le petit producteur en zone isolée qui accède à l'équipement approprié pour améliorer la productivité de son exploitation, l'entreprise de transformation qui accède à un préfinancement de la matière première ou encore le négociant qui accède à des services d'assurance. L'intervention devrait se concentrer sur ces groupes cibles en premier lieu. C'est chose plus facile aujourd'hui où l'information sur les usagers et non-usagers de services financiers est pléthorique et où l'on repère mieux les goulets d'étranglement de l'offre et de la demande (Beck 2011). Comprendre les besoins de l'utilisateur peut aider à déterminer les produits, méthodes de distribution et structures institutionnelles appropriés, ainsi que les structures, technologies et politiques d'appui adéquats. Les besoins suivants devraient être pris en considération:

- **Connaissances financières:** Améliorer les connaissances financières est très souvent l'un des premiers besoins. Cela implique d'enseigner aux utilisateurs les avantages des produits financiers et de les former à comparer et à évaluer les produits afin qu'ils prennent les bonnes décisions financières. Ce type de formation bénéficie également à l'institution, car lorsque les clients sont mieux éduqués, il est plus facile de concevoir des produits qui répondent à leurs besoins réels.

- **Confiance:** Vaincre la méfiance est particulièrement difficile dans les communautés rurales et agricoles. Les institutions se doivent d'être transparentes. Il est en général plus facile d'établir une relation de confiance dans les services transactionnels, lorsque les clients peuvent facilement voir leur situation financière, comme dans les services bancaires sur téléphone mobile.
- **Atteindre les personnes n'utilisant pas les services bancaires:** Les produits doivent être conçus en tenant compte des personnes qui n'ont pas recours aux services bancaires, notamment les ruraux pauvres et les agriculteurs travaillant avec des produits difficiles à financer, comme les cultures alimentaires destinées aux marchés locaux, les produits sauvages ou les produits de la pêche. La construction de liens stratégiques entre les CBFO, les institutions de microfinancement (IMF) et les banques commerciales peut permettre aux exploitants agricoles d'accéder à une gamme élargie de services financiers adaptés à leurs besoins.
- **Supervision appropriée:** Tandis que la réglementation et la supervision du système financier s'étendent aux segments non bancaires, il est important de prendre en considération le besoin de protection des différents groupes d'utilisateurs.



©IFAD/G.M.B. Akash
Bangladesh - Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands

Aller de l'avant

Les CBFO peuvent être un atout pour augmenter la productivité agricole en Afrique et dans d'autres régions en développement, mais les interventions visant à mettre en place des CBFO, les renforcer ou leur apporter des améliorations doivent prendre en compte la totalité des facteurs dont dépendent les résultats, et notamment:

- avoir une idée claire de l'objectif de l'intervention et de la manière dont cet objectif répondrait aux besoins des usagers de services financiers;

- rechercher de l'aide lorsque cela est nécessaire. Les organisations faitières peuvent apporter de précieuses connaissances et capacités, mais elles peuvent également s'ingérer de manière indésirable et engendrer la méfiance.

Enseignements tirés

Forces des CBFO

Une portée élargie: Les CBFO peuvent avoir une portée considérable dans les zones reculées, pour un coût relativement faible par rapport à des établissements financiers plus officiels. Étant donné qu'elles jouissent d'une étroite proximité avec leurs membres, qu'elles sont gérées de manière autonome et qu'elles peuvent fonctionner avec un nombre de membres relativement restreint, elles peuvent être implantées dans des zones éloignées, à faible densité de population. Ainsi, elles permettent de toucher des individus qui n'auraient normalement pas accès aux services et produits financiers. Une fois établies, les CBFO de base (les associations villageoises d'épargne et de crédit, par exemple) peuvent fonctionner avec un minimum d'assistance technique externe. Le réinvestissement de l'argent local améliore l'efficacité locale du capital et réduit la dépendance vis-à-vis des financements extérieurs et des dons. Le modèle permet un accès facile aux prêts, grâce aux organisations locales qui décident des prêts et les accordent localement. Grâce aux relations étroites au sein des CBFO, les taux de remboursement sont généralement élevés (encadré 1).

Encadré 1: Le succès d'Ophavela dans les zones rurales reculées

Ophavela est une ONG locale fondée par CARE au cours de son projet de finance rurale au Mozambique. Elle travaille dans la province de Nampula, l'une des régions les plus productives du pays mais dont les systèmes commerciaux sont primitifs. La région a vu ses cultures de subsistance et ses cultures de rapport traditionnelles se remettre assez rapidement de la guerre et des catastrophes naturelles, mais l'offre d'intrants a été plus lente à se rétablir et seuls les produits domestiques les plus essentiels sont disponibles dans cette zone rurale. Les activités rurales d'Ophavela sont assez liquides, mais il existe un manque d'intrants, de débouchés commerciaux et de filières offrant une gamme plus large de produits agricoles et semi-transformés.

Les services proposés par Ophavela sont adaptés au groupe ciblé par CARE (population rurale traditionnelle), car Ophavela met en place des groupes d'épargne et de crédit dont les capitaux proviennent de l'épargne locale et sont gérés directement par les membres. La méthode des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), mise au point par CAR, a été mise à l'essai et Ophavela l'applique avec succès. Les services offerts sont adaptés aux capacités des participants ruraux; le taux de succès est élevé et les coûts très bas. La direction d'Ophavela est extrêmement motivée et continue de s'intéresser de près aux progrès enregistrés dans la promotion du modèle AVEC et au soutien apporté par CARE à l'expansion de ce modèle.

Le fort sentiment d'appropriation régnant au sein des AVEC et parmi leurs membres peut les orienter vers la viabilité, mais cela ne peut être garanti. Si les règles s'éloignent des pratiques standard du village, un certain degré de "déconcentration" ou d'"entropie" institutionnelle est presque inévitable. On peut affirmer qu'un niveau d'éducation assez élevé, combiné à un niveau significatif de capital social, augmentent la probabilité que les groupes Ophavela soient institutionnellement viables. Les groupes d'Ophavela montrent une grande assiduité dans la tenue des comptes et le respect des procédures.

