

# Note pratique

## Soutenir les organisations financières à assise communautaire

**Pour des services financiers ruraux sans exclusive**



Les **Notes pratiques**, élaborées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, contiennent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programmes pays, des équipes de conception de projets et des partenaires d'exécution, pour les aider dans la conception et la mise en œuvre des programmes et projets.

Ces notes décrivent, sous un angle technique et pratique, des approches, des méthodes, des modèles et des composantes de projets qui ont été testés et dont la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle peuvent être recommandées. On y trouvera des exemples de « bonnes pratiques » et des études de cas que l'on pourra utiliser comme modèles dans leur domaine thématique particulier.

Les **Notes pratiques** sont des outils qui servent à concevoir et à exécuter des projets en tenant compte des meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles serviront de mode d'emploi aux équipes afin d'appliquer certaines recommandations relatives aux politiques opérationnelles du FIDA, aux exigences des cycles de projets, et aux outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement mis à jour pour intégrer les nouvelles leçons tirées de l'expérience et de vos retours sur leur contenu. Pour tout commentaire et suggestion, prière de s'adresser aux 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 principal, Services financiers ruraux sans exclusive  
Division des politiques et du conseil technique  
Courriel : f.rispoli@ifad.org

### Jonathan Agwe

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

## 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

## 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.

**Septembre 2016**

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>   | <b>II</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>ASPECTS CLES.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ENSEIGNEMENTS TIRES.....</b>  | <b>8</b>  |
| FORCES .....   | 8         |
| FAIBLESSES.....  | 9         |
| <b>CONSEILS POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE .....</b>   | <b>11</b> |
| CONDITIONS PREALABLES A L'APPUI DU FIDA AUX CBFO .....   | 11        |
| <b>REPRODUCTION A PLUS GRANDE ECHELLE .....</b>  | <b>14</b> |
| LE SUIVI, SOUTIEN EFFICACE AUX CBFO .....  | 14        |
| <b>ORGANISATIONS FAITIÈRES .....</b>   | <b>14</b> |
| LES DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATIONS FAITIÈRES .....   | 14        |
| AVANTAGES DE LA COLLABORATION AVEC DES ORGANISATIONS FAITIÈRES .....   | 15        |
| INCONVENIENTS DE LA COLLABORATION AVEC DES ORGANISATIONS FAITIÈRES.....  | 16        |
| CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE ORGANISATION FAITIÈRE.....   | 16        |
| <b>RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>REFERENCES.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>ANNEXE I: INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE POUR LES ORGANISATIONS FINANCIERES A ASSISE<br/>COMMUNAUTAIRE (CBFO).....</b> | <b>19</b> |

## Sigles et acronymes

|       |  |
|-------|--|
| ASCA  | association d'accumulation d'épargne et de crédit      |
| ASF   | association de services financiers                     |
| AVEC  | association villageoise d'épargne et de crédit         |
| CBFO  | organisation financière à assise communautaire         |
| CCM   | caisses de crédit mutuel                               |
| CPP   | chargé de programme de pays                            |
| CVECA | Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées |
| ECP   | équipe de conception de projet                         |
| ICP   | indicateur clé de performance                          |
| IMF   | institution de microfinancement                        |
| ONG   | organisation non gouvernementale                       |
| PSF   | prestataire de services financiers                     |
| PST   | prestataire de services techniques                     |
| ROSCA | association d'épargne et de crédit rotatif             |
| SACCO | coopérative d'épargne et de crédit                     |

## Introduction

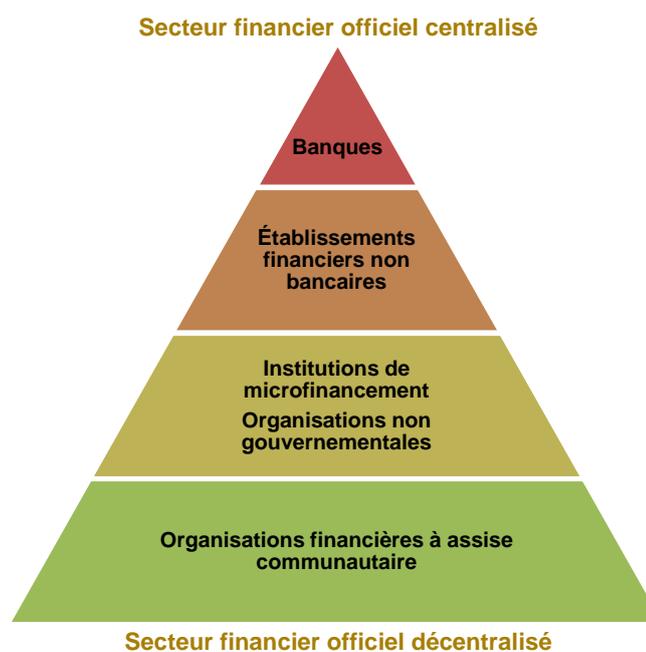
La mission du FIDA est de permettre aux populations rurales pauvres de se libérer de la pauvreté. Pour réduire la pauvreté, l'un des outils essentiels consiste à ouvrir l'accès au système financier pour ceux qui en sont exclus. Un défi majeur qui reste cependant à relever est d'offrir cet accès d'une manière qui soit financièrement viable. Dans de nombreux pays, la desserte des zones rurales reculées n'intéresse pas les banques du secteur formel, pour les raisons suivantes: i) absence d'économies d'échelle; ii) coûts de transaction élevés; et iii) solvabilité des ruraux pauvres jugée insuffisante. 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. Le graphique 1 illustre la place des CBFO parmi les prestataires de services financiers (PSF).

Le sous-secteur des CBFO regroupe une grande diversité d'organisations. La présente publication offre des informations sur les CBFO et leurs structures d'appui et, en recensant les principaux facteurs de réussite ainsi que les obstacles potentiels à surmonter, elle montre comment ces organisations peuvent répondre aux besoins des communautés rurales. Elle se penche notamment sur la mise en place d'interventions efficaces et sur l'utilisation d'indicateurs clés de performance (ICP).

## Aspects clés

Le terme « organisation financière à assise communautaire » (CBFO) désigne toute une gamme d'entités qui fournissent un éventail de produits et services financiers à un marché cible restreint dans une petite zone géographique. Les CBFO opèrent généralement dans des régions reculées qui n'ont pas accès aux services financiers officiels et où, bien souvent, la réglementation et la surveillance de la puissance publique sont inexistantes (Hirschland, Jazayeri et Lee 2007). La plupart des CBFO sont autonomes; elles s'appuient partiellement ou entièrement sur des bénévoles et peuvent donc jouer un rôle majeur dans l'accomplissement d'autres objectifs relevant de la mission sociale du FIDA, comme l'autonomisation des femmes et l'accès des communautés isolées aux services publics. Les CBFO qui se sont formées spontanément reposent avant tout sur l'épargne et mobilisent des fonds auprès de leurs membres. Cette collecte contribue à la viabilité des CBFO, de sorte qu'elles n'ont pas besoin de recourir à des sources temporaires de financement externe.

Le tableau 1 présente d'autres caractéristiques des CBFO et leurs différences avec les institutions de microfinancement (IMF).



Source: FIDA 2013

Graphique 1. Les PSF du secteur financier

**Tableau 1: CBFO et IMF: comparaison des principales caractéristiques**

| Caractéristiques                      | CBFO   | IMF  |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>Clientèle</b>                      | Membres ayant un point commun, par exemple les femmes habitant le même village <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'adhésion fixés par les membres ou un comité de gestion</li> <li>• Degré élevé de confiance entre les membres</li> </ul>   | Clientèle diversifiée <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'admission fixés par l'IMF</li> </ul>   |
| <b>Personnel</b>                      | Bénévoles (petites CBFO locales) ou agents à temps partiel faiblement rémunérés (CBFO de plus grande taille)   | Personnel rémunéré à plein temps (ne faisant pas nécessairement partie de la clientèle)  |
| <b>Gestion</b>                        | Les petites CBFO sont souvent gérées par leurs membres, et les plus grandes par des agents et dirigeants professionnels.   | Gestion assurée par des salariés   |
| <b>Gouvernance</b>                    | Conseil élu par les membres  | Conseil nommé, ou salarié et élu   |
| <b>Réglementation et surveillance</b> | Facultatives – souvent absentes dans le cas des petites CBFO (associations villageoises d'épargne et de crédit, par exemple), mais généralement en place pour des structures telles que les caisses de crédit mutuel (CCM).  | Obligatoires mais pas toujours rigoureuses (par exemple dans les pays sortant d'un conflit ou lorsque ce secteur est nouveau)  |
| <b>Garantie des prêts</b>             | Épargne, caution d'un garant, sûreté sociale de l'ensemble de la communauté  | Souvent, garantie de groupe de type Grameen Bank (garanties réciproques au sein d'un groupe de clients), biens, éventuellement caution d'un garant   |
| <b>Gamme de produits financiers</b>   | Généralement étroite (hors CCM, qui peuvent offrir une gamme complète de services financiers) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reposant sur l'épargne (sélection de produits en fonction du type de groupe)</li> <li>• Crédit (petits prêts, modalités rigides)</li> <li>• Parfois, certaines formes d'assurance solidaire</li> <li>• Liens possibles avec des établissements financiers plus officiels pour accéder à d'autres produits (prêts de montants plus élevés, assurance)</li> </ul> | Plus large (selon le type d'IMF) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Épargne habituellement volontaire, différents produits disponibles</li> <li>• Crédit (montants relativement élevés sur des durées assez longues; plusieurs produits disponibles)</li> <li>• Offre diversifiée (assurance, produits de crédit spécialisés)</li> </ul> |
| <b>Volume de clientèle</b>            | Petit – généralement entre cinq et plusieurs centaines de membres; parfois plusieurs milliers pour les coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) et les CCM  | Généralement grand – souvent des milliers de clients   |
| <b>Couverture géographique</b>        | Limitée – à l'échelle d'une communauté ou d'un village, sauf en cas de réseau  | Plus vaste – réseau étendu d'agences et de points de vente   |

S'il existe certains points communs généraux au sein du sous-secteur des CBFO, leurs modalités précises couvrent un large éventail. Il peut s'agir d'entités extrêmement décentralisées et rudimentaires (dites « informelles »), comme de structures offrant des produits et fonctions plus variés, éventuellement en liaison avec des banques, ou encore d'organismes plus « formels », proposant des produits et services plus complexes, employant du personnel rémunéré et disposant souvent de structures centralisées de gestion et de gouvernance. Ces organisations sont parfois supervisées par les pouvoirs publics. Les CBFO se classent en trois sous-groupes principaux, selon leur mode principal de fonctionnement.

- **Petits groupes communautaires d'épargne à durée limitée.** Pour faire partie de tels groupements informels, l'épargne est un point de passage obligé. Assortis d'une échéance prédéfinie, ces CBFO ont décaissé la totalité des fonds à l'achèvement de chaque cycle. Ces groupes se dissolvent lorsque

chaque membre a pu bénéficier d'un prêt. Il s'agit généralement d'organisations autochtones, qui se forment et fonctionnent sans aucun soutien ni intervention extérieures. Le tableau 2 présente quelques exemples: associations d'épargne et de crédit rotatifs (ROSCA), associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), et banques villageoises.

**Tableau 2: Petits groupes communautaires d'épargne à durée limitée: principales caractéristiques**

**Associations d'épargne et de crédit rotatifs (Rotating Savings and Credit Associations - ROSCA)**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Membres</b>                 | Les ROSCA comptent habituellement entre 5 et 20 membres, parfois jusqu'à 30. De profil homogène, ils doivent percevoir un revenu régulier pour être membres actifs.   |
| <b>Statut réglementaire</b>    | Groupements informels non déclarés  |
| <b>Produits et services</b>    | <p>Une fois que chaque membre a bénéficié d'un prêt et l'a remboursé, le groupe peut se dissoudre ou entamer un nouveau cycle avec les mêmes membres ou de nouveaux adhérents. La durée d'un cycle dépasse rarement un an.</p> <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoire (les prêts sont financés par l'épargne et sont accessibles tour à tour à chaque membre).</li> <li>• L'épargne n'est pas rémunérée.</li> <li>• Chaque membre verse, à intervalle régulier, un multiple d'un montant fixe identique.</li> <li>• Les contributions sont versées à échéance régulière (lors de réunions hebdomadaires ou mensuelles).</li> <li>• L'épargne peut être accumulée pendant plusieurs périodes avant toute distribution, afin de constituer un fonds de crédit.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour à tour, tous les membres bénéficient d'un crédit de montant et durée fixes (représentant l'épargne totale des membres).</li> <li>• Chaque membre obtient un seul prêt, sauf si sa contribution est supérieure à un multiple.</li> <li>• L'ordre des bénéficiaires est déterminé soit par tirage au sort après consensus quant aux besoins des membres, soit par adjudication.</li> <li>• Les prêts ne sont pas assortis d'intérêts.</li> </ul> |
| <b>Gestion</b>                 | Autonome. En l'absence d'accumulation, plus facile à gérer par des illettrés.   |
| <b>Couverture géographique</b> | Afrique (en particulier Afrique de l'Ouest), Asie, Amérique latine et Caraïbes  |

**Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Membres</b>              | Les AVEC comptent habituellement entre 5 et 20 membres, parfois jusqu'à 30. De profil homogène, ils doivent percevoir un revenu régulier pour être membres actifs.   |
| <b>Statut réglementaire</b> | Groupements informels non déclarés   |
| <b>Produits et services</b> | <p>Le cycle d'une AVEC dure généralement un an: à l'issue de cette période, tous les prêts doivent être remboursés et toute l'épargne redistribuée, avec sa part des intérêts. Après cette redistribution, les membres existants peuvent partir, et de nouveaux membres peuvent se joindre au groupe. Le groupe est alors prêt pour un nouveau cycle. À noter: c'est le modèle traditionnel de l'AVEC qui est décrit ici; les AVEC sont de plus en plus encouragées à ne pas se dissoudre.</p> <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'épargne est obligatoire; les ressources sont mutualisées et rétrocédées aux membres du groupe.</li> <li>• Les dépôts ont lieu une fois par semaine, une fois toutes les deux semaines ou une fois par mois, et tous les membres épargnent des multiples du même montant.</li> <li>• À la fin du cycle, l'AVEC restitue à ses membres la totalité de l'épargne, augmentée des intérêts cumulés. Les intérêts sont généralement répartis proportionnellement au montant épargné.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les remboursements sont collectés et les prêts décaissés lors de réunions tenues périodiquement (une fois par semaine, une ou deux fois par mois).</li> <li>• Les prêts sont assortis d'intérêts. Les prêts sont généralement accordés pour de courtes durées (de un à trois mois), et les intérêts, dont le taux est fixé par les membres, peuvent être très élevés.</li> <li>• Tous les prêts doivent avoir été remboursés avant la fin du cycle.</li> </ul> |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Gestion</b>                 | Autonome. En l'absence d'accumulation, cette formule est plus facile à gérer par des illettrés, même si un certain degré de soutien externe régulier est souvent nécessaire.  |
| <b>Autres caractéristiques</b> | Ce type de structure est autonome, dépourvu de tout lien avec des banques et sans regroupement en fédération avec des AVEC d'autres villages, comme c'est le cas d'autres modèles de CBFO.                                    |
| <b>Couverture géographique</b> | Afrique, Haïti, Inde  |
| <b>Banques villageoises</b>    | Bien que très semblables aux AVEC, les banques villageoises s'inscrivent dans la durée et leurs membres ne se séparent pas à la fin d'un cycle. Dans certains cas, des fonds leur sont prêtés par des ONG qui les parrainent. |

- **Petites associations communautaires d'accumulation d'épargne et de crédit (ASCA).** L'épargne est obligatoire pour faire partie du groupe, mais la taille et les échéances des contributions et des retraits sont plus souples. Du fait de l'accumulation de l'épargne, ces CBFO ont une durée de vie illimitée, et peuvent continuer à accepter des dépôts et à octroyer du crédit aussi longtemps qu'elles existent. Ce type de groupement mène des opérations plus complexes que les structures à durée de vie limitée. Ces associations sont chargées de protéger l'épargne de leurs membres, ce qui signifie qu'elles peuvent accumuler plus de fonds à prêter, et donc diversifier leurs produits de prêt. Elles se classent en deux catégories: les associations d'accumulation d'épargne et de crédit (ASCA) et les groupes d'entraide. Leurs principales caractéristiques sont présentées au tableau 3.