Source: (Allan, 2005)

L'autonomie grâce à l'adhésion à un groupe: Les CBFO suscitent habituellement un solide sentiment d'appropriation parmi leurs membres. Compte tenu du caractère local de ces organisations, les membres se connaissent souvent entre eux, au sein du village, et connaissent aussi les conditions et la culture locales. Il est par conséquent probable qu'une CBFO éveillera chez eux un intérêt considérable. Bien souvent, ces organisations ont pour membres des personnes marginalisées (pauvres ou femmes, par

exemple), à qui elles apportent un certain degré d'autonomie (encadrés 2 et 3). Ces organisations sont par ailleurs très transparentes, puisque toutes les transactions ont lieu en présence des autres membres. L'adhésion à une CBFO est un outil efficace d'autonomisation sociale (FIDA, 2007). En outre, du fait que les membres s'approprient l'organisation, ils peuvent évincer des individus problématiques qui tentent de se joindre à une CBFO. Enfin, la connaissance approfondie des emprunteurs potentiels aide les membres à mieux évaluer leur capacité de remboursement selon les délais et modalités prévus par le groupe.

Encadré 2: Exemple d'autonomisation: Le Programme de services financiers ruraux, République-Unie de Tanzanie

L'un des objectifs du Programme de services financiers ruraux en République-Unie de Tanzanie était d'aider les ménages ruraux pauvres à acquérir une autonomie dans l'utilisation des services financiers ruraux. Le programme a démontré que, contrairement aux idées reçues, **les ménages pauvres sont capables d'épargner**, même s'il ne s'agit de faibles montants. Dans le cas des coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) de la région de Kindi, l'épargne a augmenté d'environ 185% entre 2004 et 2009; l'épargne par membre a toutefois diminué de 16,5%, principalement sous l'effet du déclin de l'économie du café. Ce dont les actifs pauvres ont besoin est d'un endroit où ils peuvent déposer leur épargne en toute sécurité et d'un environnement qui garantit la viabilité de l'institution d'épargne.

En outre, le programme a démontré que les femmes exposées à une dynamique de groupe et encouragées à participer peuvent **briser les barrières socioculturelles** et être actives dans la gestion des affaires des SACCO dont elles sont membres. Au cours de l'étude d'évaluation du programme, les chercheurs ont constaté un taux élevé de participation des femmes à la direction. Les femmes ont pris confiance, d'une manière générale et sur les questions financières en particulier; elles contribuent ouvertement lors des réunions et participent efficacement aux affaires de la SACCO. Elles ne contribuent pas seulement à l'épargne, mais elles investissent aussi l'argent emprunté dans des activités génératrices de revenus et aident à renforcer la productivité du ménage. Par exemple, elles aident à payer les frais de scolarité et les dépenses médicales.

Source: (Mlowe et Kaleshu, 2009)

Encadré 3: Les hommes apprécient la participation des femmes aux groupes d'épargne

Le programme *Saving for change* au Mali a démontré tant à ses membres qu'aux personnes extérieures que les femmes étaient dignes de respect et de considération. L'amélioration de la capacité des femmes à gérer de manière indépendante les urgences familiales et les tâches domestiques a eu pour conséquence une **diminution des conflits** avec les hommes, une évolution appréciée tant par les femmes que par les hommes. Certaines femmes ont par ailleurs indiqué que le fait qu'elles soient plus **indépendantes économiquement** vis-à-vis de leur mari était important, car cela leur permettait d'éviter que les hommes dépensent de manière inconsidérée les actifs du ménage. Il n'en reste pas moins que les hommes eux-mêmes sont très attachés au programme. Ils voient de quelle manière *Saving for change* **aide les femmes à participer aux dépenses du ménage**, sans avoir besoin de leur aide, et ils apprécient par ailleurs leur capacité à gérer leurs finances.

Source: (Bureau of Applied Research in Anthropology, University of Arizona, 2010)

Possibilités de rapprochement avec le secteur financier officiel: Le rural pauvre, membre typique d'une CBFO d'une zone reculée, n'est pas un client digne d'intérêt pour le secteur financier officiel. À l'inverse, 20 à 30 personnes regroupées de manière organisée et réfléchie en vue d'épargner constituent une cible bien plus intéressante pour ces institutions, notamment les IMF, les banques ou les groupements de crédit de grande taille, dans la mesure où le groupe permet les économies d'échelle qui rendent l'offre de services financiers rentable. Les CBFO classiques intéressent encore plus les institutions financières formelles si elles appartiennent à un réseau, les services pouvant alors être proposés comme à une seule entité. Pour les membres des CBFO, un rapprochement avec ce type d'institution peut se traduire par un accès à des prêts plus importants ainsi qu'à d'autres produits et services financiers; il n'est toutefois pas recommandé d'exiger des CBFO qu'elles se rapprochent du secteur financier formel (encadré 4).

Encadré 4: Rapprochement réussi avec une banque commerciale grâce aux services bancaires mobiles

Au Mozambique, le Programme de services financiers ruraux (RFSP) favorise l'établissement d'associations d'accumulation d'épargne et de crédit (ASCA). Elles y sont plus de 100 000 et la plupart ont des difficultés à assurer la sécurité de l'épargne. Ces associations sont constituées en moyenne de 12 membres chacune et offrent à leurs membres des services d'épargne et de crédit sur une base hebdomadaire. L'épargne est conservée dans une boîte en bois dans la maison d'un des responsables du groupe. Cette pratique est très risquée, notamment à cause des vols, des inondations et des incendies. Nouer un partenariat avec des banques commerciales permettrait d'assurer une certaine stabilité mais l'éloignement et le temps nécessaire pour les atteindre rend ce projet irréalisable pour la plupart des groupes.