**Tableau 3: Petits groupes communautaires d'accumulation d'épargne: principales caractéristiques**

| <b>Associations d'accumulation d'épargne et de crédit (ASCA)</b> |   |
|--|---|
| <b>Membres</b>   | Les ASCA peuvent avoir une douzaine de membres. Elles sont souvent plus grandes et hétérogènes que les associations d'épargne et de crédit rotatifs (ROSCA) et que les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC).   |
| <b>Statut réglementaire</b>                                      | En règle générale, elles ne sont pas officiellement déclarées ni contrôlées.  |
| <b>Produits et services</b>                                      | <p>Pas de durée de vie prédéterminée ni de mécanisme de distribution automatique. Constituées pour accumuler l'épargne de leurs membres, et prêter ces fonds au fil du temps, les ASCA peuvent accumuler davantage de capitaux et donc accorder des prêts plus élevés et sur de plus longues durées que les ROSCA et les AVEC. Compte tenu de ce mode de fonctionnement, les ASCA peuvent avoir besoin d'un coffre-fort, car elles ne pratiquent pas la distribution automatique comme le font les groupes d'épargne à durée limitée.</p> <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres peuvent apporter des contributions de montants différents et irréguliers.</li> <li>• Dans certaines ASCA, les membres peuvent retirer leur épargne.</li> <li>• Les intérêts sont alloués aux membres en fonction de la taille de leur contribution (à un taux souvent intéressant par rapport aux taux du marché).</li> <li>• Les membres peuvent se contenter d'épargner, sans contracter d'emprunt.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prêts sont attribués à l'issue d'un processus de prise de décision et non automatiquement; c'est le groupe qui décide de la date de distribution des fonds.</li> <li>• Les membres ne sont pas obligés d'emprunter.</li> <li>• S'ils le souhaitent, ils peuvent souscrire plusieurs prêts.</li> <li>• Selon l'état de la trésorerie, les prêts peuvent atteindre des montants plus élevés et des durées plus longues que dans le cas des ROSCA.</li> <li>• Les prêts sont assortis d'intérêts.</li> </ul> |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Gestion</b>                 | Les activités d'une ASCA sont complexes et ses règles peuvent être consignées par écrit. Étant donné que l'épargne, les prêts, le réinvestissement des bénéfices et le versement des intérêts sont différents pour chaque membre, ce type de structure est plus difficile à gérer par des illettrés.  |
| <b>Groupes d'entraide</b>      |   |
| <b>Membres</b>                 | 10 à 30 personnes, essentiellement des femmes issues du même milieu socioéconomique.  |
| <b>Statut réglementaire</b>    | Soumis à la réglementation édictée par l'institution financière nationale   |
| <b>Produits et services</b>    | <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contributions des membres sont d'un montant fixe, et régulières dans le temps, et sont prêtées aux autres membres.</li> <li>• Liaison avec des établissements financiers officiels et utilisation de leurs facilités de dépôt pour l'épargne cumulée des membres.</li> <li>• L'épargne est rémunérée.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taux d'intérêt sont généralement inférieurs à ceux du marché informel.</li> <li>• Le rapprochement avec des établissements financiers plus officiels permet à ces groupes d'accorder à leurs membres des prêts de montants plus élevés et sur des durées plus longues.</li> </ul> <p><b>Autres produits et services financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grâce aux liens avec des PSF du secteur formel, les membres peuvent avoir accès à différents produits et services.</li> </ul> |
| <b>Gestion</b>                 | S'ils sont en gestion autonome, ces groupes bénéficient néanmoins d'améliorations et de formations assurées par un individu ou une organisation, comme une ONG, afin de disposer des compétences de gestion nécessaires.<br>Une pratique courante consiste à renouveler l'équipe dirigeante chaque année pour favoriser le développement des capacités et l'autonomisation.   |
| <b>Autres caractéristiques</b> | Au-delà de la prestation de services financiers, ces groupes poursuivent des objectifs sociaux tels que la réduction de la pauvreté, la sensibilisation, l'alphabétisation, la participation à la vie politique ou encore la planification des naissances.<br>Ces groupes sont souvent soutenus et partiellement financés par l'État.   |
| <b>Couverture géographique</b> | Ce type de groupement est très répandu en Inde, où les ONG, les banques, les organismes gouvernementaux et les particuliers soutiennent plus de 1,6 million de groupes d'entraide comptant au total plus de 30 millions de membres.<br>Il en existe aussi ailleurs en Asie, ainsi qu'en Amérique latine.  |

- **Grands groupements coopératifs à assise communautaire** Ces groupes sont généralement plus grands que les associations d'accumulation d'épargne ou à durée limitée, et ils sont dotés de structures de gestion et de gouvernance plus formelles (tableau 4). Ces organisations sont souvent soumises à la législation, à la réglementation et à la supervision applicables aux établissements financiers non bancaires (graphique 1) ou aux coopératives, selon leur configuration et la réglementation du pays. Elles reposent sur l'épargne, qui peut être volontaire ou obligatoire, selon les groupes. Les membres adhèrent à la coopérative en achetant des parts (parfois équivalentes à une épargne) ou en acquittant une cotisation. Ces organismes sont démocratiquement dirigés par les membres, qui nomment le conseil d'administration et procèdent à une évaluation annuelle de la performance.

**Tableau 4: Grands groupements coopératifs à assise communautaire: principales caractéristiques**

| <b>Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) de crédit autogérées (CVECA)</b> |   |
|--|---|
| <b>Membres</b>   | Les membres n'achètent pas de parts mais acquittent une cotisation.   |
| <b>Statut réglementaire</b>  | Dans certains pays (au Mali notamment), ces caisses sont soumises à la réglementation relative à la microfinance.   |
| <b>Produits et services</b>  | Les membres ne perçoivent pas de dividendes: l'excédent annuel est réinvesti dans la CVECA ou le village.<br><b>Épargne</b><br>L'épargne est volontaire.<br><b>Crédit</b><br>Le montant des prêts ne dépend pas du volume de l'épargne.   |
| <b>Gestion</b>   | Le comité de gestion est composé de représentants de chaque quartier du village. Il a de nombreuses attributions en matière de gestion, dont certaines sont exercées par du personnel à temps partiel.<br>Contrairement à une coopérative classique, le comité de gestion d'une CVECA rend compte à l'assemblée générale des villageois, et non à ses seuls membres.  |
| <b>Couverture géographique</b>   | Afrique de l'Ouest.   |
| <b>Coopératives d'épargne et de crédit (Savings and Credit Cooperatives - SACCO)</b>               |   |
| <b>Membres</b>   | Chaque membre acquiert une ou plusieurs parts et dispose d'une voix.<br>Les SACCO rurales ont souvent entre une cinquantaine et plusieurs centaines de membres; dans le cas de coopératives nationales, elles peuvent compter beaucoup plus de membres, et sont regroupées au sein d'une organisation faîtière à l'échelle nationale.<br>Les SACCO rurales se concentrent sur un village, voire sur un segment particulier de la population du village, par exemple les femmes. Dans la plupart des cas, les membres se réunissent régulièrement.   |
| <b>Statut réglementaire</b>  | Une SACCO peut être soumise à la législation applicable aux coopératives ou aux CCM, parfois en tant qu'établissement financier non bancaire, selon la législation et en fonction de la taille et de la complexité de la SACCO; elle peut aussi être supervisée par un conseil régional ou national des coopératives.   |
| <b>Produits et services</b>  | <b>Épargne</b><br>Obligatoire ou volontaire.<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Des règles s'appliquent au retrait de l'épargne, mais les membres peuvent retirer des fonds avec un préavis très court.</li><li>• Des intérêts sont parfois versés sur les dépôts, et un dividende est habituellement versé lorsqu'une SACCO dégage un excédent.</li></ul> <b>Crédit</b><br><ul style="list-style-type: none"><li>• Les prêts étant assortis d'intérêts, l'excédent éventuellement dégagé par la SACCO peut être en partie redistribué aux épargnants, sous forme soit de dividende soit d'intérêts sur les dépôts, tandis que le solde de l'excédent peut être réinvesti dans la SACCO.</li><li>• Les prêts sont généralement accordés à titre individuel, ce qui peut convenir à des membres ayant d'importants besoins de financement.</li></ul> |
| <b>Gestion</b>   | Une SACCO est dotée d'au moins un cadre dirigeant rémunéré à temps partiel et d'un comité de gestion élu, qui s'appuient sur un comité de crédit élu et un organe de contrôle.  |
| <b>Couverture géographique</b>   | Les SACCO sont très répandues en Europe de l'Est, en Asie, en Afrique, en Amérique latine et aux Caraïbes.  |

| <b>Caisses de crédit mutuel (CCM)</b> |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Membres</b>                        | Les CCM rurales comptent généralement entre une cinquantaine et quelques centaines de membres; lorsque ces caisses sont fédérées au niveau national (et incluent souvent des CCM urbaines), elles peuvent avoir des centaines de milliers de membres. Les membres, épargnants comme emprunteurs, partagent une caractéristique commune, appartenant par exemple à la même communauté ou ayant le même employeur. Chaque membre acquiert une part et dispose d'une voix lors des élections du conseil, indépendamment du montant de leur épargne et de leur nombre de parts dans la caisse.   |
| <b>Statut réglementaire</b>           | Dans le cas idéal, les CCM sont réglementées par la banque centrale ou inscrites au registre des caisses ou coopératives de crédit mutuel, et sont supervisées par le conseil régional ou national des coopératives.   |
| <b>Produits et services</b>           | <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'épargne peut être volontaire ou obligatoire.</li> <li>• L'épargne est bien rémunérée, même si le taux servi dépend du montant de l'excédent éventuellement dégagé par la CCM.</li> <li>• Les prêts sont financés par les propres économies et parts des membres; des ressources externes apportent parfois un complément, mais les CCM visent à maintenir un ratio élevé de ressources internes en regard du portefeuille de prêts.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En règle générale, les taux d'intérêt perçus sur les prêts sont inférieurs aux taux moyens du marché.</li> </ul> <p><b>Autres produits et services financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les CCM peuvent offrir une gamme complète de services financiers, y compris le transfert de fonds des travailleurs émigrés et des produits d'assurance, selon la taille et le degré de développement de la fédération de CCM.</li> <li>• Lors des phases initiales des CCM, le montant et la durée des prêts peuvent être limités.</li> </ul> |
| <b>Gestion</b>                        | En règle générale, un responsable à temps partiel. La direction rend compte au conseil d'administration, qui est élu et composé de membres du CCM. Mais surtout, les responsables de l'audit interne sont élus de manière indépendante; cette instance de contrôle est intégrée à la structure de gouvernance.   |
| <b>Couverture géographique</b>        | Les CCM se trouvent surtout en Asie, en Afrique, en Amérique latine et aux Caraïbes.   |

- **Associations de services financiers (ASF):** Ces organismes financiers sont détenus par leurs membres, à la façon d'une petite société par actions (tableau 5), même s'ils sont réglementés par le bureau de l'enregistrement ou le ministère des coopératives dans certains pays (au Bénin, par exemple). Le plus souvent, cependant, les ASF sont déclarées auprès d'autres autorités de réglementation.

**Tableau 5: Associations de services financiers: principales caractéristiques**

| <b>Associations de services financiers (ASF)</b> |  |
|--|--|
| <b>Membres</b>                                   | Les membres doivent acheter des parts, dont le prix dépend de la performance financière de l'ASF. Les droits de vote sont proportionnels au nombre de parts détenues, avec un maximum de dix voix par membre.  |
| <b>Statut réglementaire</b>                      | Dans certains pays (Kenya et Bénin, par exemple), les ASF sont soumises à la réglementation sur la microfinance même si, en pratique, il est difficile de suivre et superviser ces associations lorsqu'elles sont dispersées et ne font pas partie d'un réseau.  |
| <b>Produits et services</b>                      | <p><b>Épargne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services d'épargne sont habituellement limités; les membres déposent leur épargne principalement pour la protéger.</li> <li>• Les dépôts ne sont pas rémunérés, mais les bénéfices dégagés donnent lieu à un dividende, qui vient abonder la valeur comptable des parts.</li> <li>• De ce fait, la possibilité de retirer des fonds d'une ASF peut être limitée, car les retraits sont fondés sur la valeur comptable des parts.</li> </ul> <p><b>Crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le produit des achats de parts par les membres et les dépôts servent à financer des prêts à court terme (souvent d'une durée inférieure à six mois, avec remboursement hebdomadaire).</li> <li>• Une ASF perçoit des intérêts élevés sur les prêts qu'elle accorde, si elle contrôlée par ses actionnaires plus que par ses emprunteurs. Une ASF dominée par les emprunteurs perçoit habituellement des taux d'intérêt de niveau moyen; un dosage équilibré est optimal.</li> </ul> <p><b>Autres produits et services financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ASF ont souvent pour stratégie d'établir des relations avec des banques commerciales afin d'élargir leur éventail de services et d'accéder à des capitaux supplémentaires.</li> </ul> |
| <b>Gestion</b>                                   | Les ASF sont gérées par un conseil élu et par des comités qui s'appuient parfois sur des professionnels. Elles reçoivent un soutien initial au développement des capacités de la part d'entités telles que des ONG.  |
| <b>Couverture géographique</b>                   | Les ASF existent dans le monde entier, et notamment dans des zones rurales reculées en Afrique du Sud, de l'Ouest et de l'Est.   |

## Enseignements tirés

Avant de décider de soutenir des CBFO, il importe d'examiner leurs forces et leurs faiblesses. Pour plus d'informations, on se référera au document du FIDA intitulé *Soutenir les organisations financières à assise communautaire: enseignements tirés* <http://www.ifad.org/knotes>.

### Forces

**Grande portée:** 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 restreint, elles peuvent être implantées dans des zones éloignées, à faible densité de population, et toucher des individus qui n'ont pas accès à d'autres services et produits financiers.

**Appropriation locale et autonomisation:** 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 locales de

fonctionnement. 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), à qui elles apportent un certain degré d'autonomie et offrent l'occasion de s'impliquer dans d'autres initiatives communautaires. 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 des conditions locales aide les membres à évaluer la capacité de remboursement d'un emprunteur selon les délais et modalités prévus.

**Possibilités de rapprochement avec le secteur financier formel:** Le profil type du membre d'une CBFO est une personne pauvre vivant dans une zone isolée, c'est-à-dire un profil qui n'intéresse guère le secteur financier formel. Mais lorsque 20 à 30 personnes se rassemblent pour mettre sur pied des opérations d'épargne bien construites, cela peut offrir les économies d'échelle nécessaires pour que la prestation de services soit financièrement viable. Une CBFO devient plus intéressante pour une banque ou une grosse CCM si elle est reliée à un réseau de groupes autogérés et décentralisés, qui peut être desservi comme une seule et même 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.

Lorsqu'ils accèdent au secteur financier plus officiel, les habitants des zones rurales choisissent souvent de conserver leur lien avec une CBFO, pour diversifier les sources de revenus et pour profiter des avantages sociaux que procure une CBFO.

**Promotion de la culture de l'épargne:** Dans le cadre des CBFO, l'épargne est souvent obligatoire. Cette obligation peut encourager non seulement le rapprochement avec le secteur financier officiel, mais aussi la viabilité à long terme. De plus, l'épargne obligatoire aide les individus à se construire un patrimoine, à constituer des réserves, à lisser leur consommation et à atténuer leurs risques. On suppose souvent que l'accès au crédit permet aux pauvres d'investir dans des activités rentables, de rembourser leurs prêts avec intérêts et d'améliorer leur sécurité économique, mais cette notion sous-estime largement la composante de risque. De nombreux pauvres sont déjà lourdement endettés, et un surcroît de dette peut saper leur sécurité économique plutôt que l'améliorer (Ritchie, 2007).

**Facilité de reproduction:** La simplicité de ce modèle le rend relativement facile à reproduire par les villages voisins, qui peuvent à leur tour mettre sur pied leur propre secteur financier informel.

## Faiblesses

**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 limitée. Par conséquent, le volume d'épargne accumulé par une CBFO est relativement faible, ce qui restreint sa portée, pour l'essentiel, aux micro- et petites entreprises et aux activités de 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 oeuvre, une CBFO à financement externe risque d'attirer une clientèle qui n'est pas en cohésion sociale et dont le seul but est d'accéder à des ressources « gratuites », au lieu d'encourager ses membres à épargner et consolider 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 plus 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 durabilité du secteur des CBFO dans le pays.