La Banque du Mozambique a autorisé l'entreprise de téléphonie mobile du Mozambique Telecomunicações Móveis de Moçambique à utiliser la plateforme bancaire mobile M-Kesh. Un projet pilote a été conçu autour du RFSP, de la plateforme M-Kesh et du prestataire de services Ophavela. Les résultats préliminaires ont été positifs. Les groupes qui participent au projet pilote offrent désormais par voie électronique des services d'épargne et de crédit à leurs membres. L'argent qui était gardé dans des boîtes en bois est désormais déposé auprès d'un agent M-Kesh et transféré sur le compte du groupe, ce qui améliore grandement la sécurité des économies des membres.

Certains problèmes restent toutefois prédominants, en particulier la qualité du réseau et la couverture des zones rurales isolées. En outre, le type de téléphone mobile utilisé par les membres du groupe ne fonctionne pas bien avec la plateforme M-Kesh.

Source: (Muhanj, 2013)

Promotion de la culture de l'épargne: Dans le cadre des CBFO, l'épargne est très souvent obligatoire. Les CBFO peuvent avoir un impact important, car l'épargne et les dépôts qu'elles mobilisent sont rétrocédés sous forme de prêt à leurs membres. Cela peut favoriser le rapprochement avec le secteur financier formel, mais également renforcer la viabilité à long terme (encadré 5). Les ressources d'emprunt ne devraient pas constituer la source principale de financement, mais seulement venir en complément de l'épargne interne, afin d'éviter toute dépendance vis-à-vis des banques commerciales. Les organismes d'aide devraient former les IMF aux meilleures pratiques de prêt et de gestion d'un portefeuille de prêt afin qu'elles évitent les créances douteuses.

Encadré 5: Les coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) de la région de Kindi

Lorsque le Programme de services financiers ruraux (RFSP) a démarré en République-Unie de Tanzanie, l'un des objectifs était de développer un réseau viable de finance rurale qui puisse rapprocher les CBFO des banques commerciales. Avec l'aide du RFSP, les SACCO de la région de Kindi se sont rapprochées de la CRDB Bank, de la National Microfinance Bank, de la Kilimanjaro Cooperative Bank et de l'Union des coopératives d'épargne et de crédit de Tanzanie, auprès desquelles elles ont pu recevoir des formations, déposer l'épargne inutilisée et prendre des participations.

Toutefois, au cours du programme, il s'est avéré que la promotion des relations d'affaires entre les SACCO et les banques commerciales ne devait pas constituer la première priorité du programme. Il a été jugé plus approprié de laisser ces liens se développer naturellement, au fur et à mesure que les SACCO acquéraient de l'expérience, renforçaient leurs capacités entrepreneuriales et développaient leur appétit pour le crédit. Cela n'avait pas été le cas pour la plupart des SACCO de la région de Kindi.

Par conséquent, le succès des SACCO de Kindi devrait avant tout être mesuré par leur succès dans la collecte d'épargne et de dépôts auprès de leurs membres en vue d'une rétrocession sous forme de prêt. Afin d'améliorer la viabilité à long terme, des emprunts externes ont été contractés en complément de l'épargne interne, mais ils n'ont pas été la principale source des fonds prêtés. Ainsi, les SACCO de la région de Kindi ne sont pas devenues totalement dépendantes des banques commerciales pour leurs besoins de financement.

Source: (Mlowe et Kaleshu, 2009)

Faiblesses des CBFO

Aptitude limitée à générer de gros volumes d'épargne: Les CBFO opérant souvent dans des régions reculées, leurs membres sont relativement peu nombreux et ont une capacité d'épargne très limitée. Par conséquent, le volume d'épargne accumulé par une CBFO est faible, ce qui restreint sa capacité de financement des micro- et petites entreprises et de crédit à la consommation.

Viabilité incertaine pour les groupes à financement externe: Les CBFO qui reçoivent un financement externe de la part de l'État ou d'un bailleur de fonds se soldent souvent par un échec (Ritchie, 2007; Rosenberg, 2009). Lorsqu'elle est mal conçue et mise en œuvre, une CBFO à financement externe risque d'attirer une clientèle sans cohésion sociale et dont le seul but est d'accéder à des ressources « gratuites », au lieu d'encourager ses membres à épargner et élargir le groupe au fil du temps. Même si l'épargne est obligatoire, il se peut que les membres d'une telle CBFO considèrent l'organisation comme un simple moyen d'obtenir un prêt plutôt que comme l'occasion de prendre l'habitude d'épargner, ce qui serait bénéfique à la fois pour les membres en question et pour le groupe, dont la liquidité et la viabilité seraient assurées. Lorsque le gouvernement ou les bailleurs de fonds poursuivent une stratégie d'expansion rapide, ces défis peuvent être exacerbés, ce qui nuit à la qualité et à la pérennité du secteur des CBFO dans le pays (encadré 6).

Encadré 6: Épargne interne ou financement externe

Murray et Rosenberg (2006) ont examiné un grand nombre de projets de CBFO dont les fonds étaient gérés de manière communautaire, entre 1990 et 2005. Ils ont observé que la réussite d'une CBFO était fortement liée à sa source de financement. Ainsi, les CBFO financées par une injection initiale de fonds extérieurs provenant de bailleurs de fonds ou de gouvernements échouaient souvent à offrir à leurs membres des services financiers viables. Ce modèle d'aide aux CBFO n'est pas à conseiller, en particulier dans les zones rurales.

À l'inverse, Les CBFO connaissent souvent de meilleurs résultats lorsque les prêts sont financés par l'épargne des membres et que l'emprunt extérieur est utilisé modérément, une fois que le groupe a démontré sa capacité à prêter et à recouvrer sa propre épargne. Pour la modélisation des relations bancaires, on applique certains ratios entre le volume total des dépôts du groupe et le volume de ressources prêtées à la CBFO par l'organisme officiel (généralement 1:2 à 1:4).