**Besoin d'une assistance technique et d'un suivi renforcés:** En règle générale, les organisations financières décentralisées sont autogérées et exigent, dès leurs débuts, un volume considérable d'assistance technique et de formation pour parvenir à une gestion durable. À cette fin, elles nécessitent aussi une surveillance et un suivi étroits pendant les deux ou trois premières années.



©FIDA/Roger Arnold  
Indonésie - Programme national d'autonomisation des communautés rurales

**Une gamme restreinte de produits et services:** La gamme de services que les CBFO peuvent offrir à leurs membres est limitée par le volume restreint d'épargne qu'elles mobilisent, par leur isolement géographique et par leur manque de personnel qualifié. C'est pourquoi un grand nombre d'entre elles se limitent à fournir de simples services d'épargne et quelques produits de prêt.

**Des taux d'intérêt élevés par rapport à ceux des établissements financiers officiels:** Les CBFO appliquent souvent des taux d'intérêt plus élevés que ceux des PSF commerciaux. On pourrait croire que, puisque les montants prêtés sont faibles, le niveau élevé des taux favoriserait les emprunts à court terme et un fort taux de recouvrement, du fait que les emprunteurs ne souhaiteraient 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, les membres qui souscrivent des prêts onéreux à la consommation peuvent se retrouver plus pauvres à la fin du cycle qu'ils ne l'étaient au début.

**Manque de compétences de gestion et gouvernance déficiente:** Les CBFO ont besoin de dirigeants dynamiques et possédant des compétences de 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).

**Manque de capacités de gestion financière:** De nombreuses CBFO sont gérées par des membres dont les compétences de gestion financière sont minimales, voire inexistantes, ou qui se mettent gratuitement à la disposition de l'organisation. Or, l'absence de salaire nuit parfois à la responsabilisation des personnes concernées, et peut conduire à une mauvaise gestion des ressources des CBFO. Il est donc recommandé que les CBFO s'efforcent de recruter du personnel salarié afin de disposer de meilleures compétences de gestion financière.

**Vulnérabilité à l'accapement par les élites:** Les CBFO sont souvent installées dans de petits villages où la structure hiérarchique et les relations de pouvoir sont fortes. 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, ce qui peut menacer la survie de la CBFO et l'épargne des membres.

## Conseils pour la conception et la mise en œuvre

### Conditions préalables à l'appui du FIDA aux CBFO

Le FIDA n'est pas idéalement équipé pour soutenir la création de CBFO. Il fera un meilleur usage de ses ressources en recensant les CBFO existantes qui ont de bonnes chances de réussite, en renforçant leurs capacités et leur diffusion, et en les aidant à surmonter leurs faiblesses. Lorsqu'une intervention relative à une CBFO est envisagée, l'ECP doit s'assurer que la CBFO possède certaines caractéristiques fondamentales nécessaires à son succès, puis déterminer le type de soutien le plus approprié. Le CPP local et l'ECP doivent pouvoir répondre par l'affirmative aux questions suivantes:

**Existe-t-il une demande de services financiers?** La réponse à cette question peut être apportée par une rapide étude de marché associée à une analyse des carences de l'offre.

**L'offre de services financiers est-elle insuffisante?** La création d'un nouveau dispositif ne présente pas d'intérêt s'il existe, dans la zone cible, d'autres mécanismes financiers qui peuvent offrir les mêmes services, ou une autre structure qui dessert correctement les groupes cibles du FIDA et pourrait être développée.

### Encadré 1: Le soutien aux CBFO: erreurs fréquemment commises

- **Mettre les lignes de crédit à la disposition directe des CBFO pour rétrocession à leurs clients.** Il peut arriver que les CPP et les ECP du FIDA subissent des pressions en vue d'offrir directement 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 au crédit externe, s'il est mal conçu, pouvait nuire à une 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, en fin de compte, à négliger le recouvrement des prêts.
- **Apporter une aide extérieure à la gestion des CBFO.** Les CBFO sont destinées à être détenues et gérées par les membres de la communauté, et la prise en charge de ces fonctions par des professionnels extérieurs affaiblit le sens d'appropriation de ses membres et la viabilité à long terme de l'organisation. Cela étant, lors des premières phases, les CBFO ont effectivement besoin d'être aidées, 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.
- **Assujettir les CBFO à l'offre disponible.** Il ne faut pas obliger les CBFO à recevoir 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.

Source: Rosenberg 2009.

**Existe-t-il une culture de l'épargne?** Dans le cas idéal, la clientèle potentielle possède un historique ou une culture de l'épargne. Dans les sociétés qui sont axées sur la consommation ou qui n'économisent pas d'actifs monétaires (par exemple, parce qu'ils sont investis dans du bétail), la demande de CBFO peut être faible. Cela étant, compte tenu de l'évolution rapide de l'économie, des moyens de subsistance et des écosystèmes, une CBFO peut représenter une stratégie pertinente pour l'adaptation et la diversification des sources de revenus.

**L'épargne des membres peut-elle être protégée?** Les CBFO reposent sur la mobilisation des économies réalisées par leurs membres, et ne peuvent réussir que si cette épargne est protégée contre les pertes résultant d'une utilisation abusive, d'une comptabilité défailante, de mauvaises décisions de crédit ou de vols purs et simples. Si l'équipe du projet ne peut pas avoir l'assurance que les économies des membres ne risquent pas de disparaître, elle devrait abandonner le projet. En outre, lorsqu'un examen ou une évaluation périodique d'un projet existant aboutit à la conclusion que l'épargne est en danger, le projet devrait être annulé immédiatement et les fonds restitués aux membres pour éviter toutes pertes supplémentaires.

**Existe-t-il des moyens de prévenir l'accapement par les élites?** Les élites locales peuvent s'emparer des postes de responsabilité, ce qui leur permet d'emprunter des fonds et de faire ensuite défaut. Plusieurs méthodes permettent de prévenir ce phénomène: i) limiter la taille des prêts à un multiple relativement faible du montant des économies réalisées par le membre emprunteur; ii) fixer un plafond de prêt par emprunteur, exprimé en pourcentage du montant total des fonds propres de la CBFO; iii) décider que les titulaires d'un poste au sein de la CBFO ne peuvent pas emprunter; iv) surveiller ce phénomène lors de visites sur le terrain, durant lesquelles le chargé de prêt ou l'agent de terrain lancera un vigoureux avertissement s'il constate le problème; et v) éviter l'octroi de lignes de crédit par le gouvernement ou des donateurs, source de vulnérabilité à l'accapement par les élites.

### **La CBFO peut-elle être viable à long terme?**

Les services financiers en milieu rural doivent être viables à long terme, ce qui est tout particulièrement important dans le cas des CBFO, puisqu'elles reposent sur la mobilisation de l'épargne de leurs membres: le pire résultat possible serait que les membres perdent leurs économies. Ainsi, s'il est possible que la viabilité d'une CBFO ne soit pas assurée, avec un risque de perte des fonds déposés par ses membres, le projet ne devrait pas aller de l'avant. Si les conditions préalables sont remplies, et si les ICP sont pris en compte, il devrait être possible de déterminer les probabilités de pérennisation de la CBFO.

**Existe-t-il une cohésion sociale?** La clientèle ciblée doit avoir un dénominateur commun ou des intérêts partagés qui lui permettent de devenir un groupe fonctionnel uni. La cohésion peut faire défaut dans les sociétés en transition, où l'individualisme prime sur l'action collective.

**Les membres sont-ils des participants et propriétaires actifs?** Les membres doivent non seulement être capables de gérer l'organisation et d'épargner, mais aussi être prêts à s'intéresser activement aux activités de la CBFO et à assister à toutes ses réunions. En l'absence d'un tel niveau de soutien, la CBFO ne sera pas viable à long terme.

**La CBFO peut-elle gérer ses propres affaires financières?** La plupart des établissements financiers décentralisés étant auto-administrés, les décisions opérationnelles et la tenue des comptes sont assurées par les membres eux-mêmes. Il est par conséquent crucial que la culture locale autorise une approche relativement démocratique de l'élection des dirigeants de la CBFO, que ceux-ci soient disposés à agir dans l'intérêt de l'ensemble des membres, et que le groupe soit capable de tenir sa propre comptabilité, de sorte que tous les fonds soient dûment enregistrés. Il faut pour cela qu'au moins quelques membres sachent lire, écrire et compter, et qu'ils aient la capacité et la volonté de gérer et d'enregistrer les transactions financières.

**Un prestataire de services techniques (PST) qualifié est-il disponible?** La prestation d'une assistance technique est un facteur critique pour qu'une CBFO devienne viable avant que le projet s'achève et le demeure au-delà. Des PST doivent être disponibles sur le terrain où se déroule le projet. Le PST doit dispenser une formation initiale et fournir ensuite une assistance et une surveillance continues. Au cas où ces prestations ne peuvent pas être organisées, le projet ne devrait pas être exécuté.

### **Encadré 2: Caractéristiques d'une CBFO viable à long terme**

- Elle mobilise suffisamment d'épargne pour offrir un large éventail de produits de prêt à ses membres.
- Elle opère de manière viable.
- Elle verse des taux d'intérêt proches de ceux du marché.
- Elle suit les bonnes pratiques de gestion et de gouvernance.
- Elle dispose d'un acte constitutif clairement rédigé et de règles et règlements solides.
- Ses membres sont fortement engagés en faveur de la réussite de la CBFO, comme en témoignent leur présence aux réunions, l'absence ou quasi-absence de défauts de paiement, et l'efficacité de la gestion et de la gouvernance.
- Elle dispose de garde-fous contre l'accaparement par les élites.
- Elle emploie un auditeur externe pour les états financiers annuels.
- Elle rémunère ses dirigeants.

## Reproduction à plus grande échelle

### Le suivi, soutien efficace aux CBFO

Les CBFO ne sauraient être exemptées de suivi et d'évaluation, même si elles sont petites et informelles. Un système de suivi-évaluation assorti d'ICP clairs doit être intégré au projet proposé dès le début de la conception, car cela permet de collecter et d'analyser en continu les données émanant d'un grand nombre de petits groupes. Des aspects importants à prendre en compte dans un système de suivi des CBFO sont examinés à l'annexe I. Pour plus d'informations sur les ICP, se reporter à la *Brochure Mode d'emploi: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance*.  
[https://www.ifad.org/topic/overview/tags/knowledge\\_notes](https://www.ifad.org/topic/overview/tags/knowledge_notes).

### Organisations faïtières

Lorsqu'il est envisagé de soutenir de petites CBFO dispersées, il est judicieux d'envisager une collaboration avec une organisation faïtière existante. La coopération avec une organisation faïtière permet de réaliser des économies d'échelle et de gamme, au bénéfice des CBFO comme du FIDA, tant pour les opérations en cours que pour la viabilité à long terme des CBFO.

Cinq à dix ans peuvent être nécessaires pour qu'une CBFO devienne viable (FIDA 2010). La stratégie doit donc inclure des mesures visant à ce qu'une CBFO continue à prospérer au-delà de l'achèvement du projet. La stratégie de sortie consistera à faire en sorte que la CBFO soit suffisamment solide pour être autonome, et que ses membres continuent à en assurer la gestion, ou alors à transférer la responsabilité du soutien et de la surveillance à une organisation qui prendra la relève. Un doute réel subsiste cependant sur la capacité des CBFO à fonctionner effectivement à long terme sans appui extérieur dans des domaines clés tels que l'audit et le suivi de la performance. Ces fonctions peuvent être assurées par une organisation d'appui, un réseau ou une fédération de CBFO.

#### Encadré 3: Un exemple d'organisation faïtière en Éthiopie: Keleta Savings and Credit Cooperative (SACCO) Union

Keleta SACCO Union a été créée en 2005 par le regroupement de sept coopératives rurales d'épargne et de crédit (RUSACCO) de premier niveau qui comptaient 112 membres individuels. En février 2012, cette union de coopératives avaient une base de 17 RUSACCO primaires, avec 5 083 membres individuels. Keleta SACCO Union est essentiellement dirigée par des femmes, et ses membres mutualisent leurs ressources pour former un filet de sécurité. Ces femmes ont créé ce groupement dans l'espoir d'améliorer leurs moyens de subsistance. Self Help Africa et le FIDA les ont inspirées dans cette démarche.

### Les différents types d'organisations faïtières

Les organisations faïtières (réseaux, associations, unions, fédérations et institutions faïtières<sup>1</sup>) peuvent fournir une gamme de services aux CBFO. Pour former une organisation de rang supérieur, les CBFO peuvent établir entre elles des liaisons horizontales ou verticales.

- Des **relations horizontales** (réseaux) s'établissent entre des CBFO de premier niveau qui ne disposent pas, à elles seules, de la portée ou des compétences nécessaires pour fournir les services requis mais qui, collectivement, pourraient le faire. Établir des relations horizontales peut être un préalable nécessaire à l'identification ou au développement d'une organisation faïtière.

<sup>1</sup> Les institutions faïtières offrent des facilités de financement à leurs membres et organisations affiliées. Elles font l'objet d'une note technique distincte.



- Les **relations verticales** (fédérations, unions et associations) se forment entre des CBFO de premier niveau et des organisations de deuxième niveau (ou d'autres organismes comme des ONG), auxquelles il est alors fait appel pour fournir des services que les CBFO ne peuvent pas offrir.



Dans le cas où une organisation faïtière n'a que des moyens limités en termes de gestion, de gouvernance et de collecte de ressources, elle devrait se concentrer avant tout sur la diffusion de l'information. Tandis qu'elle renforce, au fil du temps, ses capacités internes et sa solidité financière, elle peut élargir son rôle et proposer d'autres services: sensibiliser les décideurs politiques, servir d'intermédiaire auprès de fournisseurs extérieurs, assurer le suivi des performances ou encore mettre en place des données de référence. Lorsque l'organisation faïtière et les CBFO membres ont atteint un degré relativement élevé de complexité, l'organisation peut offrir aux CBFO des services de formation et de renforcement des capacités, ainsi que des services de conseil. Dans un environnement opérationnel extrêmement évolué, elle peut organiser pour ses membres un accès à des financements de tierces parties et mener des activités d'auto-réglementation (Gross et Bruntrup 2003).

### Avantages de la collaboration avec des organisations faïtières

**Économies d'échelle:** Le recours à une organisation faïtière abaisse le coût unitaire de l'assistance technique, parce que cette prestation peut être diffusée auprès d'un grand nombre de petites CBFO auxquelles elle ne pourrait pas être fournie individuellement. Ces organisations favorisent le développement de l'échelon mésoéconomique, car la taille relativement grande du marché suscite l'émergence de services en faveur des affiliés, services qui ne sont pas proposés aux CBFO non affiliées. En outre, elles améliorent les possibilités de rapprochement avec le secteur financier formel.

**Économies de gamme:** Les organisations faïtières offrent l'accès à une formation et une assistance technique sur les bonnes pratiques de microfinance, ainsi qu'une plateforme permettant l'instauration de procédures opérationnelles standardisées qui respectent les bonnes pratiques. De plus, elles encouragent la mise en réseau avec d'autres CBFO et organisations de financement rural, qui peuvent sensibiliser les gouvernements et les bailleurs de fonds aux besoins des petites CBFO rurales et de leurs clients, notamment en appuyant la diffusion de programmes de formation et de matériel pédagogique.

### Inconvénients de la collaboration avec des organisations faïtières

**Perte de l'identité locale:** Pour bénéficier d'une gamme de services élargie, les CBFO peuvent être amenées à sacrifier certains des avantages que présentent une identité et une gestion locales. Par exemple, le confort que procurent une appropriation locale et la proximité avec les membres peut entrer en conflit avec les avantages qu'offre l'affiliation à une institution plus éloignée, plus grande et gérée par des professionnels. Les petites organisations locales ne devraient pas se voir imposer l'affiliation à une organisation faïtière si cela ne présente pas de réels avantages pour leurs membres.

Une double dimension, locale et à l'échelle d'un réseau, peut s'avérer problématique pour la gouvernance. Cela implique en effet deux systèmes de gouvernance superposés, l'un au niveau local et l'autre au niveau faïtier. Le rôle d'intermédiaire financier exige une surveillance rigoureuse, en particulier lorsque l'organisation faïtière collecte l'épargne des groupes affiliés. Lorsque les décisions sont prises par l'échelon supérieur ou par les dirigeants, la surveillance échappe aux membres, qui ont alors plus de difficulté à s'approprier l'organisation.