Les performances sont plus mitigées lorsque les CBFO commencent par collecter l'épargne et la prêter aux membres, puis reçoivent un financement extérieur important de banques commerciales.

Sources: (Murray et Rosenberg, 2006; Ritchie, 2007)

Besoin d'une assistance technique et d'un suivi renforcés: Le personnel d'exécution des projets et les organismes d'aide manquent souvent des compétences techniques appropriées pour procéder au renforcement des capacités en matière de développement organisationnel. Il s'agit pourtant d'une activité très importante, dans la mesure où de nombreuses CBFO rurales n'ont pas les capacités nécessaires pour gérer efficacement des services d'épargne et de crédit. Dans de nombreux cas, l'échec des CBFO peut être attribué au manque de qualifications des prestataires, qui n'ont pas été suffisamment bien sélectionnés ou n'ont pas reçu une formation suffisante avant de se voir attribuer une mission d'assistance technique (Ritchie, 2007). La mise en œuvre et le soutien des CBFO nécessitent une assistance technique et une formation solides en début de programme, afin qu'elles disposent des outils appropriés de gestion et qu'elles deviennent des institutions viables. À cette fin, elles nécessitent aussi une surveillance et un suivi étroits pendant les deux ou trois premières années.

Murray et Rosenberg (2006) soulignent la nécessité d'un appui technique continu au-delà de la phase de démarrage. Ce soutien n'implique pas nécessairement le maintien de la participation des bailleurs de fonds ou des institutions de promotion des CBFO: il peut provenir de fédérations mutualistes ou d'autres structures d'appui nationales, telles que les organisations faïtières. Les CBFO ont toutefois besoin d'un appui à long terme pour acquérir de la maturité et devenir viables (Ritchie, 2007) (encadré 7).

Encadré 7: Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA): assistance technique et suivi en Afrique

La stratégie du Centre international de développement et de recherche (CIDR) pour les CVECA inclut le développement d'organisations faïtières, en tant que prestataires de services techniques et groupements de caisses qui négocient le refinancement auprès des banques. Les CVECA signent chaque année un contrat avec le prestataire de services afin que celui-ci apporte une assistance technique et des services de résolution des conflits. D'après une étude réalisée en 2003 auprès d'un groupe de référence, la mise en place de ces services externes s'est avérée longue et difficile, mais nécessaire. L'une des principales leçons tirées a été que le lien contractuel entre les CVECA et les prestataires de services techniques ne garantissait pas toujours l'autorité de ce dernier en cas de problème, même si le refinancement par la banque était conditionné par l'existence d'un tel lien contractuel.

En outre, les prestataires de services sont petits et isolés, ce qui aboutit parfois à un manque de dynamisme. Ils sont nombreux à avoir eux-mêmes besoin d'assistance technique. Par conséquent, le CIDR a créé des entités au niveau national afin de garantir la qualité technique du réseau dans son ensemble. Au niveau national, leur rôle inclut l'élaboration d'une charte commune des meilleures pratiques afin de clarifier et d'harmoniser les pratiques et les obligations des prestataires de services et de garantir que des contrôles internes sont en place pour résoudre les crises. Malgré les faiblesses de bon nombre de prestataires de services, l'expérience a montré qu'ils avaient plutôt besoin d'être renforcés que remplacés, dans la mesure où les entités nationales ne peuvent pas bénéficier d'économies d'échelle dans les zones rurales faiblement peuplées. Elles n'ont pas non plus les capacités d'assurer un suivi individuel des CVECA.

Source: Ritchie, 2007

Vulnérabilité à l'accapement par les élites: Dans la mesure où les CBFO sont souvent installées dans de petits villages où la structure hiérarchique et les relations de pouvoir sont fortes, elles sont vulnérables à l'accapement par les élites. Compte tenu de l'attrait que présente l'accès à des ressources "gratuites", les élites locales sont souvent tentées d'accaparer l'organisation pour leurs propres fins, en négligeant les intérêts de leurs membres (encadré 8). Dans le pire des cas, cela peut entraîner l'échec de la CBFO et la perte de l'épargne de ses membres. Afin de prévenir une telle situation, les CBFO doivent concevoir et mettre en place des structures de gouvernance qui ne permettent pas à l'élite de prendre le contrôle de la direction du CBFO.

Encadré 8: Réformer les CBFO afin de prévenir l'accapement par les élites

L'examen à mi-parcours du Projet d'agriculture irriguée dans le nord-est du Sri Lanka a révélé que **les améliorations apportées aux infrastructures d'irrigation ne bénéficiaient qu'aux membres les plus aisés** de la communauté, car les pauvres n'avaient pas de terres irriguées et ne cultivaient que des hautes terres sèches, beaucoup moins productives. En outre, la guerre a multiplié le nombre de veuves, dont beaucoup n'ont aucun revenu assuré. À la suite de ces résultats, les associations féminines pour le développement rural (Women's Rural Development Societies, WRDS), qui peuvent compter une centaine de membres, se sont réorganisées pour adopter une structure de gouvernance partant de la base.

Les membres des WRDS forment des groupes de cinq à sept membres et élisent une présidente et une trésorière. Les présidentes de ces groupes composent le comité exécutif de la WRDS et les trésorières en composent le comité de crédit. Une telle structure **prévient l'accapement par les élites**, que l'on constate dans les groupes de grande taille, et **permet aux plus pauvres et aux plus vulnérables de se faire entendre**, car chaque petit groupe est représenté au sein du comité exécutif et du comité de crédit.