#### **Encadré 4: Un exemple d'organisation faïtière en République-Unie de Tanzanie: le réseau Dunduliza d'encadrement des coopératives d'épargne et de crédit (SACCO)**

Le réseau Dunduliza appartient entièrement à 50 SACCO situées dans sept régions du pays. L'objectif est de créer des SACCO qui soient financièrement et opérationnellement viables et de leur fournir des services, ces coopératives proposant elles-mêmes à leurs membres des services financiers sûrs et adaptés; et de permettre l'accès aux bonnes pratiques grâce à des services techniques, financiers et professionnels. Soixante-quinze pour cent des SACCO membres de ce réseau sont établies en milieu rural. Les SACCO signent un protocole d'accord et réalisent des opérations adaptées et standardisées, élaborées par le réseau. Le réseau met sur pied un plan d'entreprise pour chaque SACCO et lui fournit un soutien technique continu.

Dunduliza reçoit un soutien financier de Financial Sector Deepening Trust et un soutien technique de l'organisation canadienne Développement international Desjardins.

### Conception et mise en œuvre d'une organisation faïtière

De manière générale, les CBFO ont besoin d'aide pour sélectionner une organisation faïtière appropriée et gérer les relations avec elle. Dans de nombreux cas, des fédérations ou des ONG peuvent fournir des services de même niveau que des prestataires privés.

Les organisations faïtières proposent différents services, mais la qualité de leur prestation dépend de leur niveau de complexité. Il est donc important que le CPP et l'ECP prennent soin d'assortir les services recherchés avec les capacités de l'organisation faïtière. La sélection d'une organisation solide est la clé du succès de l'intervention.

Une organisation faîtière solide présente, entre autres, les caractéristiques suivantes:

- Elle est légalement enregistrée.
- Elle dispose d'une masse critique de CBFO membres qui sont orientées vers la viabilité à long terme.
- Les membres ont des intérêts communs importants.
- Les autorités locales acceptent que l'organisation s'exprime au nom du secteur des CBFO.
- L'organisation a accès à des financements à long terme, qu'ils proviennent des cotisations des membres, d'un bailleur de fonds stratégique à long terme, ou des deux.
- La gestion de l'organisation n'est pas accaparée par les membres les plus puissants.

## Ressources supplémentaires

### Autres Brochures Note pratique

- Note pratique: Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance

### Documents types, modèles et outils

- Indicateurs clés de performance pour les organisations financières à assise communautaire (CBFO): voir l'annexe I.

## Références

- Evans, A.C., et B. Branch. 2002. A Technical Guide to PEARLS: A Performance Monitoring System. Washington, D.C.: Conseil mondial des coopératives de crédit (WOCCU).
- FIDA. 2010. *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* Rome: FIDA.  
[http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt\\_f\\_web.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt_f_web.pdf)
- Hirschland, M., A. Jazayeri, et N. Lee. 2007. Financial Services in Remote Rural Areas: What we know about member-owned institutions.
- Hirschland, M., A. Jazayeri, et N. Lee. 2008. Reaching the Hard to Reach: Comparative Study of Member-Owned Financial Institutions in Remote Rural Areas.
- Murray, J., et R. Rosenberg. 2006. Community-Managed Loan Funds: Which Ones Work? Focus Note 36. Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- Ritchie, A. 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 (BIRD).
- Ritchie, A. 2010. Community-Based Financial Organizations: Access to Finance for the Poorest. Washington, D.C.: Institut international de recherche sur les politiques alimentaires/Banque mondiale.
- Savings Groups Information Exchange (SAVIX).  
[www.savingsgroups.com](http://www.savingsgroups.com)
- SEEP Network – Savings-Led Financial Services Working Group.  
[www.seepnetwork.org/savings-led-financial-services-working-group-pages-10020.php](http://www.seepnetwork.org/savings-led-financial-services-working-group-pages-10020.php)
- Vogel, R. 2002. Finance for the Poor: Key issues in regulation and supervision of credit cooperatives. *Journal of International Development*. Vol. 14.

## Annexe I: Indicateurs clés de performance pour les organisations financières à assise communautaire (CBFO)<sup>2</sup>

L'application de normes de performance se traduit, tant pour les institutions de microfinancement (IMF) que pour les caisses de crédit mutuel (CCM), par une amélioration de leurs résultats financiers et de leur gestion (Hirschland, Jazayeri et Lee 2008); les CBFO, même petites et informelles, devraient elles aussi être soumises à des procédures de suivi et d'évaluation. Bien que le degré et le type de suivi soient dictés par le caractère plus ou moins formel de l'organisation, un solide système de suivi-évaluation (S&E) doit être intégré au projet proposé dès le début de la conception, car cela permet de collecter et d'analyser en continu les données émanant d'un grand nombre de petits groupes. La mise en place d'un système efficace comprend les étapes suivantes (adaptées en fonction de la taille de l'organisation)<sup>3</sup>.

### Étape 1: Adoption d'un système comptable standard et adapté au type de CBFO

Pour qu'une CBFO assure une gestion financière et une administration de bonne qualité, elle doit pouvoir s'appuyer sur:

- une comptabilité adéquate ainsi que des politiques et des manuels de procédures clairs
- un document écrit explicitant la politique de gestion du portefeuille
- une bonne gestion de bilan
- une gestion judicieuse de la trésorerie et des liquidités.

### Étape 2: Mise en place d'un ensemble d'indicateurs clés de performance (ICP)

La fixation des ICP dépendra du type de CBFO et des objectifs du soutien (par exemple, ciblage d'un groupe particulier, durabilité en vue de préserver l'épargne). À partir d'une enquête de référence, un système d'information de gestion (SIG) sera élaboré pour suivre les ICP relatifs à la clientèle et à la performance organisationnelle. Étant donné l'importance que revêt l'appropriation locale pour une CBFO, les propres indicateurs des membres (finances, profils, notamment) seront mis en regard des indicateurs requis par les bailleurs de fonds ou les gouvernements (Dhan 2003 dans Hirschland, Jazayeri et Lee 2008).

La mise en œuvre des ICP dépend de la nature plus ou formelle de la CBFO. Les CBFO officielles nécessitent une analyse individualisée de la performance, comme pour les IMF, tandis que, pour les CBFO plus informelles, il est plus prudent d'analyser et de gérer la performance au niveau global ou de sélectionner des échantillons de façon aléatoire. La fréquence dépend elle aussi du modèle de CBFO: plus l'organisation est officielle, plus les comptes rendus seront fréquents (idéalement, trimestriels); les CBFO du secteur informel peuvent soumettre des comptes rendus moins fréquemment, en fonction de la longueur du cycle et de la durée moyenne des prêts.

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations, voir la Brochure Mode d'emploi: Indicateurs clés de performance.

<sup>3</sup> Adapté de Vogel 2002; Ritchie 2007; Hirschland, Jazayeri et Lee 2008; FIDA 2010; et Rosenberg 2009.

### Étape 3: Intégration d'un soutien technique par l'organisme chargé de la supervision

Lorsqu'un organisme est déjà chargé de superviser la CBFO à titre d'appui, il devrait être en mesure de collecter et d'analyser des informations. Ce rôle peut être assumé par une ou plusieurs des catégories d'acteurs suivantes.

- Agents de terrain ou chargés de prêt: collecte des données relatives aux ICP au niveau de chaque CBFO, pour agrégation au niveau de la région ou du district, si nécessaire, avant transmission à l'unité de gestion du projet (UGP) pour consolidation à l'échelle du projet.
- Institution officielle: dans le cas où la CBFO est liée à une institution du secteur formel telle qu'une banque.
- Organisation faîtière: sous réserve qu'elle dispose clairement du mandat, de la capacité et des fonds permettant de collecter les données et d'analyser les ICP. La conformité sera mieux respectée si cette organisation propose aussi d'autres services utiles à la CBFO tels qu'un soutien de liquidité.
- Autorité de réglementation: dans le cas de CBFO officielles, comme des CCM ou des SACCO, lorsqu'une réglementation existe dans le pays. Les CBFO peuvent être davantage incitées à respecter les ICP si elles bénéficient d'un soutien complémentaire, répondant à leurs besoins, lorsqu'elles soumettent volontairement leurs données<sup>4</sup>.
- Gouvernement: même pour les CBFO non soumises à une réglementation, le gouvernement peut encourager la diffusion d'indicateurs simples de performance.

Les CBFO officielles, comme les CCM ou les SACCO, dont les activités et les capacités de compte rendu sont plus perfectionnées, devraient être soumises au même traitement que les IMF. Certaines CCM et coopératives soumettent déjà des rapports sur la plateforme Microfinance Information Exchange (MIX) ou utilisent PEARLS, un système de suivi internationalement reconnu, émanant du Conseil mondial des coopératives de crédit (WOCCU). Pour les petites CBFO (gérées par les membres de la communauté), les comptes peuvent être tenus plus simplement, manuellement, mais les principaux domaines de performance peuvent et doivent néanmoins être suivis. À l'échelle internationale, des efforts sont actuellement déployés pour encourager un suivi standardisé des performances des CBFO décentralisées; c'est notamment le cas du réseau SEEP et de SAVIX (Savings Groups Information Exchange), une nouvelle plateforme de données sur les groupements d'épargne.

À tous les niveaux, ces statistiques ne doivent pas être simplement collectées de façon passive, mais doivent être traitées comme un outil de gestion active. La collecte des données et le suivi des indicateurs a pour but d'orienter les CBFO vers une meilleure discipline budgétaire et d'encourager une amélioration de la diffusion auprès de la clientèle et de la gouvernance. Les ICP doivent être analysés sur une base tendancielle, et les divers niveaux d'exécution doivent recevoir un retour d'information afin qu'ils puissent améliorer leur performance globale. Ces résultats consolidés, et leur analyse, doivent être régulièrement transmis au chef de projet et au CPP, selon une fréquence qui dépend de la longueur du cycle et du niveau d'agrégation des données communiquées.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des ICP suggérés pour tous les types de CBFO. Même au niveau le plus informel, il est indispensable de suivre au moins deux indicateurs de diffusion et un indicateur de performance tel que le taux de remboursement. Ce dernier est un indicateur critique, parce qu'il décrit la protection de l'épargne des membres et, partant, la viabilité à long terme de l'organisation. Une performance médiocre sur le plan des remboursements peut indiquer que l'organisation n'encourage pas la culture de l'épargne ou est accaparée par les élites. Si le programme appuie un grand nombre de groupements informels et fortement décentralisés, il suffira d'analyser un échantillon prélevé de façon aléatoire (Rosenberg 2009).

---

<sup>4</sup> Ce fonctionnement est analogue à celui des IMF indiennes.

**Vue d'ensemble des ICP recommandés pour les CBFO**

| Indicateur   | Définition ou calcul   | Ce qui est mesuré  |
|--|--|--|
| <b>Portée: rend compte de la taille de l'organisation, qui peut aussi influencer sur sa viabilité, et indique si le groupe cible est atteint</b> |  |  |
| <b>Portée: ampleur</b>   |  |  |
| Nombre moyen de membres par groupe   | Nombre total de membres / nombre total de groupes  |  |
| Pourcentage de femmes parmi les membres  | Nombre total de femmes adhérentes / nombre total de membres  | La diffusion auprès des femmes   |
| <b>Portée: profondeur (degré de pauvreté des clients)</b>  |  |  |
| Montant moyen de l'épargne mobilisée par membre à ce jour  | Valeur de l'encours de l'épargne / nombre de membres actifs  | Le niveau de confiance dans la CBFO  |
| Montant moyen des prêts en cours   | Montant de l'encours des prêts / nombre de prêts en cours  | L'évolution de la capacité d'endettement des membres   |
| Valeur totale brute du portefeuille de prêt  | Total de l'encours du principal de l'ensemble des prêts en cours (y compris les prêts dont le service a été interrompu; non compris les prêts ne relevant pas de la microfinance, les intérêts à recevoir et les prêts passés par profits et pertes)   | La valeur totale des prêts accordés par la CBFO à un moment donné, qui peut être comparée à la demande totale estimée de microcrédit sur le marché   |
| <b>Performance</b>   |  |  |
| <b>Risque: remboursement</b>   |  |  |
| <b>Portefeuille à risque (PAR) &gt; 30 jours</b>   | <p>Solde de l'encours total des prêts assortis d'une échéance supérieure à 30 jours / valeur brute du portefeuille de prêts x 100</p> <p>Encours des prêts dont un versement est en souffrance depuis plus de 30 jours, en pourcentage de la valeur totale du portefeuille de prêts en cours</p> <p>Inclut l'encours de tous les prêts renégociés, rééchelonnés et refinancés qui sont assortis d'un risque plus élevé que la normale, surtout en cas de défaut sur un versement après renégociation</p> | <p>Le « portefeuille à risque » est la meilleure manière de rendre compte du risque afférent au portefeuille de prêts d'une CBFO.</p> <p>Plus ce pourcentage est faible, plus le portefeuille de prêts est sain et dénué de risques, et plus l'épargne des membres est protégée.</p> <p>Toute CBFO capable de collecter les données relatives aux indicateurs de profondeur ci-dessus doit pouvoir rendre compte de l'indicateur PAR.</p> <p>Note : Lorsqu'un groupe est lié à un établissement financier officiel, le PAR peut donner un bon résultat en termes de remboursement à l'établissement en question et, dans le même temps, un mauvais résultat pour ce qui est du remboursement des fonds internes de la CBFO par ses membres (Ritchie 2007).</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>En option:<br/>Prêts à risque (<i>loans at risk</i> – LAR)<br/>(LAR) &gt; 30 jours</p>            | <p>(Nombre de prêts dont un versement est en souffrance depuis plus de 30 jours / nombre total de prêts en cours) x 100</p>   | <p>Plus ce pourcentage est faible, plus le portefeuille de prêts est sain et dénué de risques.</p> <p>Si le PAR est l'indicateur qui permet le mieux d'appréhender le risque du portefeuille, certaines CBFO de petite taille ou nouvelles – en particulier les petits groupes communautaires d'épargne à durée limitée et les petits groupes communautaires d'accumulation d'épargne – ne disposent pas de systèmes de suivi des prêts assez perfectionnés pour calculer le PAR, mais suffisamment pour calculer le LAR, indicateur plus simple puisqu'il recense le nombre de prêts et non leur montant.</p> <p>Si le taux de remboursement est approximativement le même pour les gros et les petits prêts, le LAR n'est pas très différent du PAR.</p> |
| <p><b>Durabilité</b></p>   |   |  |
| <p>Autonomie opérationnelle (seulement pour les CBFO d'accumulation, non limitées dans le temps)</p> | <p>Produits financiers inscrits au compte de résultat divisés par les charges financières + provisions pour pertes sur prêts + charges d'exploitation inscrites au compte de résultat</p> | <p>La performance et la viabilité globales</p> <p>Le degré de couverture des coûts par les recettes d'exploitation et le degré de dépendance vis-à-vis des donateurs</p> <p>Plus les prêts accordés sont de faible montant et plus leur coût relatif est élevé (c'est-à-dire une clientèle plus rurale), plus ce ratio est faible.</p>   |

**Note :** Le système PEARLS qui s'applique aux CCM porte sur cinq catégories d'indicateurs: protection (contre les pertes sur prêts et des actifs); efficacité de la structure financière (potentiel de croissance et solidité financière globale); qualité des actifs (présence éventuelle d'actifs non productifs); taux de rentabilité et coûts; liquidité; et signes de croissance.

Références:

- Gross, R. et R. Bruntrup. 2003. *Microfinance Associations: Their Role in Developing the Microfinance Sector*. Francfort GTZ.
- Hirschland, M., A. Jazayeri, et N. Lee. 2008. *Financial Services in Remote Rural Areas: What we know about member-owned institutions*.
- FIDA. 2010. *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale* Rome: FIDA.  
[http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt\\_f\\_web.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/f/dt_f_web.pdf)
- Ritchie, A. 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.
- 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)/Banque mondiale.



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](mailto:ifad@ifad.org)

[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

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

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

 [www.youtube.com/user/ifadTV](https://www.youtube.com/user/ifadTV)