Source: (Ritchie, 2007)

Manque de compétences en gestion et gouvernance déficiente: Les CBFO ont besoin de dirigeants dynamiques et possédant des compétences en gestion. Or, il est souvent difficile de trouver de tels individus en milieu rural. C'est une difficulté encore plus prononcée pour une CBFO à financement externe, car elle peut devenir trop dépendante de l'assistance technique extérieure, et empêcher ainsi le transfert des connaissances et compétences de gestion financière qui sont utiles. Le développement des compétences de gestion prend du temps et exige des personnes en question qu'elles s'engagent à jouer un rôle moteur dans le processus de développement du groupe. En outre, un système de poids et contrepoids est nécessaire pour que la gouvernance et la gestion soient bien maîtrisées. Lorsque les questions de détention et de responsabilité des ressources collectées ne sont pas clairement précisées, la CBFO n'est pas incitée à les gérer correctement (Ritchie, 2007) (encadré 9).

Encadré 9: La question de la détention des fonds à prêter

Dans certains programmes appuyés par la Banque mondiale, les membres des CBFO ne comprenaient pas bien qui détenait les fonds à prêter. Les autorités locales (municipalités, par exemple) étaient impliquées dans la supervision, le suivi, la facilitation et l'assistance technique des CBFO. Mais la plupart des membres, ainsi que les collectivités locales, ne comprenaient pas que le rôle des pouvoirs publics était d'aider et de protéger les groupes, et non de détenir les fonds. Les CBFO n'étaient donc guère incitées à bien gérer ces fonds. La confusion touchait également les ONG, dont beaucoup n'étaient pas certaines de savoir qui détenait les fonds.

À l'inverse, dans d'autres CBFO, la propriété des fonds était beaucoup plus claire. Dans le village sri lankais de Gemidiriya, c'est la compagnie villageoise qui détient le fonds de crédit renouvelable et en délègue la gestion à la CVECA. Un mémorandum d'accord est signé entre les deux parties et deux membres du conseil de direction de la compagnie siègent au comité exécutif de la CVECA, afin de veiller aux intérêts de la compagnie. En Andhra Pradesh, en Inde, le fonds de crédit renouvelable de la Banque mondiale est entre les mains de fédérations de groupes d'entraide, organisées au niveau des districts, et les fonds sont prêtés suivant des règles clairement définies: tout d'abord à une fédération locale, puis aux groupes d'entraide, qui prêtent à leurs membres.

Source: (Ritchie, 2007)

Une gamme restreinte de produits et services: Alors que seule une petite partie de la population rurale a besoin d'un crédit, presque tous les ménages ruraux ont besoin d'épargner. L'épargne aide les ménages ruraux à gérer la saisonnalité de leurs revenus (cultures saisonnières, par exemple) et la fluctuation de leurs dépenses (frais de scolarité, entre autres), à accumuler des fonds en prévision d'événements importants de leur vie (mariage, funérailles) et à se constituer un patrimoine. Elle constitue un filet de sécurité important en cas d'événements imprévus tels que maladies ou mauvaises récoltes (GIZ, 2011).

Il est parfois nécessaires de trouver des compromis entre différentes caractéristiques recherchées. L'expérience montre que les épargnants à faibles revenus sont plus soucieux de l'accessibilité, de la sécurité et de la liquidité de leur épargne que de sa rentabilité (CGAP, 2010). Les services d'épargne offerts par la plupart des CBFO peuvent répondre aux besoins primaires des ménages ruraux; mais la gamme de services de prêt que les CBFO peuvent offrir à leurs membres est limitée par le volume restreint d'épargne qu'elles peuvent mobiliser, par leur isolement géographique et par leur manque de personnel qualifié à même de comprendre des produits de prêt plus complexes (encadré 10).

Encadré 10: Ce sont les groupes d'épargne qui ont le meilleur accès aux ruraux pauvres

"Les groupes d'épargne ont réussi mieux que les autres prestataires de services financiers à attirer une population d'origine sociale et géographique très variée ... et [ils] n'excluent que très peu de gens, à l'exception des personnes sans ressources, auxquelles il est plus approprié d'offrir des moyens d'existence. Cette remarque est confirmée par l'expérience des organisations ayant le plus long historique de promotion de cette approche. La plupart des grandes ONG multisectorielles qui soutiennent les groupes d'épargne le font parce que ces groupes offrent les services financiers les plus larges et les plus flexibles et sont capables de toucher les populations rurales et urbaines pauvres au moyen de services de financement autonomes" (Alan et Panetta, 2010).

Des taux d'intérêt élevés par rapport à ceux des établissements financiers officiels: Les CBFO perçoivent souvent des taux d'intérêt plus élevés que ceux des prestataires commerciaux de services financiers. On pourrait croire que, puisque les montants prêtés sont faibles, le niveau élevé des taux favoriserait les emprunts à court terme et que les taux de recouvrement seraient importants, les emprunteurs ne souhaitant pas s'acquitter de charges élevées sur une longue durée. Pourtant, on a constaté que des taux d'intérêt élevés dissuadent les membres les plus pauvres des CBFO de contracter de tels emprunts. En l'absence d'autres rentrées de trésorerie permettant de rembourser des prêts onéreux, les membres qui souscrivent des prêts assortis de taux élevés peuvent se retrouver plus pauvres à la fin du cycle qu'ils ne l'étaient au début.

Encadré 11: S'appuyer sur les données pour informer la prise de décisions

Des recherches menées par Ferguson & Co. (2005) ont montré que les CBFO étaient capables d'enregistrer les données, mais qu'elles n'arrivaient pas à les convertir en informations utiles pour la prise de décisions. Même si les données enregistrées étaient suffisantes, seuls quelques organisations avaient une bonne compréhension de leur situation financière. L'épargne n'était donc pas en sécurité, contrairement à ce que pensaient les membres. En outre, la formation des membres des CBFO ne signifie pas nécessairement que le conseil d'administration dispose de meilleures capacités de gestion financière. Les résultats de l'étude ont montré que les systèmes de gestion financière utilisés étaient trop complexes pour les membres, qui n'avaient pas les compétences appropriées dans ce domaine, et qu'une simplification était par conséquent nécessaire.

Source: Ritchie, 2007.

Manque de capacités de gestion financière: De nombreuses CBFO sont gérées par des membres dont les compétences en gestion financière sont minimales, voire inexistantes (encadrés 11 et 12), mais qui se mettent gratuitement à la disposition de l'organisation. Quoique cette forme de gestion financière modeste suffise à assurer les services de base des CBFO, les CBFO de plus grande taille qui offrent des produits plus complexes ont besoin d'un responsable ou d'un membre du conseil d'administration doté des capacités suffisantes pour gérer les fonds de l'organisation. Les CBFO ont souvent besoin de rémunérer ces services. Toutefois, peu de CBFO peuvent se permettre d'embaucher du personnel qualifié. Les fonds sont alors mal gérés et mettent en danger l'organisation (Jazayeri, 2005).

Encadré 12: Expérience des projets de développement agricole en Indonésie.

En Indonésie, les projets de développement agricole ont investi d'importantes ressources dans l'installation de systèmes financiers de gestion des fonds de crédit renouvelable. Même si les membres de la direction des CBFO ont reçu une formation financière, peu d'entre eux étaient capables d'interpréter les résultats financiers générés par les systèmes. Compte tenu des capacités limitées des CBFO à analyser ces résultats, elles ont dû faire appel à des consultants et à des animateurs. Par conséquent, la connaissance acquise en gestion financière n'a pas été transmise aux responsables des CBFO qui auraient besoin de ces compétences à l'avenir. Ces résultats démontraient que les systèmes de gestion étaient trop complexes. Afin de conserver une gestion locale des CBFO et d'assurer leur pérennité, des systèmes de gestion simples sont requis.

Source: (Ritchie, 2007)

Suivi et recommandations stratégiques

Recommandations pour la conception et la mise en œuvre des projets

Cette section décrit les services d'appui qui peuvent être apportés aux CBFO existantes. L'une des principales questions à prendre en compte est le financement de ces interventions. Les gouvernements sont souvent réticents à emprunter pour financer ces activités, préférant utiliser les ressources d'emprunt pour investir dans les infrastructures ou dans les facteurs de production agricoles. Le chargé de programme de pays devra par conséquent développer un argumentaire solide en faveur de ces activités. On peut suggérer par exemple de:

- mettre en avant le rôle que joue l'accès aux services financiers pour libérer la population rurale de la pauvreté;
- préparer une demande conjointe du FIDA et du gouvernement pour solliciter des fonds auprès d'autres prêteurs;
- demander un financement sous forme de don sur les ressources internes du FIDA pour soutenir les CBFO.

Les composantes de base de la conception et de la mise en œuvre du projet

Financer une étude de marché: Financer une étude de marché simple afin d'évaluer l'offre formelle et informelle de services financiers. Cette étude permettra au FIDA de comprendre:

- si les besoins et la demande sont suffisants pour mettre en place une CBFO viable;
- le type de soutien utiles aux CBFO;
- les types de produits et services dont les ménages ruraux ont besoin.

Un nouveau système n'est pas nécessaire:

- si d'autres prestataires de services financiers interviennent déjà dans la zone cible et proposent les produits et services dont la population cible a besoin;
- ou si ces services peuvent être étendus pour inclure la clientèle cible du FIDA.

Si l'étude démontre que la demande sous-jacente est suffisante et qu'aucun autre système n'est disponible, la proposition de système informel devrait aller de l'avant et la phase de conception du projet devrait être lancée. Le système de crédit informel existant devrait être évalué et les liens avec le secteur financier officiel favorisés. Bien que les segments informel et formel du secteur financier puissent travailler en parallèle avec succès, il faut tenter d'établir des passerelles entre les deux. Une telle connexion permet aux clients des systèmes décentralisés d'accéder à une gamme de services plus large.

Renforcer les capacités: Allouer des financements à la formation des équipes des CBFO, avant tout en comptabilité, analyse de crédit et recouvrement. La formation doit permettre au personnel (qui travaille souvent à temps partiel) d'assurer le fonctionnement de la CBFO. Elle doit être accompagnée d'un apprentissage "sur le tas", d'un renforcement des capacités et de cours de suivi en gestion financière.

Former les membres de la direction aux procédures de bonne gouvernance, en particulier sur la manière d'éviter l'accaparement par les élites, est essentiel. Cette formation doit se concentrer sur leurs devoirs et leurs responsabilités, ce à quoi ils doivent faire attention et les relations entre le personnel et la direction.

Les CBFO ont besoin de mécanismes incitatifs intégrés afin que les responsables restent à leur poste; sinon, après avoir acquis de bonnes capacités et compétences grâce à la formation, ils quitteront la CBFO, à la recherche de postes mieux rémunérés.

Encadré 13: Recommandations stratégiques du rapport d'évaluation du FIDA sur le Programme de finance rurale en Zambie

- **Flexibilité:** Les CBFO doivent être suffisamment libres pour élaborer et appliquer leur propre méthodologie et leur propre approche. Compte tenu de la variété des modèles existants, le FIDA devrait encourager les IMF qui sont des ONG à tirer parti de leur expérience plutôt qu'imposer une approche uniforme.
- **Les femmes au centre des préoccupations:** En matière de services financiers, ce que demandent les femmes, ce sont des services d'épargne, un accès facile (distance à parcourir pour participer à une réunion ou durée des réunions) et une participation au processus de décision.
- **Privilégier la population à faibles revenus:** Les ménages à faibles revenus doivent représenter une large majorité des membres. Les montants épargnés et prêtés seront plus faibles, mais la portée du projet en sera améliorée.
- **Diffusion dans les zones reculées:** Les CBFO présentent un avantage sur les opérateurs de microfinance habituels, car elles ont des liens très étroits avec leurs membres et sont presque totalement indépendantes du système financier officiel.
- **Services financiers aux personnes:** Seuls les membres des CBFO peuvent bénéficier des services financiers. Ils apportent des garanties pour les prêts des autres membres, ce qui garantit le remboursement.
- **Éviter la dépendance à long terme vis-à-vis de l'extérieur:** Même si un appui extérieur est nécessaire pour assurer formation et conseil au moment de la création de la CBFO, toutes les interventions doivent viser l'indépendance opérationnelle du projet dans un délai d'un ou deux ans après son lancement.
- **Favoriser les rapprochements financiers:** La phase suivante du développement consiste à mettre les CBFO ayant atteint une certaine maturité en relation avec des opérateurs financiers officiels qui sont viables et susceptibles d'offrir des solutions d'épargne plus flexibles et d'accorder des prêts à moyen terme, de montants plus élevés, en milieu rural.

Source: (d'après FIDA, 2007).

Assurer les services de recherche et d'assistance technique nécessaires à l'élaboration du portefeuille de produits et services financiers: Les opérations doivent rester simples. L'isolement des CBFO, leur potentiel de revenus limité et leur manque de capacités de gestion compliquent suffisamment leur activité. Cette règle de simplicité s'applique également à la conception des produits financiers.

À ses débuts, la CBFO devrait se limiter à la mobilisation de l'épargne et, une fois que des fonds ont été mis en commun, à des prêts à court terme. Une fois qu'elle a acquis de l'expérience, la CBFO peut proposer des prêts à différentes échéances et des dépôts à terme. Si elle dispose d'un coffre-fort – Association de services financiers, CVECA – elle peut offrir des services rémunérés de garde de fonds.

L'épargne a un rôle essentiel dans la viabilité des CBFO et l'assistance technique est particulièrement utile dans ce domaine, pour développer de nouveaux produits d'épargne et de nouveaux canaux de distribution

qui permettent d'atteindre les clients les plus pauvres. Une fois la capacité de crédit améliorée, l'assistance technique peut permettre de développer les systèmes et le savoir-faire pour que les fonds déposés soient prêtés en toute sécurité (systèmes d'évaluation, de suivi et de recouvrement en cas de défaut, par exemple).

Améliorer les systèmes d'information de gestion (SIG): Financer la conception et l'installation d'un SIG approprié et assurer l'assistance technique nécessaire à son utilisation. La mise en place d'un SIG facile d'utilisation et d'un coût raisonnable est indispensable à une bonne gestion des CBFO et leur permet de publier des informations transparentes. Avant d'installer un SIG, le CPP doit en vérifier la compatibilité avec la CBFO.

Assurer un soutien et une supervision continus: Quelle que soit la forme qu'elles prennent, la plupart des CBFO ont besoin d'un soutien et d'une supervision continus, qui peuvent être assurés par les chargés de prêts ou les agents de terrain. Ils recueillent les données, assurent la formation et aident à éviter la fraude et l'accaparement par les élites.

Évaluation des instances de réglementation et de surveillance, et assistance technique: Lorsqu'il travaille avec des coopératives et des caisses de crédit mutuel locales, le CPP doit examiner les forces et les faiblesses de l'instance de réglementation. Cette analyse doit déterminer si:

- l'autorité de contrôle a la volonté et la capacité d'assumer un rôle de supervision des partenaires financiers du projet, en échange d'un financement modeste et d'un soutien technique;
- le respect des exigences réglementaires par les CBFO ne représentera pas un poids trop important et se fera bien au profit de ces dernières.

Si l'autorité de réglementation répond aux besoins de la CBFO, le CPP doit demander au FIDA d'apporter une assistance technique et un appui à cet organisme. Dans la plupart des cas, l'assistance prend la forme d'une formation technique des inspecteurs, de matériel de bureau (nécessaire à la supervision des CBFO) et de subventions de transport (afin de se rendre dans les CBFO reculées).

Financer la réalisation d'audits indépendants: Pour les grandes CBFO décentralisées, le scénario idéal consiste à identifier et former des auditeurs localement, qui réaliseront l'audit annuel des CBFO, rémunéré par des honoraires. Ces auditeurs transmettent directement à l'assemblée générale leur analyse indépendante de la performance de la CBFO. Le problème reste de savoir si de tels auditeurs sont disponibles, si leurs tarifs sont abordables et si l'investissement à long terme que suppose cette approche peut être effectué. En outre, le CPP doit s'assurer que l'audit est proportionnel à la taille de la CBFO.

Financer des programmes d'échange entre CBFO: Les visites sur le terrain entre CBFO rurales peuvent constituer un outil de formation extrêmement utile. Plutôt que de faire appel à des experts extérieurs pour expliquer aux responsables des CBFO comment gérer leur groupe, les rencontres entre ces responsables, afin qu'ils partagent leur expérience et leurs problèmes, se sont avérées très efficaces pour améliorer les compétences personnelles dans un cadre participatif et convivial.

Rapprocher les CBFO d'une structure faïtière: La plupart des modèles de CBFO supposent une assistance technique à long terme, ce qui est souvent coûteux. Dès la phase de conception, les CPP devraient financer une entité qui prendra le relais à la fin du projet pour assurer un soutien continu. La viabilité des CBFO au-delà de l'horizon du projet en sera améliorée et la fonction de soutien, nécessaire, sera menée par l'organisation de deuxième niveau.

Dans la plupart des cas, cette organisation sera une organisation faïtière, une fédération de CBFO similaires, une IMF ou une ONG ayant des compétences techniques. L'affiliation à des banques commerciales est également possible comme le montrent les groupes d'entraide en Inde. L'organisation relais doit rendre visite périodiquement aux CBFO afin d'assurer un suivi et une surveillance réguliers, donner des conseils techniques en matière de développement de produits, de problèmes de gestion et de gouvernance, examiner systématiquement les comptes et les registres des CBFO et participer à leur assemblée générale annuelle.

Élaborer un système efficace de suivi-évaluation des CBFO rurales: Un système de suivi-évaluation efficace doit être conçu dès la phase de conception du projet. Un tel système doit permettre à l'organisation et au FIDA de tenir à jour toutes les statistiques pertinentes pour le suivi, ainsi que les indicateurs d'impact et relatifs à la parité hommes-femmes qui sont jugés nécessaires. À tous les niveaux, ces statistiques ne doivent pas être simplement collectées de façon passive, mais doivent être traitées comme un outil de gestion. Leur évolution doit être analysée. Des commentaires doivent être transmis au personnel des différents niveaux d'exécution en vue d'améliorer la performance d'ensemble.

Utiliser des accords fondés sur la performance pour la mise en œuvre des projets: Les accords fondés sur la performance décrivent les données relatives aux objectifs et aux indicateurs clés de performance ainsi que les informations de référence à réunir pour une mise en œuvre réussie du projet. Ces données permettent au FIDA et à l'unité de suivi du projet de surveiller la performance, de repérer les problèmes en amont et de proposer des actions correctives, si nécessaire. Si le contractant enfreint régulièrement les directives sans apporter de justification valable, il faut mettre fin au financement et envisager d'arrêter le projet avant que des pertes soient enregistrées sur les dépôts.



©FAD/Robert Grossman
Indonésie - Projet de développement des petits producteurs de noix de cajou des îles orientales

Les composantes à éviter dans la conception et la mise en œuvre du projet

Le FIDA doit être prudent dans l'utilisation de certains types de soutiens aux CBFO.

Le FIDA doit être prudent lorsqu'il met à disposition des lignes de crédit disponibles pour rétrocession directe: Il peut arriver que les CPP et les ECP du FIDA subissent des pressions en vue d'offrir aux CBFO un accès rapide à des crédits externes pour les aider à se développer plus rapidement. Il convient de résister à ces pressions. L'expérience a montré qu'un accès prématuré au crédit externe était souvent néfaste aux CBFO, parce qu'il n'incite pas les membres à épargner, déplace l'orientation de l'organisation vers les emprunteurs au détriment des épargnants, affaiblit l'analyse du crédit et amène à négliger le recouvrement des prêts. Seule une bonne gestion des fonds peut vraiment encourager

l'épargne, réduire les défauts et accroître le nombre de membres. Un tel résultat sera atteint si le projet est bien conçu et si les crédits sont débloqués promptement. Les projets doivent viser à ce qu'une proportion élevée du portefeuille de prêts soit financée au moyen de l'épargne.

Limiter la gestion externe: Les communautés doivent s'approprier les CBFO et les gérer elles-mêmes; faire appel à des professionnels extérieurs pour gérer les CBFO sape le sentiment d'appropriation. La pérennité des CBFO en est également fragilisée. Cela étant, lors des premières phases, les groupes ont effectivement besoin d'être aidés, mais ce soutien devrait prendre la forme d'un accompagnement et d'un renforcement des capacités. Il peut certes être nécessaire de combler certaines lacunes à l'aide de ressources externes lorsque des professionnels de haut niveau ne sont pas aisément disponibles sur place. Ce soutien devrait toutefois être limité aux organisations de deuxième niveau.

Éviter les politiques centrées sur l'offre: Il ne faut pas obliger les CBFO à absorber des volumes d'assistance technique et de soutien qui dépassent leur capacité d'absorption, à la seule fin de satisfaire aux obligations de décaissement des bailleurs de fonds.

Références

- ALLEN H., 2005, *CARE Mozambique's Experience in Microfinance Project Transformation*. Rapport, Atlanta, Géorgie, États-Unis: CARE International.
<http://www.msu.edu/unit/phl/devconference/CAREVillSavLoanAfr.pdf>.
- ALLEN H. et PANETTA D., 2010, *Les groupes d'épargne: que sont-ils?* Réseau SEEP, Groupe de travail sur les services financiers axés sur l'épargne.
http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Savings_FINAL_web.pdf.
- BECK T., 2011, Africa needs more financial innovation. *Making Finance Work for Africa*.
- Bureau of Applied Research in Anthropology, 2010, *Baseline Study of Saving for Change in Mali*, Tucson, Arizona, États-Unis: Université d'Arizona.
- Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), 2010, *Advancing Savings Services*. Meeting Briefing Note, Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- 2010, *Microfinance Consensus Guidelines: Guiding Principles on Regulation and Supervision of Microfinance Institutions*, Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- FERGUSON & CO., 2005, Study on Institutional Assessment of SHGs and SHG federations, Projet en faveur de l'autonomisation et de la réduction de la pauvreté dans le Tamil Nadu, Chennai, Inde.
- HÖLLINGER F., 2011, *Agricultural Finance – Trends, Issues, and Challenges*, Francfort, Allemagne: Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2007, *Zambia: Programme de finance rurale*, Rapport de préévaluation: Document de travail 4 – Development of Community-based Financial Institutions. Rome, FIDA.
- JAZAYERI A., 2005, *Member-Owned Financial Institutions: Lessons from Uganda and Tanzania 1997–2004*.
- MLOWE L.K. et KALESHU J.T., 2009, *Developing successful and sustainable SACCOs: the case of rural financial services supported Kindi SACCOs*, Rome: FIDA.
- MURRAY J. et ROSENBERG R., 2006, *Community-Managed Loan Funds: Which Ones Work?* Focus Note 36, Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- NARCISO M., 2013, *Practical Examples of How KML Tools and Approaches have Contributed to RFSP Delivery/Performance – The Mozambique Case*.
- RITCHIE, 2007, *Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?* Agriculture and Rural Development Discussion Paper 34. Washington, D.C.: Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale.
- ROSENBERG R., 2009, *Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors Should Track*, Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).



Fonds international de développement agricole

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463

Courriel: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV