



31156008121413

**INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES
COOPÉRATIVES DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

Faculté d'administration

Université de Sherbrooke

**LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT
PAR LES COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT :**

Étude de cas : Mali et Haïti

Par

GABY BRETON , 1973

VII-474

ESSAI

**présenté pour l'obtention
du grade de maître ès sciences**

Sherbrooke

Décembre 1999

© Gaby Breton, 1999

HG
2039
M42
B74
1999
G-Thèse

BIBLIOTHÈQUE U.S.

AVANT - PROPOS

Les raisons qui m'ont incitée à approfondir mes connaissances en matière de coopération internationale sont les problèmes réels constatés dans les relations politiques et économiques internationales entretenues par les pays développés et les pays « sous-développés ». Le besoin de comprendre la problématique historique et actuelle des relations internationales et du développement international a été ma motivation première pour étudier et analyser plus en profondeur ces relations internationales entre pays.

Je tiens à remercier plusieurs personnes pour leur précieuse collaboration et leur accompagnement dans mon apprentissage académique et professionnel. Il y a tout d'abord les partenaires maliens et haïtiens, les coopérateurs locaux qui m'ont intégrée et initiée à leurs cultures, à leurs projets et avec qui j'ai pu comprendre réellement le sens du mot coopération et saisir les nuances du terme *développement*. Il y a aussi le personnel québécois situé au Québec et dans les pays d'intervention qui m'ont apporté tout le soutien nécessaire pour mener à terme les objectifs fixés. Également, la collaboration des employés locaux dans les projets où j'ai eu à intervenir dans différents mandats qui m'ont été confiés. Finalement, les professeurs qui ont bien voulu apporter leurs suggestions, leurs critiques et leurs corrections dans cet essai sur la coopération internationale. Les idéaux poursuivis par le mouvement coopératif sont l'égalité, la justice, la satisfaction des besoins, la démocratie, la répartition équitable de la richesse tout en reposant sur le concept d'un développement durable et respectueux de l'environnement. Ces idéaux ont été partagés par les divers intervenants et contribuent au renforcement et à l'avancement du mouvement coopératif. Ces idéaux communs m'ont fourni l'encouragement, la motivation et la persévérance pour apporter ma contribution si petite soit-elle. Un merci à tout ces gens pour leur collaboration, leurs commentaires et leur transfert d'expérience : à Gilles Baril, Jacques Durocher, Nicole Généreux, Nicole Gagnon, Nicole St-Martin, Hérold Lapierre, Pierre Durand, Personnel bureau DID de Lévis, Personnel NEYSIGISO-Mali et le Personnel RMCH-Haïti.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Glossaire

Introduction 1

Chapitre 1 Problématique

La coopération internationale 11

Développement International Desjardins (DID) 15

Méthodes 17

La gestion micro-financière 20

Le programme genre et développement 25

Chapitre 2 Les programmes de DID en Haïti et au Mali

A L'expérience d'Haïti 27

Aperçu du mouvement coopératif 29

L'Intermédiation financière en Haïti 33

Description des activités 34

Structure de répartition des travaux 36

Impacts - Analyse du tableau de bord 39

B L'expérience du Mali 48

Aperçu du mouvement coopératif 49

L'Intermédiation financière au Mali 50

Description des activités 51

Structure de répartition des travaux 52

Impacts - Analyse du tableau de bord 54

Chapitre 3 Bilan

Facteurs influents 62

Bibliographie

Annexes

Glossaire

ACDI : Agence canadienne de développement international

ACI : Alliance coopérative internationale

ADP : Aide public au développement

ANACAPH : Association nationale des caisses populaires haïtiennes

CEC : Caisse d'épargne et de crédit

CEE : Crédit, épargne et éducation

CNC : Conseil national des coopératives

COPEC : Coopérative épargne, crédit

DID : Développement internationale Desjardins

IRFEC : Institut de recherche, de formation et d'expert conseil

NYESIGISO : maison de la prévoyance

ONG : Organisation non-gouvernementale

ONU : Organisation des Nations-Unies

SOCODEVI : Société de coopération en développement international

RMCH : Revitalisation du mouvement coopératif en Haïti

“Il faut... aider à chacun à devenir un agent conscient du développement et un consommateur éclairé, grâce à une connaissance réelle des lois, des mécanismes, des rouages de la vie économique, de la notion de la collectivité locale, de l’entreprise... Dans l’école et par tous les moyens extra-scolaires, l’éducation économique doit devenir l’un des éléments de la conscience et de la culture des masses.”

Keynes, 1959.

INTRODUCTION

Les coopératives sont un modèle de développement qui repose sur un équilibre entre la justice sociale et économique, la durabilité de l’environnement et l’efficacité économique à travers un système de démocratisation de l’économie. Une double vocation leur est attribuée, l’aspect financier et l’aspect associatif. Les coopératives sont des entreprises collectives qui assurent conséquemment une gestion collective et une propriété collective des moyens de production. Tout projet de développement en coopération a comme finalité, à travers un ensemble d’actions, d’opérer un changement durable dans la société. Les coopératives suggèrent un contrat social et économique différent du système économique dominant. Les coopératives financières (ce terme a été retenu dans cet essai parmi les différentes appellations de ce type d’entreprise collective qui se regroupent dans un mode de gestion collective comparative : coopératives d’épargne et de crédit, caisses populaires, mutuelle, COPEC, CEC...), de par leur nature spécifique, se distinguent de la configuration économique du système bancaire traditionnel lequel s’inscrit dans un courant idéologique économique fondé sur la compétitivité et la rentabilité économique au bénéfice d’intérêts particuliers. Cette rentabilité stimule le processus d’expansion mondiale des activités économiques. La mondialisation a également soumis le marché financier aux règles de cette dynamique économique mondiale.

Dans le système bancaire actuel, l’intérêt des banques se résume à un rendement capitaliste : “la plus forte somme d’argent encaissée et estimant que les pauvres ne peuvent entreprendre d’activités financières viables” (DID, cahier 12, p 13, 1996). Les pays en voie de développement subissent la

mondialisation du secteur de l'intermédiation financière et les exclus du système bancaire traditionnel ne sont pas davantage favorisés par cette vague de mondialisation économique. À l'opposé, le rendement coopératif s'exprime par l'équilibre entre les services visant l'utilisation économique du capital, des critères de viabilité et de rentabilité sont fixés (le rendement légitime de l'épargne) en assurant ainsi le meilleur service en qualité et en nombre dans l'optique de l'intérêt collectif et d'une finance rectificative.

La Banque Mondiale estime à plusieurs centaines de millions les personnes exclues du système bancaire sans la possibilité de développer des initiatives entrepreneuriales. Par ailleurs, elle estime que "seulement 20 % de ces ménages accèdent à des services financiers dans les pays en voie de développement" (Robinson, DID cahier 12,1996). Les autres ont donc souvent recours à un marché informel de crédit avec des taux d'intérêts supérieurs à ceux des banques. Les coopératives financières représentent très souvent la seule possibilité pour les exclus du système bancaire d'avoir accès à des services financiers.

Les thèmes discutés dans cet essai sont pratiquement intarissables. On y tente d'illustrer concrètement la possibilité de créer un équilibre des ressources naturelles et économiques entre les individus d'une société par l'intermédiaire des coopératives. L'essai engage une réflexion relative au rôle de l'épargne et de l'autofinancement de projets économiques par la collectivité dans les pays "sous-développés" et cite en exemple l'action concrète de deux projets coopératifs articulés autour de l'investissement à partir de l'épargne interne d'un pays. Il présente les initiatives des entreprises collectives qui sont dirigées par un entrepreneuriat collectif. Il offre une vision globale de ce qui se fait en matière de micro-crédit par les coopératives financières en exposant, par une autocritique, les limites et les défis de la coopération internationale dans le secteur économique. Il est ainsi lié à la problématique économique et sociale du rôle des coopératives financières et a comme objectif d'évaluer leur impact au sein d'une collectivité.

Les coopératives aspirent à combler les vides créés par le système capitaliste. Leur pertinence dans ce système est renforcé par le triste constat que l'actuel système économique dominant entretient des relations économiques inéquitables et contribue à l'abus des ressources naturelles. On estime qu'à l'échelle mondiale le nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté varie entre 600 millions et un milliard. Ces personnes vivent principalement dans les pays en voie de développement et les femmes représentent une large proportion de cette population. Il devient donc nécessaire de démontrer à l'aide d'exemples concrets de coopération que le modèle économique des coopératives est une alternative intéressante au système économique dominant. Cette démonstration permet de mettre en lumière toute la pertinence de la coopération à l'ère de la mondialisation et non le développement des pays du Tiers-monde par l'endettement extérieur. Il y a des preuves tangibles au Québec de l'efficacité de la coopération, des succès encore présents de la force de la coopération et de l'application de ses principes d'équité et de respect.

L'analyse du changement qu'engendrent les coopératives s'effectue grâce à la connaissance comparée et actualisée des données économiques, de même qu'à travers les études des impacts constatés suite à la présence de l'entité des coopératives dans l'économie. L'expérimentation d'un modèle économique concluant, tel que démontré par les coopératives d'épargne et de crédit, basée sur des notions exactes et des faits précis, incite à vouloir exploiter davantage ces entreprises collectives. Les tentatives de développement économique par les coopératives d'épargne et de crédit sont des expériences économiques plus ou moins contrôlées, par un ensemble d'interventions adaptées et parfois expérimentales, qui ont une influence qui s'observe dans l'économie nationale et même dans l'économie mondiale. L'évaluation de projets coopératifs permet de situer l'action et d'identifier les facteurs garantissant un développement durable.

Les réflexions qui suivent pourront enrichir les théories de la gestion du développement par l'analyse de la contribution de la micro-finance. Ce terme désigne les services financiers offerts aux clients ou aux membres, travaillant dans différents secteurs économiques et qui gèrent des petites ou micro-entreprises, par l'entremise des coopératives d'épargne et de crédit ou d'organisation non

gouvernementales (ONG). Ce travail portera exclusivement sur l'action des coopératives ainsi que sur l'efficacité de leurs interventions dans l'économie nationale où elles sont actives. Je procéderai à la comparaison et à l'évaluation de deux projets de développement économique réalisés par les coopératives d'épargne et de crédit. Cette façon de faire permet d'évaluer l'influence de cette économie coopérative dans le système économique global. Les coopératives concernées par cette étude travaillent en étroite collaboration avec *Développement international Desjardins (DID)*. Il s'agit de deux projets financés par *L'Agence canadienne de développement international (ACDI)*.

Les projets de développement coopératif, de part leur mode de fonctionnement, s'adaptent tous à leur environnement. Ceux qui sont discutés dans cet essai se sont déroulés dans des contextes très différents, soit le contexte sahélien (Mali) et le contexte antillais (Haïti). Il s'agit de deux projets de développement économique en micro-finance réalisés par les coopératives financières : le projet NEYSIGISO au Mali et le projet RMCH en Haïti, exécutés par DID. La recherche fut réalisée avec la collaboration de Développement international Desjardins, les deux projets d'appui au mouvement coopératif étudiés dans cet essai étant appuyés par cette organisation, qui a un volet important en micro-finance.

Les deux projets diffèrent non seulement dans leur contexte historique mais également sur le plan des systèmes politiques et juridiques en cause. Plusieurs outils de mesures et indicateurs déterminent les paramètres de cette analyse et permettent d'entrevoir l'influence de cette économie coopérative dans l'économie globale. Ces outils et indicateurs seront détaillés dans la section méthodologique. Les contextes environnementaux de la société déterminent la nature de l'intervention, la stratégie d'intervention et les résultats attendus du développement économique par les coopératives d'épargne et de crédit. Il s'agit de deux projets de développement économique national opérés par des coopératives financières intervenant dans les milieux urbain et rural. Cette analyse conceptuelle et empirique des projets, à l'aide de variables influentes de l'économie, est utile à la compréhension de l'influence des projets et de leurs impacts.

L'économie coopérative repose sur la maîtrise de l'environnement politique, économique et sociologique ainsi que sur les ressources naturelles et humaines disponibles permettant d'assurer une pérennité du développement économique. Ce modèle de développement adapté dans chacun des contextes peut être évalué en examinant les fluctuations des données financières et économiques. L'analyse des interventions et des résultats de ces projets coopératifs permet de bien saisir la portée de leurs interventions et leur influence sur la situation économique dans la société. L'approche du développement économique des coopératives financières, basée sur les principes qui régissent les entreprises coopératives, a comme fondement la mobilisation de l'épargne, l'utilisation des ressources locales et la prise de conscience collective quant au rôle de l'épargne, de la gestion du crédit dans la communauté et les axes de développement à prioriser. Dans le cadre d'une telle approche, l'éducation et la formation à la formule coopérative de développement sont incontournables pour assurer le succès des projets.

Cette recherche inductive sur la gestion du développement par la micro-finance se justifie par son importance économique, volumétrique, politique et l'influence de ses opérations dans les communautés. La micro-finance s'opère par l'intermédiaire des structures mises en place par les coopératives d'épargne et de crédit, qui représentent 13 % de la micro-finance mondiale. L'évolution de la micro-finance en tant que champ économique et social dans l'économie mondiale influence les rapports économiques.

Cet essai est structuré en trois parties. Le contexte historique de l'aide internationale explique l'émergence du concept de la micro-finance dans les projets de développement. Le premier chapitre dresse un portrait de l'évolution des différents courants idéologiques reliés au développement international. Ce survol permet de situer globalement dans quel contexte se situe la micro-finance. Un résumé descriptif du mouvement coopératif et du fonctionnement institutionnel d'une coopérative suivent. On retrouve par la suite la définition de certains termes et concepts reliés à cette étude et la méthode mise en oeuvre pour la réalisation de cet essai. Le deuxième chapitre traite du contexte socio-politique et économique des pays étudiés et de la stratégie de développement des coopératives.

Cette partie contient la synthèse des deux études de cas réalisés. Ces études de cas mettent en lumière les impacts des programmes et analysent les effets des stratégies de développement. Ceci sera accompli par le biais de l'analyse de la structure de répartition des travaux, des activités mises en place, des indicateurs de performance et des impacts de ces projets. Le troisième chapitre permet de prendre du recul par rapport au caractère immédiat des études de cas, pour tirer des conclusions plus générales sur les facteurs d'influences quant au succès des interventions économiques futures qui permettront aux sociétés en voie de développement d'opérer leur transition vers un développement réellement durable. Le bilan des interventions au Mali et en Haïti permet de faire quelques recommandations issues de leur évaluation.

La mesure de réussite d'un projet en coopération internationale réside dans la pérennité des coopératives mises en place à la suite du retrait de l'aide extérieure. L'appropriation et la maîtrise des actions du développement par les membres sont un indice de la pérennité. Les coopératives financières permettent de renforcer la capacité organisationnelle et institutionnelle d'une communauté par l'aspect associatif d'une coopérative et son mode de fonctionnement.

Cette étude pointant les problèmes externes et internes que vivent les coopératives leur suggère des ajustements et des améliorations. La justification de la présence des coopératives pourra peut-être persuader que cette présence est essentielle pour un système économique plus équilibré situé dans une économie mondiale globalisée. L'évaluation de ces projets n'est pas seulement économique mais également sociale. Les coopératives sont qualifiées d'entreprises responsables et elles contribuent à un développement durable, ce qui explique la tangente quant au financement externe d'un réseau coopératif. Le développement autogéré des coopératives oblige la maîtrise de tous les autres facteurs de production. Le développement opéré par le "capitalisme collectif" est un capitalisme à visage humain qui repose sur le maillage des réseaux coopératifs, sur la liberté individuelle, sur la prise en main de l'économie par la société civile, sur la limitation du pouvoir de l'État et sur la primauté de l'éthique sociale et environnementale.

Chapitre 1

“ Ce superbe mouvement coopératif possède en lui-même une irrésistible force conquérante, qu’il ne manquera pas d’être un grand facteur de l’évolution qui s’accomplit dans le monde économique et dont la tendance frappante est d’assurer aux masses populaires plus de connaissances économiques et plus d’aisance.”

“Desjardins. - conférence de 1910 à 1918.

PROBLÉMATIQUE

Le concept de la micro-finance internationale s’inscrit dans un courant idéologique et économique de l’aide au développement international. Un rappel historique de l’action humanitaire est nécessaire afin de mieux saisir le contexte actuel de l’émergence accrue de la micro-finance comme aide internationale. Dressons donc un bref portrait de l’aide au développement en consultant la littérature publiée sur les thèmes des relations internationales et de l’aide au développement.

Historiquement, l’aide internationale a pris le relais de l’aide humanitaire, une aide en constante évolution au sein des relations internationales. Un effort global pour définir le développement s’effectue depuis les dernières décennies, mais il demeure que la vision du développement ne semble pas offrir de consensus. L’opinion se divise entre une idéologie s’appuyant sur des projets de développement d’une part et d’autre part une idéologie basée sur le partage des richesses à l’échelle planétaire, c’est à dire l’aide au développement des pays pauvres comme partie prenante d’un combat révolutionnaire global. Il y a pourtant une évidence : l’effet de la dépendance économique et les échanges inéquitables qui ont confronté notre réalité. Quant à l’opinion publique, elle évolue. Elle est confrontée au contraste de rythme de vie dans une société de consommation et une de survie dans certains pays.

L'aide au développement n'est pas neutre, elle n'est pas apolitique : "plusieurs pays en crise nécessitent une intervention externe, le choix des aidants est un jeu d'influences politiques et ceux qui bénéficieront de l'aide seront donc influencés par ces institutions mondiales".(Institut Nord-Sud, 1996). L'idée de l'urgence morale de l'intervention a évolué sous l'effet de plusieurs facteurs. Le Canada, quant à lui, a tardé dans son implication dans l'aide au développement. Après les programmes du Premier ministre Pearson le pays fait son entrée dans l'aide au développement, avec l'Aide Publique au Développement (APD). Le Canada mettra en place une agence d'aide au développement en 1960, le bureau de l'aide extérieur qui deviendra par la suite, en 1968, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Par la suite, les bouleversements économiques de la fin des années 1970 ont favorisé le développement bilatéral et confirmé la tendance à l'aide bilatérale, voulant que les pays donateurs s'assurent un contrôle direct et un rendement commercialisé rapide. C'est au début des années 1970 que l'aide au développement s'est généralisée et institutionnalisée. Depuis, la portion de la coopération de l'ACDI, dans la distribution des budgets à diminué de 21% en 17 ans.

La notion d'ingérence est le signe de l'émergence d'une conscience planétaire qui tient compte de problèmes d'interpénétration des sociétés, de la concentration du pouvoir politique et économique et de l'insécurité qui en découle. Plus de 90 % des fonds de l'ONU sont absorbés par les opérations militaires. Par contre, l'aide se caractérise par l'augmentation des financements ponctuels destinés à des opérations d'urgence. Durant les années 1980-1990, une part croissante des flux de l'aide publique au développement fut consacrée aux urgences (2% en 1990 et 11% en 1995). Cette aide dispensée avait pour but principal de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie.

On a observé la part croissante des ONG dans l'instrumentation de l'aide : elles canalisent une part du financement. Quant à l'ACDI, elle a transféré aux ONG une part de budget qui est passée de 13 % à 28 % de 1992 à 1995. De nouvelles préoccupations planétaires sont apparues qui influencent l'aide au développement. Parmi ces préoccupations se retrouvent l'environnement, la montée du

SIDA, la consommation de drogue. À la protection de l'environnement, notamment, le budget a triplé ces dernières années.

Au niveau mondial, les institutions comme la Banque mondiale, qui se prétendent plus équipées pour faire du développement, voient leur budget augmenter et celui des ONG diminuer et ce, sans égard à leur contribution au développement économique équitable. Ces nouvelles tendances des relations économiques ne vont-elles pas augmenter les écarts économiques au sein de chaque pays et entre les différentes régions au point de menacer leur viabilité ? Par ailleurs, une des tendances de l'aide était de supporter les banques régionales de développement et cette tendance se maintient encore aujourd'hui.

Les motivations morales demeurent constantes mais les problèmes économiques et sociaux que vivent les pays industrialisés rendent obligatoire une démonstration précise de l'utilité de l'aide et de son efficacité. Les ressources publiques sont en déclin en raison de la situation économique précaire des pays du Nord. En 1995, la part de l'APD rapporté au PIB est tombée à son plus bas niveau depuis 1945 soit 0,27% , loin du 0,70 % fixé par l'ONU en 1970. Les pays donateurs et le public ont du mal à accepter leur impuissance face aux crises et ils sont déçus des résultats peu satisfaisants suivant les efforts répétés en matière de développement. Est-ce pour cette raison qu'une baisse des dons fut enregistrée ces dernières années? De plus, la manipulation de l'aide, en d'autres mots la corruption par les États, a fait naître le doute chez les donateurs. Un réel manque de confiance envers les organisations humanitaires et les partenaires locaux s'est manifesté. La nécessité de la transparence oblige donc les ONG à rendre des comptes quant à leurs interventions. Malgré l'opinion publique, qui est de plus en plus sensibilisée aux droits de l'homme, et malgré certaines levées de fonds considérables provoquées par les images saisissantes de certaines situations qui sont présentées, la tendance à la baisse de l'aide se maintient.

D'autre part, le flux des investissements privés a récemment dépassé l'aide publique au développement, devenant la principale porte des relations entre le Canada et le Tiers-monde. Ce

rôle grandissant dans les stratégies économiques encourage la libéralisation des marchés, tendance actuelle imposée par la mondialisation. Est-ce que les tendances de la mondialisation et des programmes d'ajustement structurel ont comme objectif la réponse aux besoins des communautés locales ou la réponse aux besoins et aux intérêts des pays industrialisés ? Les capitaux étrangers favorisent-ils des secteurs à privatiser par leur main mise sur ces économies ? Les solutions quant aux crises économiques que vivent la population du "monde en développement" sont suivants des critères d'évaluation relatifs - telle la performance économique ou les indicateurs de bien être social. Bien souvent, les conclusions quant aux principaux gagnants et perdants sont radicalement divergentes. Il y a des avantages à ces investissements étrangers, notamment le fait qu'ils procurent des capitaux, stimulent le transfert de technologies et des méthodes de gestion, et génèrent des emplois. Toutefois ces avantages ne sont pas toujours concrétisés dans les pays bénéficiaires et peuvent parfois servir les intérêts étrangers. En ce qui concerne les entreprises, on sait pertinemment que certaines ont un revenu brut supérieur au PNB de plusieurs pays du Sud, ce qui les positionne comme " d'énormes entités dans les secteurs d'activités par rapport aux pays en développement" (Institut Nord-Sud, 1991.). Ces relations ne peuvent donc être seulement des relations économiques. Par leur culture d'entreprise et leurs pratiques de gestion, les entreprises s'implantent et elles deviennent en quelque sorte le véhicule des valeurs canadiennes.

C'est d'ailleurs pour cette raison que l'une des préoccupations de ce siècle est la responsabilisation sociale et environnementale des entreprises canadiennes. Une réorientation des priorités et des objectifs pour un développement réel (soit d'un développement durable) a été élaborée afin de ne pas se contenter seulement des situations d'urgence. Autrefois, l'aide était davantage orientée vers l'offre gratuite de services sociaux tels l'éducation et les soins de santé plutôt que vers des services permettant la création d'emplois ou la création d'activités génératrices de revenus. Cette tendance a contribué à créer une dépendance des bénéficiaires à l'aide extérieure, à leur surendettement et à la déresponsabilisation des gouvernements locaux.

La coopération internationale

En parallèle à l'aide internationale, le mouvement coopératif s'est étendu à travers le monde. Ce n'est qu'après la fin de l'époque coloniale (vers 1950) que le mouvement se développera dans les pays du Tiers-monde où il chevauchera le secteur traditionnel et le secteur moderne, l'informel et l'officiel. Le concept de coopération internationale a pris différents sens au cours des cinquante dernières années. D'abord associé à la notion de croissance économique, il fut élargi à une finalité à caractère plus social, la satisfaction des besoins fondamentaux d'une population. À partir des années 1980, la coopération au développement est orientée vers l'ajustement structurel des économies, la lutte contre la pauvreté et le développement durable. La coopération canadienne a augmenté le nombre de ses interventions dans ce sens au cours des années.

La coopération internationale, par les coopératives, repose sur plusieurs éléments. L'expérience québécoise est très intéressante, entre autre par la solide implantation d'un réseau financier coopératif ainsi que dans d'autres secteurs d'activités. Selon les principes qui régissent ces entreprises, elles sont plus responsables qu'aucune autre tant qu'il y a application de ses principes. De même, en procurant un service d'épargne et de crédits aux groupes moins favorisés, la micro-finance améliore les conditions économiques de ces groupes exclus du système bancaire traditionnel et s'inscrit dans le courant de l'aide internationale. L'appui à la micro-finance et au mouvement coopératif se justifie par l'efficacité de leurs interventions dans le développement économique des communautés. L'implication des coopératives se situe à différents niveaux, tant sur le plan de l'entreprise que celui du gouvernement et de la population. Elles jouent un rôle socio-économique important là où elles sont installées. Les coopératives sont davantage responsabilisantes comme type d'entreprise parce qu'elles sont plus sensibilisées à la gestion du développement et à ses impacts sur la population. Elles sont gérées par la collectivité et le milieu et elles visent la viabilité et la pérennité, tant que le besoin demeure présent. La coopérative financière doit avoir une saine gestion financière, s'assurer de couvrir les coûts d'opération par la capitalisation des prêts et une gestion associative qui assure l'intérêt collectif.

Les dirigeants des coopératives financières qui contrôlent l'entreprise sont obligatoirement du milieu. Par conséquent, l'entreprise a une meilleure chance de répondre réellement aux besoins essentiels de la collectivité concernée. Elle s'attaque aux problèmes de pauvreté dans un esprit non-capitaliste puisque les services sont offerts au meilleur prix possible. Les membres ont donc un intérêt réel au succès de l'entreprise. Les objectifs sont définis en collaboration avec les membres et l'objectif ultime est l'autosuffisance. S'il y avait un profit, il demeurerait sur place et serait géré par eux compte tenu du principe d'implication dans le milieu, ou ristourné en fonction du rapport d'usage, ou encore versé à la réserve générale. Des ententes entre les gouvernements sont signées et les relations que développent les coopératives avec le gouvernement local permettent d'impliquer celui-ci tant du côté législatif que du côté économique. De plus, il faut un encadrement durable et un engagement des ressources en place.

Le principe d'éducation et de formation vient également renforcer la responsabilité des coopératives. L'éducation a un rôle plutôt de sensibilisation des membres à la formule coopérative. La formation permet aux gens concernés de mieux saisir le rôle et les responsabilités reliées aux diverses fonctions au sein de leurs entreprises coopératives. Le principe de démocratie positionne les valeurs du droit de l'homme en matière de contrôle démocratique de l'économie. Ce volet contribue grandement à l'appropriation du développement et favorise également un développement endogène et autocentré car il oriente les actions vers les besoins et les objectifs internes de la communauté. Le transfert d'expertise s'effectue entre autres par la formation.

Le développement promu par les coopératives est un développement durable reposant sur l'essor des compétences locales et il est constamment réajusté selon les besoins de la population membre par le processus de concertation, entre autres, par l'assemblée générale. L'accès à l'information est facilité par la possibilité d'être membre du conseil d'administration et par la participation à l'assemblée générale des membres. De plus, les projets coopératifs sont souvent soumis à des évaluations ou des études d'impacts.

Les coopératives sont installées un peu partout dans le monde et le gouvernement canadien n'appuie pas financièrement un réseau là où existent des conflits entre les deux pays (ce qui explique le retrait des opérations de DID, en 1991, en Haïti en raison des bouleversements politiques du pays). Les pays qui n'adhèrent pas aux principes coopératifs n'optent tout simplement pas pour cette formule. Les coopératives exigent certaines conditions minimales dues à l'élément du soutien gouvernemental. La viabilité du projet est analysée à partir du contexte politique, économique et social. (Par contre, comment évaluer les valeurs fondamentales des autres pays pour savoir si elles concordent avec les nôtres? Nos valeurs sont-elles la référence?)

Certains éléments contribuent à qualifier les entreprises coopératives d'entreprises responsables:

- Outil de démocratisation;
- Définition intégrante dans un programme de macro-économie (si les gouvernements locaux ont défini leurs priorités et leur plan de développement) ;
- Différents comités facilitant le contrôle;
- Partenariat fondé sur l'engagement réciproque et la responsabilité;
- Promotion du développement durable;
- Implication sociale et communautaire;
- Développement des collectivités locales en fonction de l'économie présente;
- Éducation et formation;
- Relais locaux, intercoopération;
- Procédures systémiques des projets non fonctionnels par les coopératives membres d'une fédération.

Le mouvement coopératif est présent dans plusieurs pays et le Canada l'appuie par l'intermédiaire des projets de développement de l'ACDI. Par contre, l'ACDI ne fournit aucune directive précise sur les stratégies à l'égard des coopératives. La contribution se fait seulement par le financement et par le transfert du savoir-faire en matière de planification et d'exécution des programmes. *Aborder le*

développement par la voie des coopératives n'assure pas nécessairement le succès mais du moins leur approche est beaucoup plus responsabilisante. Par contre, la pression aux résultats positifs rapides a pour conséquence que les ressources n'ont pas le temps nécessaire pour intégrer les nouvelles compétences. (Institut Nord-Sud, 1991)

La micro-finance est une partie intégrante de l'économie. Les coopératives d'épargne et de crédit participent au développement durable grâce à la logique même du processus de développement des coopératives. Elles contribuent au développement micro-économique local de la société et s'inscrivent dans les tendances contextuelles de développement économique. La vision des coopératives financières est un développement économique plus équitable selon la culture et les principes coopératifs. Elles effectuent la prise en charge du développement économique local au niveau des exclus du réseau bancaire dominant. Le type de gestion économique des coopératives d'épargne et de crédit relève de l'économie sociale et de l'économie solidaire¹, répondant à un besoin de développement économique qui mobilise l'épargne et qui investit localement en offrant du crédit aux membres aux meilleurs coûts. Les coopératives financières favorisent la maîtrise d'entreprises collectives et démocratiques. Un des objectifs est la capacité d'agir sur l'économie locale. Les chiffres utilisés dans cet essai tentent de démontrer l'impact des coopératives dans l'économie locale.

Ces observations seront validées par les deux projets de DID évalués dans cet essai. L'approche canadienne, particulièrement en matière de développement des coopératives, favorise la coopération entre les institutions canadiennes et locales du même type. Les projets partagent cette préoccupation et ont mis à la disposition des coopératives financières les acquis du mouvement coopératif canadien. Ce partage d'expériences facilitera l'accès à l'information, source de changements et d'améliorations.

¹Benoit Lesvesque, définition de l'économie sociale. Colloque association d'économie politique, texte réunis, 1989.

Développement international Desjardins.

L'économie coopérative québécoise est significative dans l'économie nationale et le Mouvement Desjardins est très présent dans l'économie locale québécoise. Ce réseau coopératif occupe 50 % du marché financier. Il exporte un apport technique dans les mouvements coopératifs mondiaux par la filiale du Mouvement : Développement International Desjardins, (DID) fondé en 1970. DID est une corporation du Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec spécialisée dans l'offre de services qui contribuent à la mise en place et au renforcement d'entreprises et de réseaux coopératifs, principalement dans les secteurs financiers et agricoles. En 1998, DID était présent dans plus de vingt pays en développement et en transition (pays de l'ex-bloc communiste), des projets en Afrique, en Amérique Latine, aux Antilles, en Asie et en Europe de l'Est. Cette firme de consultation en développement international est engagée dans l'appui à la structuration et la consolidation de coopératives d'épargne et de crédit dans les pays en développement depuis 30 ans. Ceci s'inscrit dans le courant dominant de l'aide au développement. Les activités de micro-finance de DID s'étendent sur quatre continents et la corporation est associée à plus de 50 partenaires institutionnels. DID considère que l'accès aux services d'épargne et de crédit constitue pour les plus pauvres un outil très puissant pour améliorer leurs conditions de vie et réduire leur dépendance économique. Elle a comme mission de stimuler la participation des populations les plus défavorisées à la vie économique. De même, l'approche de l'organisation vise un développement durable en mettant l'accent sur la constitution d'une relève locale, la construction d'un capital financier local et le renforcement de l'entrepreneuriat et des institutions publiques dans un cadre institutionnel réglementaire adapté. La viabilité du réseau appuyé est une priorité du développement durable.

À l'échelle mondiale, 765 millions de personnes sont collectivement propriétaires de 675 000 coopératives regroupées en 226 organisations nationales dans 101 pays. Le volume économique des coopératives varie grandement d'un pays à l'autre, étant relié directement au contexte socio-politique. À leur tour, ces organisations sont regroupées au sein de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

DID oeuvre principalement au niveau du transfert du savoir-faire dans le domaine coopératif ; une démarche d'accompagnement conceptuelle et technique auprès de ses partenaires contribue à la création et à la consolidation, au sein des collectivités, d'entreprises collectives orientées vers l'amélioration économique et sociale. Ces entreprises coopératives gèrent le développement économique par l'intermédiaire de la collecte de l'épargne et la gestion du crédit. Elles donnent accès à des services financiers en procurant du crédit aux personnes moins favorisées, pour les groupements de personnes, particulièrement pour les femmes, tout en utilisant maximalelement la capacité d'épargne dans les communautés. Elles assurent une pérennité financière et organisationnelle de l'offre de services financiers et assurent la prise en charge de la pérennité par les gens de la communauté. Le fonctionnement administratif de DID se divise en deux principales sources de financement : 80 % de l'argent investi provient de l'Agence Canadienne de Développement International et 20% provient du mouvement.

Les deux projets de micro-finance comparés dans cet essai sont appuyés par Développement International Desjardins et financés par l'ACDI. Ils sont en activité au Mali et en Haïti. Le sommaire administratif des projets sera détaillé dans le chapitre deux. Le projet de DID en Haïti s'inscrit dans une optique de Revitalisation du Mouvement Coopératif Haïtien - projet RMCH. (Un financement bilatéral, d'État à État, de l'ACDI qui a comme finalité de participer à la relance du mouvement coopératif en Haïti par l'appui technique auprès des coopératives d'épargne et de crédit). Il est à souligner que ce projet de revitalisation du mouvement coopératif s'effectue également par SOCODEVI - Société de Coopération en Développement International qui a la charge des coopératives dans les autres secteurs économiques. Le projet RMCH est en fonction depuis 1989. En premier lieu il s'agissait d'un projet d'appui à un réseau déjà constitué des coopératives financières populaires dans le département du Nord. En raison des bouleversements politiques de 1991, le projet a été suspendu et repris en 1995 pour s'étendre à d'autres départements. DID a eu, et a encore plusieurs autres activités en Haïti, mais le projet qui intéresse cette analyse concerne l'appui technique aux coopératives d'épargne et de crédit. Le but de ce projet est de favoriser l'accès à des services financiers de base sécuritaires pour les petits agents économiques par la mise en place et le

renforcement d'un réseau de coopératives financière locales. Le cas du Mali est différent car il s'agit d'un réseau mis en place par DID, soit un réseau en émergence.

Méthodes

La méthode de recherche est de type qualitative et quantitative. L'évaluation des stratégies et de la gestion du développement par les coopératives financières, comparée avec les données quantitatives socio-économiques, permet une analyse des impacts sur la communauté haïtienne et malienne de cette nouvelle économie coopérative.

Des entrevues et des interventions ont été réalisées pour mieux saisir l'influence des coopératives dans leurs milieux. Le temps passé au sein du réseau au Mali a été de deux mois et demi. À titre de consultante, j'ai rencontré plus de deux cents personnes pour mesurer le degré de compréhension des membres (grille d'entrevue - annexe 1) sur le fonctionnement coopératif et pour connaître les forces et faiblesses de certains programmes mis en place. Le travail exécuté était dans un premier mandat l'évaluation du programme de formation des dirigeants et employés du réseau et dans un deuxième mandat l'évaluation du programme de crédit, épargne et éducation (CEE) (grille d'entrevue - annexe 2) qui a permis de dégager quelques recommandations quant à l'impact de ces programmes dans la collectivité. En Haïti, le séjour a été de 10 mois à titre de conseillère en formation. Le travail consistait, en collaboration avec l'IRFEC, en la conception, la réalisation du programme de formation (annexe 3; les différents modules de formation offerts et les détails relatifs aux programmes) et à sa diffusion pour l'ensemble des dirigeants, des membres et employés des coopératives financières appuyé par DID. Les formations élaborées et dispensées était diversifiées et englobaient le rôle et les responsabilités attribuées à chacune des fonctions de même que sur tous nouveau produit ou services offerts. Des subventions au programme de formation selon des critères prédéterminés étaient octroyées. L'évaluation de ces programmes était assurée par moi-même et une évaluation systématique des formations était mise en place de même que des nouveaux besoins en formation.

Plus de 600 personnes ont été consultées sur les thèmes et sur le degré de compréhension de la matière enseignée et les nouveaux besoins en formation (annexe 4; questionnaire d'évaluation). Les objectifs des projets sont fixés dans les documents nommés plan directeur et le travail de la consultante visait l'atteinte des objectifs fixés et non l'élaboration de ces objectifs.

L'analyse débute par une vue d'ensemble socio-politique du pays , du mouvement coopératif et de l'intermédiation financière. Par la suite, la description des activités, la structure de répartition des travaux résume la nature de l'intervention et les objectifs des projets et les données du tableau de bord, un outil de gestion, mesure l'impact du projet dans la communauté et des diverses activités. L'outil de gestion qu'est le tableau de bord quantifie les objectifs financiers et associatifs, des ratios de gestion spécifiques aux coopératives d'épargne et de crédit, et chiffrent leur progression vers l'atteinte des objectifs prédéterminés et révisés si nécessaire. Les données statistiques du tableau de bord sont compilées mensuellement et proviennent des coopératives financières. Une révision de ces objectifs s'applique régulièrement vu les facteurs impondérables de la coopération internationale et des contextes socio-politiques.

Il est à préciser que les informations sur le projet en Haïti sont plus abondantes en raison du temps supplémentaire consacré sur le terrain. Par contre, il est approprié, malgré cette faiblesse, d'analyser l'impact du réseau financier coopératif malien, NÈYSIGISO, dans la communauté malienne à l'aide du tableau de bord. Les deux projets sont analysés sur une période différente. La période d'intervention pour le projet Mali est de 1994 à 1997, pour ce qui est du projet Haïti de 1995 à 1998. Quoique les deux projets ne soient pas sur la même période cela n'a que peu d'influence sur l'impact des interventions. L'impact dans la communauté des coopératives d'épargne et de crédit se mesure par les résultats financiers et associatifs fixés et leur progression. Les budgets pour la période d'intervention et la dimension des travaux des deux projets sont sensiblement du même ordre. Par contre, la comparaison financière entre les deux projets est plus difficile étant donné le contexte économique différent (PNB, niveau de vie, revenu par habitant, coût de la vie...) La monnaie pour le

Mali est le franc CFA qui valait à l'époque 350 Franc CFA pour un dollar canadien et la monnaie en Haïti est la gourde, qui équivaut à 11 gourdes pour un dollar canadien.

L'objectif de l'étude est d'évaluer les impacts économiques des investissements réalisés par les coopératives financières (autofinancement), par les membres (parts sociales) et par le projet (subventions). Le montant investi par le projet pour l'appui au mouvement coopératif sert presque exclusivement au financement du personnel canadien et local et ses activités. Très peu de fonds sont injectés pour fin de crédit, certains fonds sont réservés à des projets coopératifs et sont injectés sous forme de différentes subventions aux coopératives; ce type de fonds prend l'appellation "d'argent froid". Quant aux fonds accumulés par l'épargne locale, le patrimoine collectif, le terme désigné et utilisé est "l'argent chaud". Compte tenu du fait que les effets du projet se poursuivront bien au delà de la période d'exécution du projet, l'analyse a porté sur une période fixe de la mise en place d'une trentaine de coopératives financières populaires pour le Mali et d'une cinquantaine pour Haïti. Plus globalement, les investissements réalisés généreraient un surplus économique positif (taux de rendement de viabilité) et les principaux bénéficiaires, hommes et femmes, seraient les milliers de membres des coopératives. Les résultats compilés portaient donc davantage sur l'impact des interventions plutôt que sur les stratégies et modifications à court terme de la situation du mouvement.

La documentation de DID, complétée par la littérature sur le sujet, a largement contribué à comprendre, de façon globale, le mode de fonctionnement et de gestion du développement par la micro-finance. Certaines informations financières n'ont pas été utilisées pour respecter la confidentialité des projets (tel les budgets et les postes budgétaires pour chacune des activités). Cette limite, liée à la confidentialité des informations, ne cause pas de réels problèmes quant à l'étude d'impact. L'ensemble des chiffres utilisés provient des informations des projets de DID et sont tirés de différents rapports (plan directeur, rapport de progression, plan de l'ACDI, plan révisé de l'ACDI, rapport annuel, tableaux de bord, indicateurs de performance...). Pour établir un lien avec la théorie et les données financières et associatives, des rencontres et l'organisation d'activités au

niveau des coopératives ont permis de comprendre concrètement comment s'est effectué l'implantation et l'appui et de tenter de mesurer directement les impacts. Des nombreuses relations ont été établies avec le personnel des projets.

Les paramètres sont sensiblement les mêmes pour les deux projets analysés avec un accent mis sur l'implantation ou les stratégies de développement par l'entremise de la structure de répartition des travaux, les impacts et les défis de cette gestion du développement dans les pays "bénéficiaires". Les données socio-économiques des pays et les données bancaires de DID et des banques en collaboration fournissent la majeure partie des informations. La cueillette des informations nécessaires pour mesurer les effets produits (résultats) - impacts- a été effectuée à l'aide de la méthode développée par la DID et ces informations ont été principalement regroupées dans le tableau de bord.

La gestion micro-financière

Tel que décrit brièvement plus haut, le concept de micro-finance et du micro-crédit désigne " les services financiers offerts aux clients ou aux membres, travaillant dans différents secteurs économiques, qui gèrent des petites et micro-entreprises" (Robinson, DID cahier 12, 1996). Le concept de services financiers réfère au service d'épargne et de crédit. La constitution par un groupe de personnes, d'une réserve de liquidités par l'épargne pour utilisation ultérieure et pour obtenir des intérêts (pas toujours le cas) sur leurs dépôts permet l'investissement productif sous forme de prêt à d'autres qui ont un besoin d'investissement et une incapacité d'épargner. Le service de la mobilisation de l'épargne locale permet de constituer une source importante de nouveaux fonds plus engageants que ceux injectés par les différents bailleurs de fonds. Les services de crédit permettent l'utilisation d'un revenu anticipé pour l'investissement (crédit productif) ou la consommation actuelle (crédit non productifs) Ce dernier service est destiné aux personnes qui ont des préoccupations pour satisfaire les besoins de base.

Seulement 2 % des micro entreprises qui regroupent 30 % à 80 % de la population active des pays en voie de développement ont accès à des services. Les programmes de micro-crédit peuvent être classés selon trois approches en matière de prêts (cahier 2 DID, Christen et al 1994.) : les prêts individuels, les prêts aux groupes de solidarité et les prêts aux banques villageoises. Plus spécifiquement, les différents produits recensés et offerts en micro-crédit sont : crédit à la consommation, crédit agricole, crédit productif, crédit à l'habitation, caisses villageoises ou comptoirs de services, coopératives financières d'entrepreneurs, crédit à caution solidaire et crédit préautorisé . Ces services diffèrent d'un réseau à l'autre. Globalement, les résultats escomptés sont l'accès à des services financiers, notamment le crédit pour les personnes moins nanties et pour les groupements des personnes (particulièrement pour les femmes), l'utilisation maximale des capacités d'épargne des communautés visées, la pérennité financière et organisationnelle de l'offre des services financiers et la prise en charge de la pérennité par les gens de la communauté. (DID cahier 13, 1997, p.7). La taille et le profil de la clientèle membre des coopératives d'épargne et de crédit les distinguent nettement de la clientèle du système bancaire. Elles s'adressent presque exclusivement aux petits épargnants et aux petits emprunteurs. Sur le plan financier, les coopératives d'épargne et de crédit, tout au moins celles disposant d'états financiers, présentent une situation relativement favorable. Cependant, ces résultats témoignent également de la faiblesse des investissements réalisés, du coût relativement élevé de leurs opérations (efficience) et d'une capacité (actuelle) très limitée dans l'offre de service, tant au niveau de l'épargne que du crédit dans les projets étudiés.

Le concept de pauvreté se définit, dans le rapport sur le développement dans le monde, comme l'incapacité d'un individu à obtenir au moins le niveau minimal nécessaire à sa survie (Banque mondiale, 1990, rapport sur le développement dans le monde), comme un état de privation de bien-être jugé inadéquat et qui est également relatif au concept d'inégalité entre personnes d'une même société. Ce concept se mesure à l'aide d'indicateurs tels que les conditions de vie, taux de mortalité, seuil d'espérance de vie, degré alphabétisation, accès à l'eau potable, le minimum pour vivre décemment, le seuil de pauvreté, l'incidence de pauvreté, la profondeur de pauvreté avec des termes de caractérisation et des degrés d'appauvrissement. Le micro-crédit contribue à la lutte contre la

pauvreté en permettant aux pauvres d'augmenter leurs revenus et d'améliorer leurs conditions de vie, d'accroître leur productivité, de développer des micro-entreprises, d'améliorer la gestion de leur revenu, de réduire les risques auxquels ils sont exposés et d'équilibrer la consommation de leur ménage (DID Cahier 2, 1992, p.8).

Les projets de DID financés par l'ACDI sont soumis à des règles de gestion que l'agence impose aux projets financés. L'approche préconisée est une approche axée sur les résultats. Les outils permettent de mesurer ces résultats en fonction des objectifs prédéterminés, de même que leur progression vers l'atteinte des résultats. Il s'agit d'une gestion axée sur la performance des interventions. L'ACDI définit la gestion par résultats de la façon suivante : “ ...elle oriente l'attention et les efforts des partenaires vers l'atteinte des résultats précis à court, moyen et à long terme plutôt que sur les processus, la réalisation d'activités prédéterminées et la conformité à un plan.” (texte de l'ACDI, La gestion axée sur les résultats. Un guide à l'intention des partenaires du PPUCD). Elle se caractérise par la concertation et la participation, les relations de causes à effet, le suivi du rendement, l'identification des risques et l'apprentissage organisationnel. La gestion par résultats consiste à définir les résultats, à trouver les moyens de mesurer le progrès et les résultats attendus et de réajuster le projet en cours de route. Le cadre logique est l'outil qui permet de construire les chaînes de résultats et d'identifier les impacts, les effets, les extrants, les activités et les intrants des projets. Les projets sont donc élaborés à l'aide du cadre logique, qui permet d'évaluer l'évolution des résultats dans l'environnement. Cet essai s'intéresse davantage aux indicateurs de rendement : indicateurs des objectifs financiers et associatifs, à partir des atteintes du projet qui mesurent quantitativement les effets et impacts du projet et la progression vers l'atteinte des résultats escomptés ; ils mesurent donc le progrès. Quant aux extrants ce sont les indicateurs de gestion, ils mesurent la réalisation de l'activité. La structure de répartition des travaux indique les extrants priorités par le projet et permet une compréhension globale du projet de même que les travaux mis en place pour obtenir les résultats compilés dans le tableau de bord. Les travaux et les efforts déployés ne sont pas analysés dans cet essai. Il se concentre exclusivement sur les impacts quantifiables regroupés dans le tableau de bord. On retrouve les indicateurs de performance dans le tableau de

bord, les objectifs quantifiables à atteindre sont clairement identifiés de même que leur progression temporelle. La validation des indicateurs pertinents permet de mesurer l'atteinte des résultats du projet. *Le tableau de bord, composé de ces indicateurs, est l'outil utilisé pour analyser l'impact et il est utilisé pour les deux projets étudiés dans cet essai.* Il mesure donc l'atteinte des résultats et il présente les informations spécifiques, pertinentes et uniformisées permettant de mettre en évidence les résultats et les impacts de même que les tendances générales du projet. Le tableau de bord synthétise également quelques indicateurs de gestion et de maîtrise de l'organisation associative (annexe 5).

Les activités d'appui se résument ainsi : 1) le développement , la consolidation et la structuration du réseau; 2) la gestion des opérations; 3) la gestion des informations; 4) la surveillance et la sécurité de l'épargne; 5) la gestion financière dont celle des liquidités; 6) l'offre de produits et de services; 7) la formation et la gestion du personnel et la formation des dirigeants; 8) la législation et 9) la réglementation. Quant à la nature de l'intervention, elle se regroupe en quatre types de transfert : transfert de connaissance, instrumentation, appui-conseil et transfert de ressources financières. Le choix de la nature de l'intervention repose sur la finalité recherchée et les impacts désirés. Ces interventions et ces appuis sont sensiblement les mêmes que ce soit pour un réseau déjà constitué ou en émergence. La distinction réside davantage sur le plan de l'imputabilité des résultats du projet.

La spécificité de l'appui institutionnel de DID à des partenaires coopératifs d'un réseau déjà constitué, tel que le RMCH en Haïti, réside dans le fait que l'agence doit tenir compte des objectifs, du plan de travail, de la culture des coopératives ou du réseau qui est déjà constitué et qui suivent parfois eux-mêmes une planification stratégique. Les objectifs des deux organisations doivent donc se rejoindre. Néanmoins, DID doit appuyer les objectifs des coopératives tels que la viabilité, la durabilité, la rentabilité, le services aux membres. L'assistance technique de DID se donnera plutôt des objectifs de transfert d'expertise et jouera davantage un rôle de conseiller ou d'expert-conseil. Les coopératives d'épargne et de crédit dans cette situation, comme c'est le cas pour Haïti, sont généralement indépendantes les unes des autres, peu centralisées et peu uniformisées. Le manque de

confiance réciproque des coopératives quant à leur rentabilité et à leur viabilité ne les incite pas à s'associer ou à développer une approche collective pour résoudre les problèmes communs liés à leurs activités. Il existe aucune structure de deuxième niveau, union ou fédération, assurant des services communs : regroupement d'achat, inspection et vérification, représentation et promotion, gestion des liquidités... Par ailleurs, les coopératives déjà constituées ont des attentes spécifiques face au rôle de DID et le projet doit s'assurer de l'adéquation entre ces attentes et le diagnostic de la situation coopérative. Le diagnostic permet de connaître les forces et faiblesses du réseau et la perception des besoins prioritaires. Pour un meilleur fonctionnement, les recommandations de DID auprès des coopératives doivent se faire en tenant compte de la capacité d'absorption des partenaires. DID assure certains services de deuxième niveau. La nécessité d'une union n'est pas toujours ressentie ainsi que le manque de ressources nécessaires pour assurer son financement. Il est possible dans ce type d'appui de rencontrer de l'opposition et DID a peu de contrôle sur les décisions et les orientations que prend l'ensemble du réseau. Il est donc primordial d'avoir des mécanismes qui favorisent la communication et la concertation.

Dans le cas d'un réseau en émergence, c'est la cas de NYÈSIGISO au Mali, le partenaire est en formation, en construction. Ceci oblige le projet à jouer le rôle d'une "fédération", à se substituer temporairement au réseau. Dans ce type de projet, DID exerce un plus grand contrôle sur l'ensemble des événements. Durant la période de transition, DID et l'équipe projet détiennent un double rôle, soit celui de conseiller d'une organisation et responsable des activités de deuxième niveau ou de la future fédération. L'imputabilité des résultats et la performance du projet est davantage signifiante car le deuxième niveau est directement contrôlé par l'équipe de DID. Le projet d'appui interviendra directement avec les coopératives de base qu'il a mis en place et assumera donc les tâches récurrentes normalement attribuables au deuxième niveau (DID, cahier 6, 1995, p. 38.). Le défi réside dans le transfert des responsabilités de l'organisation du deuxième niveau de l'équipe de DID aux coopératives de base (en terme de services en commun et par le financement par cotisation de la fédération, etc.).

Le programme genre et développement

Le programme “genre et développement“ vise à améliorer l'accès des femmes aux services financiers, à l'aide de produits adaptés, et à favoriser ainsi leur participation au sein des coopératives d'épargne et de crédit. Il consiste à mettre en place des programmes précis d'intervention en faveur de la clientèle féminine qui permettent de stimuler l'intégration des femmes au sein du réseau des coopératives financières participantes au projet .

La mise en place et le démarrage du programme de crédits spécifiques aux femmes contribuent à favoriser l'accès au crédit et l'accumulation de l'épargne des femmes dans les coopératives financières, entre autres par l'implantation de caisses villageoises ou de groupements urbains ou ruraux. Dénommé « crédit solidarité ou à caution solidaire” où chacune des participantes y est garante des prêts des membres de son groupe en raison du peu de garanties qu'elles peuvent offrir. C'est un concept très proche de celui de caisse villageoise. Le programme permet également de favoriser la participation active des femmes à la vie organisationnelle des coopératives financières. Des programmes d'épargne et de crédit accompagnés d'un programme d'éducation sur différentes thématiques sont également offerts aux femmes par un produit spécifique. Cette stratégie signifie donc le renforcement de la capacité des coopératives financières à faire du crédit en les dotant d'agents de crédit. Ces nouvelles ressources (certaines coopératives financières n'avaient aucun agent de crédit) se consacreront exclusivement à la promotion des produits de crédit femmes, à l'étude des demandes, à l'encadrement des emprunteuses et au suivi des prêts et peuvent même être animatrices. Par contre, ces services supplémentaires ont leurs coûts et les intérêts sur ces produits sont très élevés. De plus, ces services supplémentaires combinés avec le peu de garanties qu'offrent les femmes sur le crédit, catégorisé de “crédit à risque”, élèvent davantage le taux d'intérêt qui va parfois jusqu'à 17 % .

Ce type de projet, est étroitement lié à la stratégie d'appui de DID auprès des coopératives financières participantes au projet . À titre d'exemple, plutôt que de mettre l'accent sur

l'intéressement des femmes aux coopératives financières via l'animation ou la formation de comités de femmes dans chaque coopérative financière, le projet fait l'hypothèse que les femmes adhéreront aux coopératives financières et participeront plus activement à leur vie démocratique si celles-ci leurs offrent des produits financiers qui répondent à leurs besoins.

Les actions de ces projets favorisent l'accès des femmes au crédit à travers l'institution financière coopérative à laquelle elles adhèrent. Les femmes peuvent au même titre que les hommes épargner et emprunter. Cependant, pour inciter les coopératives financières à les considérer comme des membres ayant un potentiel d'épargne et une capacité de remboursement très prometteurs, le projet instaure une politique de discrimination positive en obligeant la coopérative financière à introduire certains produits financiers accessibles aux femmes seulement et à réserver un certain volume de fonds spécifiquement pour le crédit femmes. En contrepartie, pour ce type de programme spécifique aux femmes, il arrive que le projet finance directement ce produit en injectant de "l'argent froid" destiné exclusivement au crédit pour les femmes. Car bien souvent le personnel et les dirigeants des coopératives préfèrent utiliser les fonds de crédit pour financer des projets d'investissements soumis par des hommes et ceci s'explique par le contexte culturel de certains pays du Tiers-monde. Le projet offre un support technique et financier aux coopératives financières ; ce n'est pas lui qui intervient auprès des femmes. Cette approche axée surtout sur le service à la clientèle féminine et sur la rentabilité dans la coopérative financière favorise un changement d'attitude des dirigeants des coopératives financières en faveur de leur membership féminin actuel et futur.

Chapitre 2

“ Dans ce nouveau genre d’association coopérative, ce n’est plus le capital qui domine, qui fait la loi et règle tout, mais c’est la personne. Le capital n’est que l’accessoire, non le principal.”

“ La coopération n’est pas une simple entreprise, une affaire dans le sens ordinaire de ce mot, mais...elle est, par dessus tout, une école, un enseignement de solidarité.”

“Desjardins. - conférence de 1910 à 1918.

“Le principe qui nous porte à épargner, c’est le désir d’améliorer notre sort; désir qui est en général, à la vérité, calme et sans passion, mais qui naît avec nous et ne nous quitte qu’au tombeau. “

Adam Smith, 1952.

LES PROGRAMMES DE DID EN HAÏTI ET AU MALI

Ce chapitre décrit les deux expériences en micro-finance du Mali et d’Haïti, par les coopératives d’épargne et de crédit appuyées par DID. Un résumé socio-économique est dressé permettant de situer le contexte et la stratégie adoptée par l’appui aux coopératives financières de DID.

A- L’expérience d’Haïti

Le coup d’État de septembre 1991 a provoqué en Haïti une situation catastrophique sur les plans politique, économique et social. Le pays est aux prises avec l’une des crises les plus aiguës de son histoire. Isolés de la communauté internationale pendant plus de six ans, les gouvernements de facto successifs n’ont pu résoudre les nombreux problèmes accumulés et procurer aux citoyens la paix, la sécurité et un minimum de bien-être.

Des mesures très sévères à caractère politique et économique ont été adoptées par la communauté internationale envers le pays. Un embargo commercial a été décrété et appliqué contre Haïti. À mon sens, ces mesures ont empiré la situation. Il en est résulté une détérioration progressive et continuelle très sérieuse des structures de production à tous les niveaux et dans tous les secteurs. Les conséquences ont été et demeurent considérables pour l'économie: chômage, baisse de la valeur de la monnaie nationale, accélération de l'inflation, appauvrissement sensible des couches intermédiaires de la population et, pour les plus défavorisés, une misère totale inhumaine. Dans ce contexte, même l'aide extérieure qui, antérieurement, constituait le principal support au développement a fait défaut. Il ne subsistait que quelques programmes d'aide humanitaire et d'urgence. La reprise de la coopération internationale, en 1995, a été conditionnelle à la normalisation de la situation politique et au rétablissement "forcé" de la démocratie dans le pays .

Dans le cadre de ses programmes d'aide, l'ACDI, a contribué de façon importante au développement de la formule coopérative en Haïti. En 1990-1991, les projets intervenant auprès du secteur coopératif représentaient près de 25% des budgets annuels du programme bilatéral en Haïti, soit environ 2.5 millions \$ canadiens. Toutefois, comme l'ensemble des programmes d'appui de l'aide étrangère en Haïti, ces programmes ont été suspendus puis définitivement fermés dans le cadre des mesures prises par la communauté internationale à la fin de l'année 1991. Le présent projet RMCH s'inscrit donc dans la continuité du programme canadien d'avant la crise et a repris ses activités en 1995. Le Canada est le seul pays à appuyer de façon aussi importante le mouvement coopératif haïtien, aucun autre pays n'ayant un programme spécifique à ce secteur, sauf quelques financements d'activités directs aux coopératives.

Aperçu sur le mouvement coopératif en Haïti

En dépit des dispositions favorables de la population, la formule coopérative ne s'implante que très lentement. Des difficultés de nature diverse ont longtemps empêché son essor (manque de connaissance de la formule coopérative et de la gestion coopérative, manque de leaders coopératifs, insuffisance de ressources financières, infrastructure défailante, aucune implication des différents gouvernements, législation inadéquate, échecs fréquents des coopératives...). Il a fallu attendre les dernières années pour remarquer quelques indices de progrès. Les données fiables les plus récentes datent de 1990 et font état de 298 unités coopératives pour 112 000 sociétaires. Ces chiffres traduisent donc un faible taux de pénétration

Les coopératives d'épargne et de crédit ont célébré en 1996 leur cinquantième anniversaire d'existence en Haïti, la première coopérative financière ayant été fondée à Jacmel en 1946. Inspiré directement du modèle Desjardins du Québec, le mouvement a connu une forte expansion au cours des années cinquante. Cependant, la très grande majorité de ces premières coopératives financières n'ont pas survécu, entraînant parfois des pertes financières importantes pour les membres, dont la garantie des dépôts n'est pas assurée par le gouvernement. Le mouvement coopératif haïtien a connu quelques périodes d'expansion rapide au cours de ses 60 années d'histoire. Cependant, ces périodes de croissance ont souvent été suivies de nombreux échecs. Ainsi, selon une étude de l'ACDI (1986), plus de la moitié des 168 coopératives fondées entre 1954 et 1968 avaient cessé leurs opérations. La majorité de ces coopératives ne disposent d'aucune reconnaissance légale. Les intervenants locaux et étrangers menant activement et de façon permanente des activités d'appui institutionnel auprès de l'ensemble du mouvement coopératif sont historiquement quasi inexistantes.

Entre 1986 et 1991, période traversée par des soubresauts d'ordre politique mais marquée par une volonté populaire de développement économique et de conquêtes démocratiques, l'option coopérative a donc été retenue comme étant la plus propice pour la communauté afin de se

prendre en main et d'améliorer ses conditions de vie. Bien qu'un nouveau gouvernement ait pris place, il y a eu continuité d'un programme économique visant "la promotion de l'économie populaire, paysanne, artisanale et coopérative". Ce programme vise également le renforcement des organisations de la société civile par la création et le développement de syndicats, d'associations de base, de coopératives et autres formes de regroupement. Il y a eu plusieurs tentatives d'association et l'émergence de multiples coopératives. Toutefois, ces structures implantées ont fait face à d'énormes difficultés quant à leur organisation interne liée à leur méconnaissance générale de la gestion. De plus, sur le plan financier, leur poids laisse à désirer et leur viabilité est faible. En effet, indépendamment du contexte politico-socio-économique peu favorable, leurs dirigeants et cadres peu formés ont de profonds problèmes en matière de gestion administrative et financière de même que du point de vue associatif. Ces facteurs sont en grande partie responsables de leurs faibles performances économiques, d'un développement général lent et d'une faible pénétration dans les couches moyennes et aisées, ainsi qu'après des jeunes, toutes classes confondues. Les coopératives sont perçues comme un outil de développement qui s'adresse aux pauvres.

Depuis les événements de 1991, la plupart de ces organisations coopératives sont disparues : elles n'avaient pas encore acquis la solidité requise pour un fonctionnement adéquat et autonome. D'autre part, durant la même période, à cause de la conjoncture économique difficile, d'autres associations ont vu le jour et se sont constituées en coopératives de consommation, d'épargne et de crédit ou multi-fonctionnelles. Dans ce contexte, les statistiques nous indiquent que les coopératives financières constituent le groupe formel le plus important en matière d'intermédiation financière, avec plus de 70 000 sociétaires. Le statut légal qui autorise la collecte de dépôts, n'est en fait qu'une reconnaissance légale très précaire. Les coopératives financières se retrouvent à 75 % en milieu rural. Le volume des dépôts se chiffre à environ 5 Millions US\$ et le volume de crédit équivaut approximativement à ces dépôts et même le dépasse vu l'injection de fonds extérieurs, argent froid.

Les coopératives sont régies par le décret présidentiel du 2 avril 1981 portant sur la réorganisation du mouvement coopératif et la réglementation des différentes formes d'associations. Trois formes d'associations coopératives y sont définies: la société coopérative, l'union des sociétés coopératives et la société mixte (État/coopératives) de développement coopératif. Cette dernière structure associative, contrairement à l'Afrique, n'a jamais existé que sur papier. C'est dans cette visée que le Ministre de la planification et de la coopération externe a annoncé l'intention du gouvernement de procéder au renouvellement de la législation coopérative et à l'élaboration d'un plan de développement national des coopératives. Le Conseil national des coopératives (CNC), organisation autonome relevant du Ministère de la planification et de la coopération externe, a d'ailleurs été mandaté pour amorcer ces travaux, et le Ministère a déjà identifié des appuis externes pour appuyer leur réalisation. Compte tenu de la faiblesse du cadre réglementaire et légal et du peu d'informations disponibles sur l'état du mouvement, ces travaux nécessitent beaucoup d'effort de la part du gouvernement qui ne peut, en fait, assumer cette responsabilité vu sa désorganisation chronique.

Les coopératives sont également soumises aux nombreuses dispositions prévues par la loi portant sur le Conseil national des coopératives (CNC). Le CNC détient des pouvoirs étendus sur le mouvement coopératif: agrégation, supervision et contrôle. La loi limite l'adhésion aux personnes physiques et limite arbitrairement les taux applicables sur les parts sociales (6%) et sur les prêts (12%) et ce sans aucune référence au taux en vigueur sur le marché. La loi gèle également toute modification des statuts (décision nécessitant la présence de 50% des membres en assemblée générale). La majorité des coopératives en Haïti, parmi lesquelles les plus importantes, se retrouvent dans une situation instable sur le plan légal. Le Conseil national des coopératives ne délivrant plus d'agrément depuis 1983, les coopératives ne possèdent qu'un permis de fonctionnement temporaire dont la légalité est contestable. La supervision en matière de "coopérative illégale" est loin d'être assurée. Dans un contexte d'ouverture internationale et de libéralisation des marchés intérieurs et extérieurs, le mouvement coopératif haïtien risque de voir son environnement, immédiat et futur, modifié considérablement si aucun appui ne lui est apporté.

La loi soumet également les coopératives à l'obtention préalable de l'autorisation du CNC sur toute entente leur donnant accès à des sources de fonds externes (prêts, dons, etc.) et sur toute décision relative à la cession partielle de leurs actifs. Enfin, le CNC a le privilège de prélever un pourcentage (non-spécifié) à même les trop-perçus, quasi inexistant, des coopératives. En 1995, le CNC a été particulièrement actif dans l'organisation de séminaires de courte durée dans plusieurs localités du pays et a complété la mise en place de bureaux départementaux. Toutefois, il ne dispose pas des ressources nécessaires pour réaliser son mandat.

Sur le plan financier, aucune donnée fiable existe sur la situation financière permettant de décrire l'ensemble des coopératives. L'organisme de tutelle, le Conseil national des coopératives, ne possède que très peu d'informations relatives aux résultats annuels des coopératives. Toutefois, il est indéniable que le volume de leurs activités demeure marginal sur le plan national, qu'importe le secteur d'activités considéré.

Le Canada a mis en place un programme de "Reconstruction de la société civile et de promotion du développement démocratique". La finalité était de contribuer au renforcement des bases démocratiques de la société civile haïtienne, comprises au sens large: toute institution permettant aux personnes d'exercer librement leur droit d'association, leur liberté de parole, d'élire leur représentants, de participer à la vie publique. Le Canada, à travers ses différents programmes, apparaît convaincu que la progression de la société civile dans le renforcement de ses bases démocratiques est une condition incontournable d'une croissance économique et de la survie de la démocratie.

Le projet de «Revitalisation du mouvement coopératif en Haïti» (RMCH) s'inscrit directement et implicitement dans la finalité du programme canadien en Haïti dans cette approche du développement durable. La formule coopérative, retenue dans le cadre de ce projet, de par ses principes est une "école de démocratie ou un outil de gestion démocratique", qui permet aux moins privilégiés l'accès à la prise de décision, aux moyens de production et concrétise la prise en charge par le milieu. Enfin, le projet, particulièrement au niveau des coopératives d'épargne et de crédit, rejoint les

préoccupations de l'ACDI concernant l'équité entre les hommes et les femmes, les coopératives se révélant souvent comme un outil privilégié pour promouvoir l'accès de tous et chacun aux ressources financières et à la participation réelle aux décisions.

L'intermédiation financière

Le réseau bancaire en Haïti se résume à 13 banques opérant 58 succursales avec un taux de bancarisation de 3,75 comptes bancaires par 100 habitants (moins de 300 000 comptes). Ce faible taux s'explique par la contrainte à l'entrée avec une épargne minimum et des frais de services élevés. La concentration des services est équivalente pour la capitale à un point de service par 45 000 habitants, et un point de service pour 350 000 habitants en région. Le dépôt total est de 650 millions US dont 80 % des dépôts en provenance de Port-au-Prince, avec un rendement réel sur les dépôts négatif. La situation du crédit est un portefeuille de crédit de 60 % de concentration, celui-ci étant partagé entre 137 emprunteurs. La Banque de République d'Haïti assure une faible supervision et une faible élaboration de normes prudentielles. Le contexte environnemental est en évolution, la tendance est un accroissement de la concurrence interbancaire à Port-au-Prince. Actuellement, la place occupée par les coopératives dans l'ensemble du secteur formel bancaire demeure très marginale, soit moins de 1% des dépôts bancaires. (D'autres données bancaires sont présentées en annexe 6). Les coopératives ne sont pas directement en compétition avec les banques car elles servent plutôt de "collecteurs d'épargne" au service des banques. Les dépôts des coopératives aux banques servent davantage à capitaliser celles-ci et à fournir du capital pour les principaux emprunteurs. Les données disponibles sur la situation actuelle des coopératives financières sont incomplètes et plus ou moins fiables.

Description des activités

Le projet de Revitalisation du mouvement coopératif en Haïti (RMCH) a fait l'objet, le 24 janvier 1995, d'un accord de contribution intervenu entre l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et les deux agences d'exécution, DID et SOCODEVI, pour la durée du projet, soit jusqu'au 23 juillet 1999. Il a également fait l'objet d'un protocole d'entente entre le gouvernement haïtien et le gouvernement canadien, qui a été signé par les deux parties. Le projet RMCH se justifie d'un triple point de vue, à savoir: les politiques nationales, les principes et valeurs guidant la coopération canadienne au développement et les conditions internes au mouvement coopératif haïtien. Les activités en Haïti ont repris après la signature de l'accord, soit en février 1995. Le sommaire administratif à la page suivante résume les ressources financières et humaines déployées et les buts du projet.

Sommaire administratif du projet RMCH



FICHE PROGRAMME

HAÏTI

Région/ville	Haïti - 7 départements	
Durée	5 ans - 1995-99	
Partenaire(s) institutionnel(s)	Banque de crédit agricole Ministère des finances IRFEC-Université de Quysquéa	
Bailleurs de fonds	Financement ACDI	
Coût total	5,6 millions \$ canadiens	
Finalité	<ul style="list-style-type: none">• favoriser l'accès à des services financiers de base sécuritaires pour les petits agents économiques par la mise en place et le renforcement d'un réseau de coopératives financières locales.	
Nature des services DID	<ul style="list-style-type: none">• émergence et renforcement de réseaux financiers coopératifs par l'appui technique et par la formation.	
Personnel/terrain	Local	Canadien
	2 responsables de région	3 conseillers techniques
	3 agents terrain	
	4 inspecteurs et vérificateurs (formation en sous-traitance)	

Structure de répartition des travaux

Ces informations sont tirées du plan directeur du projet RMCH. La structure de répartition des travaux résume les activités mises en place par l'équipe du projet (on tient compte seulement, dans cet essai, des coopératives d'épargne et de crédit, les autres secteurs étant sous la supervision de SOCODEVI). Le plan directeur regroupe les résultats escomptés et les extrants prévus pour atteindre ces résultats. La répartition de travaux se découpe en deux principales composantes, la composante nationale des coopératives financières et la composante régionale. Le volet 4000 concerne l'appui aux groupements coopératifs qui seront sélectionnés. Cet essai n'évalue pas l'atteinte de chacun des extrants. La structure de répartition des travaux est utile pour une compréhension quant aux efforts et activités déployés pour obtenir les résultats du tableau de bord.

Composante nationale - volet 1100 -Coopératives financières

La composante nationale regroupe tous les résultats attendus ayant un effet structurant sur le secteur des coopératives d'épargne et de crédit et le secteur des associations coopératives. Cette composante figure en priorité dans le cadre du projet car elle est le principal facteur de ralentissement du mouvement coopératif haïtien. Elle constitue également un point de rencontre obligatoire entre le projet, les coopératives et les organismes de tutelle : ministère et CNC. Cette composante comprend :

- une connaissance approfondie du cadre légal actuel et le partage des "irritants" avec les intervenants (coopératives) actuels;
- des modèles de statuts et de règlements internes pour les coopératives;
- plus de 250 heures de modules de formation élaborés;
- un plan comptable et un manuel de politiques et procédures pour chacun des secteurs d'activité des coopératives (épargne / crédit et agricole);

- un manuel d'inspection et de vérification des coopératives d'épargne et de crédit;
- une analyse financière et économique (coûts-bénéfices) du projet (coopératives d'épargne et de crédit pour les départements de l'Ouest, du Nord, du Nord-Est et de l'Artibonite).

Voici les **résultats** escomptés au terme du projet :

Le gouvernement est engagé dans un processus de révision du cadre légal et dans l'élaboration d'une loi spécifique réglementant les coopératives d'épargne et de crédit garantissant la sécurité des membres déposants et définissant les responsabilités de l'État.

Les coopératives d'épargne et de crédit disposent :

- d'un modèle de statuts et de règlements internes conforme à la loi et aux valeurs coopératives;
- d'un manuel de politiques et procédures de gestion et de contrôle;
- d'un manuel d'inspection et de vérification;
- d'une réglementation financière (normes prudentielles);
- de matériel de formation à l'intention des dirigeants et du personnel couvrant les principaux aspects de l'organisation et du fonctionnement de leur entreprise;
- d'une stratégie de développement.

Pour atteindre ces résultats, six **extrants** sont prévus:

- 1110 Appuyer et promouvoir le processus et l'élaboration d'une loi spécifique régissant les coopératives d'épargne et de crédit;
- 1120 Élaborer et promouvoir des règlements (normes prudentielles);
- 1130 Élaborer et valider un Manuel de politiques et de procédures;
- 1140 Élaborer un Manuel de Procédures d'inspection et de vérification;
- 1150 Élaborer, outiller et valider un programme de formation;
- 1160 Réaliser des études stratégiques.

Composante régionale - volet 2100 -Coopératives financières

Un plan directeur de développement du réseau des coopératives financières pour le département de l'Ouest, du Sud-Est de l'Artibonite, du Nord et du Nord-Est a été élaboré. Les interventions directes auprès des coopératives sont regroupées en trois composantes régionales: composante 2 000, le département de l'Ouest; composante 3 000, les départements de l'Artibonite, du Nord et du Nord-Est; composante 4000, le département du Sud-Est. Pour cette composante, les différents départements ont été regroupés car les extrants et les résultats attendus sont les mêmes d'un département à l'autre. Ils ont été mentionnés sous le volet 2100 pour tous les départements confondus.

Le plan directeur pour cette composante a été basé :

- d'une part sur un inventaire des coopératives, des diagnostics organisationnels et financiers, des études démographiques, la cueillette d'informations de nature socio-économique (des outils spécifiques pour recueillir ces informations sont utilisés) de même que l'analyse de clientèle dans une dizaine de coopératives financières;

- et d'autre part sur les données recueillies lors des activités menées auprès de coopératives financières populaires (tables de concertation, rencontres avec les dirigeants et le personnel des coopératives, etc.).

2100 - Coopératives financières (départements confondus)

Cette stratégie se traduit par la réalisation de sept extrants:

2110 - Élaborer un plan directeur.

2120 - Réaliser les études de faisabilité.

2130 - Élaborer des plans d'appui pour chaque coopérative *retenue* .

Le projet prévoit apporter quatre types d'assistance aux coopératives:

- Une instrumentation de gestion adaptée;
 - Une formation renforçant les nouvelles pratiques de gestion et d'organisation;
 - Un appui technique soutenu incluant l'inspection et la vérification;
 - Un appui financier couvrant les frais de développement (subventions d'équilibre) et la dotation d'équipements et de matériels minimaux;
- 2140 - Exécuter le plan d'appui pour chaque coopérative retenue.
- 2150 - Développer de nouveaux produits et services.
- 2160 - Appuyer la mise en réseau de services.
- 2170 - Effectuer le suivi (indicateurs de gestion et de maîtrise de l'organisation associative).

Dans le cadre de volet 4000, l'appui aux groupements coopératifs, quatre extrants ont été retenus:

- 4210 - Identifier et sélectionner les groupements.
- 4220 - Dispenser le programme de formation.
- 4230 - Appuyer techniquement et financièrement les groupements.
- 4240 - Effectuer le suivi.

Impacts - Analyse du tableau de bord

En date du 30 juin 1998 les résultats de ces travaux peuvent être rendus en partie par l'analyse du tableau de bord qui permet de visualiser l'impact des coopératives financières. En date de juin 1998, cinquante deux coopératives ont été sélectionnées et appuyées par DID. Le tableau de bord fournit l'évolution de la situation financière de 1997 à 1998. Il contient certaines des informations quant aux indicateurs de gestion et de la maîtrise de l'organisation associative (annexe 5).

Tableau 1 - Tableau de bord projet RMCH

Indicateurs	Départements						Obj.	Objectif fin de projet 1999
	Ouest		autres		confondus			
	Résultat		Résultat		Résultat		30/06/98 %	
	30/09/97	30/06/98	30/09/97	30/06/98	30/09/97	30/06/98		
Nbre de coopératives financières en opération	22	21	25	31	47	52	87	60
Nbre de comité provisoire	0	3	0	7	0	10		0
Nbre de membres	11 696	17 299	14 167	38 351	25 863	55 650	93	60 000
Nbre de femmes	5 487	8 597	5 797	17 264	11 284	25 860	108	24 000
% de femmes membres	47%	50%	41%	45%	44%	46%	116	40%
Nbre moy.de mbres/coopérative financière	532	824	567	1 237	550	1 070	107	1 000
% de dirigeants féminins	27%	27%	27%	28%	27%	27%	68	40%
Volume d'épargne ('000)	10 840	22 198	11 204	43 233	22 044	65 431	87	75 000
Épargne moy. par mbre	927	1 283	791	1 127	852	1 176	94	1 250
Crédit en cours / ép. ('000)	7 810	21 750	7 958	36 638	15 768	58 388	142	41 250
Nbre de crédits en cours	1 737	3 926	1 601	4 977	3 338	8 903	127	7 000
Nbre de crédits - femmes	825	1 845	740	2 127	1 565	3 972	142	2 800
% crédit en cours-femmes	47%	47%	46%	43%	47%	45%	112	40%
Crédit moyen	4 496	5 540	4 971	7 361	4 724	6 558	111	5 893
Crédits ljr ret. et +('000)	1 542	3 740	783	4 370	2 325	8 110	131	6 188
(note 3)								
% de crédits ljr ret.et +	20%	17%	10%	12%	15%	14%	93	15%
Taux de conversion de l'ép.	72%	98%	71%	85%	72%	89%	162	55%
Capital social souscrit('000)	2 321	3 492	1 303	3 647	3 624	7 139	102	7 000
Actif ('000)	13 162	33 258	14 686	60 732	27 848	93 990		
Nbre d'employés (total)	54	93	67	125	121	218	91	240
Nbre de coopératives financières avec gérant	20	23	26	32	46	55	92	60
Nbre de coopératives financières avec local	20	24	26	32	46	56	93	60
Nombre de coopérative financière								
Taux rentabilité >1%	N/D	7	N/D	10	N/D	17	43	40
Taux d'efficience<8/100gdes	N/D	13	N/D	16	N/D	29	73	40
Tx d'autosuffisance >1.1%	N/D	8	N/D	10	N/D	18	45	40
Tx de capitalisation > 5%	N/D	11	N/D	12	N/D	23	58	40

Note 1 : Le nombre de membres des coopératives financières sont estimées à partir des résultats de mars 1998

Note 2 : L'injection de plus de 12,5 millions de gourdes en fonds externes non prévus a entraîné des performances de crédit plus fortes qu'anticipées.

Note 3 : Le pourcentage de prêts en retard a été estimé à partir des résultats de mars 98.

N.B Le taux de change utilisé est de 11 gourdes pour 1\$CAN.

Chaque coopérative financière est une entité juridique indépendante et chacune publie ses propres états financiers à des dates différentes. Il n'existe pas d'organisation de deuxième niveau représentant et encadrant le réseau et il n'existe pas non plus de bilan et d'état des résultats consolidés. Dans cette situation l'analyse ne peut donc s'appuyer sur des états financiers consolidés précis des coopératives financières. C'est donc le projet qui compile les statistiques à partir des situations mensuelles produites par les coopératives financières. Ces statistiques renferment des données consolidées sur la plupart des postes du bilan et de l'état des résultats ainsi que sur certains ratios de gestion. Les chiffres provenant des états des résultats représentent des périodes cumulatives différentes en date de saisie des résultats. Ces chiffres représentent des revenus, dépenses et trop-perçus accumulés pour des périodes variant de 1 à 12 mois selon les fins d'années financières des coopératives financières. Pour les fins de l'analyse les données de chacune des coopératives financières sont en date du 30 juin 1998.

Au 30 juin 1998, le réseau comprenait 52 coopératives financières en opération et 10 autres en émergence à l'intérieur de sept des neuf départements d'Haïti. La croissance du réseau peut augmenter considérablement lorsqu'une coopérative déjà constituée intègre le projet. Cette situation est propre à un réseau déjà constitué. Des coopératives peuvent être sélectionnées et intégrées au cours du projet moyennant certaines conditions prérequisées. La croissance enregistrée dépend grandement de ce facteur. Les coopératives financières en opération détenaient un montant d'épargne de 65,4 millions de gourdes (5,95 millions \$CAN), et des prêts totalisant 58,4 millions de gourdes (5,3 millions \$CAN). Le tableau 2 résume le taux de pénétration des coopératives financières en Haïti, qui est de 4%. Le nombre de membres au 30 juin 1998 est de 55 650, atteignant ainsi près de 93% des prévisions originales du plan de gestion du projet. L'addition, à titre de

partenaires du projet, de deux coopératives financières déjà existantes et détenant à elles seules plus de 12 500 membres a permis de s'approcher de l'objectif prévu. Ces nouvelles coopératives financières ont aussi eu un impact sur l'épargne totale. Sans l'apport de ces deux coopératives financières, les pourcentages d'atteintes des objectifs du nombre de membres et de l'épargne seraient respectivement de 71,9% et de 71,5%.

Tableau 2 : Taux de pénétration des Coopératives financières (1998)

Nombre de coopératives financières	Nombre de membres	Population active	Taux de pénétration
52	55 650	937 770	4 %

Épargne

Depuis le 30 septembre 1997, soit après 9 mois, l'épargne a progressé de 196,8% alors que les prêts se sont accrus de 270,3%. L'épargne moyenne par membre au 30 juin 1998 était de 1 176 gourdes (107\$CAN) comparativement à 852 au 30 septembre 1997 et 723 au 31 mars 1997. Cette épargne est détenue par la population haïtienne à revenus moyens ou faibles qui vivent dans les régions couvertes par les coopératives financières. Il n'existe donc pratiquement pas de forts détenteurs d'épargne dans les coopératives financières. Cette absence de concentration de la richesse permet ainsi aux coopératives financières d'afficher une solidité financière accrue en les rendant moins vulnérables aux sorties de fonds massives ou au chantage des gens plus fortunés.

Qualité du portefeuille de prêts

Du côté du crédit, on comptait au 30 juin 1998, 8903 emprunteurs qui se partageaient le portefeuille 58,4 millions de gourdes pour un prêt moyen de 6 558 gourdes (580\$CAN) comparativement à 4 724 au 30 septembre 1997. (Le nombre réel d'emprunteurs est beaucoup plus impressionnant si l'on

tient compte du fait que plus du quart de ces prêts ont été consentis à des groupes de marchand(es) formés en moyennes de 5 emprunteurs. Dans ces circonstances, il serait plus juste d'évaluer le nombre de personnes bénéficiant d'un prêt à plus 18 000 au 30 juin 1998.) De plus, le roulement du portefeuille est constitué de prêts à très courts termes, donc le même argent est prêté plus d'une fois au cours de la même année (on peut estimer à près de 40 000 les prêts octroyés par les coopératives financières au cours des 12 derniers mois). L'ajout de plus de 12 millions de gourdes en fonds de prêts provenant d'un organisme externe, argent froid, a eu un impact très significatif sur la croissance du crédit. Cette croissance spectaculaire du crédit s'est faite au détriment de la qualité du portefeuille, compte tenu du "peu de rigueur habituelle" que le bailleur a mis pour en faire la distribution auprès des coopératives financières autant que des membres emprunteurs. Au 30 juin 1998, les provisions pour créances douteuses représentaient 1% des prêts en cours tandis que les prêts en retard était estimés à 14%. Par contre le risque encouru n'est pas aussi fort que ce pourcentage peut le laisser croire puisqu'une forte proportion de ces prêts en retard est partiellement ou totalement garantie par des dépôts d'épargne ou des fonds de garantie dans les coopératives financières. Le taux d'épargne réutilisée sous forme de crédit au 30 juin 1998 est de 89%. Le tableau 3 résume la situation de la concentration des volumes d'épargne et de crédit moyen par coopérative financière.

Tableau 3 : Concentration des volumes d'épargne et de crédit (1998)

Coop. N	membres N	mb/coop X	Volume d'épargne	épargne/ coop X	Volume de crédit	crédit/ coop X	Épargne moy/ mbres	crédit moy/ mbres
52	55650	1070	65431000	1258288	58388000	1122846	1176	6558

La moyenne de membres par coopérative s'élève à 1070 membres avec une moyenne d'épargne par membre de 1176 gdes (107\$can) et une moyenne de crédit par membre de 6558 gdes (596\$can), ceci indiquant que de l'argent froid a été injecté.

Genre et développement

Les femmes représentent environ 46 % du membership des coopératives d'épargne et de crédit². Au 30 juin 1998, 25 860 femmes étaient membres d'une coopérative financière et 3972 femmes bénéficiaient d'un prêt dépassant les objectifs fixés par le projet. Cependant, selon les études menées par le projet dans trois coopératives financières, les femmes ont une proportion plus élevée de comptes inactifs et effectuent moins de transactions que les hommes. Elles obtiennent également une proportion moindre des prêts accordés par la coopérative financière. Pour contrer cette discrimination, le projet a financé directement des produits exclusifs aux femmes et aux groupements féminins. Enfin, elles sont sous-représentées au Conseil d'administration où elles détiennent entre 15% et 30% des postes ainsi que dans les autres comités statutaires.

Impact économique dans le milieu

Les coopératives financières partenaires du projet apportent un emploi à 218 personnes issues de leur milieu respectif, ce qui représente une augmentation de 97 postes depuis septembre 1997 et de près de 200 depuis le début du projet DID-RMCH. Avec ces emplois rémunérés et les autres dépenses qu'occasionne le fonctionnement administratif d'une coopérative financière, chaque coopérative financière opérationnelle dépense un minimum de un quart de million de gourdes par année (soit plus de 12 millions pour l'ensemble du réseau), contribuant ainsi fortement à dynamiser l'activité économique de son milieu. Cet impact économique est encore plus évident en milieu rural où la coopérative financière est rapidement devenue la plus grosse entreprise du milieu.

² Il s'agit d'une estimation; les fiches d'admission des membres ne comportant aucune mention relative au sexe.

Programme de formation

DID/RMCH a recours aux services de l'Institut de recherche, de formation et d'expertise-conseil (IRFEC) de l'Université Quisqueya pour la conception et la diffusion de la formation. C'est donc l'IRFEC qui est mandaté pour donner les sessions de formation, ce qui contribue directement à la réalisation des objectifs du projet (formation en gestion, éducation des adultes, formation continue) tout en favorisant l'émergence d'un centre d'excellence en formation coopérative. La finalité du programme est de favoriser la croissance des organisations coopératives. Son objectif spécifique est de développer les habiletés de gestion des ressources humaines qui en font partie. Les activités de formation seront structurées dans un programme couvrant l'ensemble des aspects de la gestion coopérative. La clientèle visée est essentiellement une clientèle adulte en situation de travail. L'approche et la méthodologie utilisées devront donc être adaptées à ce type de participants, en mettant à contribution l'expérience déjà acquise. Pour assurer la cohérence du programme et favoriser la standardisation du langage et des contenus, les modules seront structurés et formatés selon une méthodologie et un modèle standard. Des exercices et un cahier du participant assurent la compréhension.

La section qui suit résume les statistiques de formation, les données cumulatives du 30 septembre 1997 au 30 juin 1998.

1) *Programme de formation obligatoire* : ce programme s'adresse au dirigeants des coopératives siégeant sur les différents comités : le Conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance, ce programme de formation est conditionnel à l'appui de DID à une coopérative. Il vise une nivellement de base et une uniformisation du langage tout en favorisant l'intercoopération.

Nombre de modules dispensés : 8 (approximativement 24 heures)

Sessions de formation

Membres du C.A 8 coopératives financières 86 jours\ personne

Membres du C.C 28 coopératives financières 98 jours\ personne

2) Programme de formation au choix : 25 cours offerts (annexe 3). Ce programme est accompagné d'une subvention dont le montant est déterminé en fonction du volume d'épargne pour chacune des coopératives. La subvention octroyé aux coopératives est auto-géré sans conditionnalité et les besoins de formation spécifiques sont identifiés par la direction et le conseil d'administration.

La section qui suit résume les statistiques de formation au choix, les données cumulatives sur une période de six mois

Nombre de modules dispensés :	24 modules
Nombre de sessions réalisées :	15 sessions (approximativement 90 heures)
Nombre de coopératives financières :	50 coopératives financières
Nombre de ressources formées :	408 101 : Femmes 307 : Hommes
Nombre de modules élaborer :	2 - Le travail du caissier - Gestion des ressources humaines - Le marketing pour les caisses
Nombre de modules à finaliser	6 - Inspection - vérification - Tableau de bord - Gestion des fonds de garantie - Gestion des documents de la caisse - Les réseaux coopératifs

Mise en réseau

En ce qui concerne la mise en réseau, le plan directeur trace les grandes étapes à réaliser. Il retient l'appui aux coopératives de base comme préalable avant sa mise en oeuvre, celles-ci n'ayant pas actuellement les ressources nécessaires pour assurer le financement d'organisations de deuxième niveau . Cette réflexion s'est poursuivie en concertation avec les coopératives ayant réussi à redresser leur situation financière et présentant un volume d'affaires suffisant. Suite à ces réflexions, les services communs ont été identifiés et un désir de se regrouper pour assurer une représentation des intérêts du mouvement s'est manifesté. Une association regroupant une dizaines de coopératives

financières s'est donc constituée à l'issue de nombreuses rencontres et a été inaugurée en septembre 1998 : l'Association nationale des caisses populaires haïtiennes, (ANACAPH). Le conseil d'administration devra statuer au cours de son mandat sur l'admissibilité et le statut (membre actif ou membres auxiliaires) des membres fondateurs et des autres membres candidats. Pour ce faire, il devra exiger et s'assurer que la caisse candidate :

- compte plus de 1 000 membres ;
- détient plus de 1 million de gourdes en dépôts de ses membres ;
- a un ratio (avoir des membres/actifs) égal ou supérieur à 8 % .

B **L'expérience du Mali**

Le Mali est une ancienne colonie française qui a obtenu l'indépendance en 1960 et qui a connu plus de trente ans de dictature bouleversée par des coup d'État. Il est caractérisé par une population multi-ethnique (une vingtaine de groupes ethniques) et principalement rural (80 % de la population), et par une économie basée sur l'agriculture. La population actuelle est de 8,7 millions environ augmente à raison de 2,7 % par an et, depuis la récente dévaluation, le revenu moyen par habitant est de 200\$ U.S. Les indicateurs sociaux du Mali sont pas très encourageants : faible taux d'alphabétisation et de scolarisation, taux de mortalité brut et infantile élevé, faible services de santé de base. A partir de 1991, le système politique s'est progressivement transformé en démocratie pluraliste. Le Mali est entré dans la vague de démocratisation avec des premières élections en 1996 et ces efforts de démocratisation ont été soutenus par la communauté internationale. Il s'agit d'une région écologiquement fragile soumise aux sécheresses. Au niveau économique, le pays se caractérise par une structure de marché non régularisée et par la mise en place du programme d'ajustement structurel qui se traduit par un désengagement de l'État dans le but d'assurer une meilleure gestion des ressources et de faire une ouverture au privé. La dynamique sociale est dominée par une alliance tripartite entre militaires, commerçants et hauts fonctionnaires de l'administration.

Le Mali est un des pays les plus pauvres du monde. Les facteurs explicatifs de ce sous-développement sont multiples. Les uns, d'ordre naturel, sont le peu de ressources naturelles et la fragilité des milieux agro-écologiques. Au niveau structurel, les formes de domination et d'exploitation articulent l'économie nationale aux marchés mondiaux. Également, l'inefficacité des politiques de développement qui ont été mises en oeuvre. L'économie reste très vulnérable aux variations climatiques, aux termes des échanges internationaux et aux évènements dans les pays voisins. La croissance démographique combinée à une stagnation de l'économie productive est un autre facteur explicatif. La culture de subsistance n'a pas pu se transformer en système efficace capable de faire vivre une population croissante.

Le Canada est un des pays qui contribue le plus au développement économique du Mali, l'ACDI y finance plusieurs projet de développement, par divers projets communautaires et commerciaux. On y retrouve un nombre impressionnant d'ONG.

Aperçu sur le mouvement coopératif au Mali

Les coopératives sont probablement le type d'organisation rurale le plus répandu dans l'Afrique subsaharienne. Elles restent la forme d'organisation préférée dans un grand nombre de pays africains, dont le Mali, malgré ses problèmes passés. Elles ont été fortement encouragées par les gouvernements de même que par les bailleurs de fonds pendant la période qui a suivi l'indépendance. Les coopératives ont établi une présence universelle dans les régions rurales et une vaste structure verticale composées d'organisations primaires, secondaires et nationales. Cette structure était souvent créée sur l'initiative des gouvernements pour servir de système centralisé de commercialisation et de distribution des facteurs de production. Dirigées et contrôlées par les autorités centrales, et fréquemment subventionnées, les coopératives n'ont souvent pas pu atteindre leur plein développement et sont devenues, aux yeux de leurs membres, synonymes d'entreprises parapubliques.

En partie en réaction au système coopératif contrôlé par l'État, des associations paysannes et des organisations rurales fort diverses sont apparues -- certaines d'entre elles officiellement enregistrées, d'autres non -- afin d'organiser les services de commercialisation, d'approvisionnement et autres requis par leurs membres. Cette expansion a été facilitée, dans le cas du Mali et de quelques autres pays francophones, par l'introduction d'une législation couvrant les opérations de groupements engagés dans des activités économiques.

L'intermédiation financière

Les données bancaires du Mali ne sont pas disponibles. Des recherches sur internet et à la bibliothèque n'ont pu fournir ces renseignements. Les statistiques économiques et sociales pour le Mali dans le *Rapport sur le développement en Afrique 1999*, (Banque Africaine de développement, 1999, 244pages) ne fournit pas les informations pertinentes à cette analyse. On peut toutefois considérer que l'accessibilité à des services financiers demeure très faible pour l'ensemble du pays.

Description des activités

Le projet NYÉSIGISO (mot bamanan signifiant la maison de la prévoyance) est un projet financé par l'ACDI d'une durée de quatre ans avec un budget de 6 173 723\$ canadien et il s'étendait à deux zones au Mali. Ce projet de création d'un réseau financier pour favoriser l'accès à des services financiers de bases sécuritaires pour des petits agents économiques avait pour objectif la mise en place de 45 coopératives financières. En date de juin 1997, il y en avait 37.

Sommaire administratif



FICHE PROGRAMME MALI

Région/ville	Mali - 2 zones	
Durée	4 ans	
Bailleurs de fonds	ACDI	
Coût total	6 173 723 \$ CAN	
Finalité	<ul style="list-style-type: none">• favoriser l'accès à des services financiers de base sécuritaires pour les petits agents économiques par la mise en place et le renforcement d'un réseau de coopérative financière locales.	
Nature des services DID	<ul style="list-style-type: none">• émergence de réseaux financiers coopératifs par l'appui technique et la formation.	
Personnel/terrain	Local	Canadien
	10 (fonctions confondues)	3 conseillers techniques

Structure de répartition des travaux

La structure de répartition des travaux résume les activités mises en place par l'équipe du projet. Elle regroupe quatre volets : 1- volet 1000 -configuration et consolidation du réseau (quatre extrants);

2 - volet 2000 - développement de l'offre de services (deux extrants)

3- volet 3000 - Appui à la gestion financière (quatre extrants)

4- volet 4000 - gestion du projet

La partie qui suit détaille les extrants du projet NYÈSIGISO. Cet essai n'évalue pas la réalisation de chacun de ses extrants mais leur énumération permet de saisir la manière dont les résultats ont été atteints dans le tableau de bord.

volet 1000 - Configuration et consolidation du réseau

extrant 1100 - Les membres élus sont en mesure de gérer les coopératives financières et le réseau

1110 - Formation des dirigeants du réseau

1120 - Formation et monitoring des dirigeants de l'Union

1130 - Sensibilisation et information des membres

extrant 1200 - La configuration du réseau est définie et le développement organisationnel est réalisé

1210 - Ajustement de la structuration du réseau

1220 - Mise en place de systèmes de comptabilité, de planification et de suivi

1230 - Définition des modèles de coopérative financière

Extrant 1300 -- Le personnel est en mesure de gérer les coopératives financières et le réseau

1310 - Formation des gestionnaires

1320 - Révision des politiques du personnel

Extrant 1400 - Le réseau est en mesure d'interagir avec des organismes financiers

1410 - Relations avec les autres sociétés financières de développement

1420 - Relations avec les bailleurs de fonds et les autres partenaires au développement

Volet 2000 - Développement de l'offre de services

Extrant 2100 - Le réseau est déployé selon les résultats escomptés du plan d'affaires

2110 - Appui au développement des coopératives financières existantes

2120 - Appui au déploiement des nouvelles coopératives financières

Extrant 2200 - L'offre de produits et de service est accrue dans le réseau

2210 - Développement des produits

2220 - Consolidation et expansion du produit CEE

2230 - Consolidation et expansion du produit PACCEM

Volet 3000 - Appui à la gestion financière

Extrant 3100 - Le réseau est habilité pour la gestion financière

3110 - Mise en place de système de suivi et d'analyse de gestion financière

3120 - Mise en place d'une coopérative financière centrale

Extrant 3200 - Le réseau dispose de mécanismes de sécurité et chemine vers la rentabilité

3210 - Consolidation de la fonction de surveillance financière

3220 - Consolidation des fonds de prévoyance

3230 - Opérationnalisation du système de tarification et de cotisation

Extrant 3300 - Des coopératives financières sont informatisées

3310 - Informatisation des CEC

Extrant 3400 - La CAECA est appuyée dans son développement

3410 - Appui au déploiement de la CAECE

3420 - Appui à la mise en place de systèmes de gestion adaptés

volet 4000 - Gestion du projet

4100 - Le projet est géré sur le terrain

4110 - Le projet est géré au Canada

4200 - Le monitoring du transfert et de la formation est assuré

4210 - Élaboration et suivi du plan facilitateur et l'appropriation des responsabilités de gestion

Impacts - Analyse du tableau de bord

En date de juin 1997, les résultats de ces travaux peuvent être rendus en partie par l'analyse du tableau de bord (tableau 4). On compte 37 coopératives mises en place et appuyées par DID en quatre ans. Le tableau 4 présente les impacts et également l'évolution de la situation financière et les subventions octroyées (infrastructure et fonctionnement) au réseau sur une période de quatre ans.

Tableau 4- Tableau de bord - projet Nyesigiso

Indicateurs Par Extrait	Situation début de proj.	Résultats cumulatifs AN I	Résultats cumulatifs AN II	Résultats cumulatifs AN III	Résultats cumulatifs AN IV	Cumulatifs vie projet	objectifs fin de projet	Écart
Nbr. CEC	5	10	8	8	6	37	45	-8
Pôle Ségou								
Rurales	5	5	0	1	0	11	15	-4
Urbaines	0	5	3	3	0	11	15	-4
S.Total	5	10	3	4	0	22	30	-8
Pôle Bamako								
Rurales		0	0	0	0	0	5	-5
Urbaines		0	5	4	6	15	10	5
S.Total	0	0	5	4	6	15	15	0
Capitalisation (Fcf)								
Capital soc.	205 000	726 000	837 000	4 875 250	4 839 350	11 277 600	7 250 000	4 027 600
Réserves		726 000	713 500	7 527 167	0	8 966 667		8 966 667
Trop perçus ACC	303 125	490 220	0	4 938 856	6 500 620	11 929 696		11 929 696
Subv. CEC (Fcf)								
Infrastructure	4 068 980	7 319 375	39 839 202	29 274 734	18 408 941	94 842 252	139 346 000	44 503 748
Fonctionnement	423 650	2 593 200	13 803 263	27 774 109	20 548 332	64 718 904	107 409 000	42 690 096

Près d'un tiers des coopératives mises en place sont en zone urbaine et desservent 14 606 membres, pour 4 647 membres en milieu rural. La zone de Ségou compte 22 coopératives en fonction ; la zone de Bamako (seulement des coopératives urbaines) en dénombre 15. On constate un apport considérable des membres dans la capitalisation de leurs entreprises collectives soit à la fin du projet 11 277 600 Franc CFA de capital social, environ 32 220 \$ canadien.

Suite Tableau 4- Tableau de bord - projet Nyesigiso

Indicateurs Par Extrant	Situation. début de proj.	Résultats cumulatifs AN I	Résultats cumulatifs AN II	Résultats cumulatifs AN III	Résultats cumulatifs AN IV	Cumulatifs vie projet	objectifs fin de projet	Écart
	5 coop. financières					37 coop. financières		
Nbr.mbr.tot.	417	1 452	2 333	7 095	7 773	19 253	14 500	4 753
Population	5 076	46 736	254 373	273 849		515 197	290 000	225 197
Taux pénétration	8%	3%	1%	3%		4%	5%	-1%
Nbr.mbr/CEC								
CEC rurales	417	1 019	911	1 457	1 260	4 647	2 000	2 647
CEC urbaines		433	1 422	5 638	7 113	14 606	12 500	2 106
Nbr.mbr. Groupements								
Hommes	328	952	1 399	4 412	4 417	11 180	8 800	2 380
Femmes	55	425	821	2 264	3 601	7 111	4 700	2 411
Hommes	20	29	83	150	123	385	500	-115
Femmes	14	39	37	269	232	577	500	77
% femmes	14%	31%	43%	34%	45%	40%	35%	5%
Épargne en cours								
Vol. d'épargne	7 732 070	35 989 260	71 281 500	355 598 230	513 924 520	976 793 510	362 500 000	614 293 510
Vol.éparg. Fem.et gr.	2 660 000	5 275 515	22 769 000	103 456 000	337 744	337 744	n/d	
Moy./mbr	18 542	24 786	30 554	50 120	50 472	50 472	25 000	25 472
% Éparg.fem. *	34%	15%	32%	29%	40%	40%	35%	5%
Crédits en cours								
Nombre		130	416	1 289	3 345	3 345	2 175	1 170
Montant	1 028 000	1 351 000	25 735 660	197 380 042	674 713 338	674 713 338	108 750 000	565 963 338
Moy./prêt		10 392	61 865	153 126	201 708	201 708	50 000	151 708
% / Épargne	13%	4%	36%	56%	69%	69%	30%	39%
% recouvr.	100%	100%	100%	96%	97%	97%	95%	2%
% Crédit fem. *	4%	6%	47%	48%	59%	59%	35%	24%

N.B. Dans les groupements sont incluses les 124 caisses villageoises qui regroupent plus de 4340 femmes.

Il existe des bilans et des états des résultats pour chacune des coopératives, consolidés dans le tableau de bord. Dans cette situation l'analyse peut s'appuyer sur des états financiers consolidés précis des coopératives financières, compilés par l'équipe du projet. L'unité responsable du projet compile des statistiques à partir des situations mensuelles. Ces statistiques renferment des données consolidées sur la plupart des postes du bilan et de l'état des résultats ainsi que sur certains ratios de gestion.

Le nombre de membres ayant accès à des services financiers par l'intermédiaire des coopératives encadrées par DID s'élève à 19 253 répartis entre trente sept coopératives. Le nombre de membres a dépassé l'objectif fixé de 4 753 membres (le tableau 5 démontre le taux de pénétration des coopératives au Mali). On remarque une croissance constante du sociétariat pour la dernière année en fonction du nombre de coopératives implantées. Le volume d'épargne est passé de 7 732 070 à 976 793 510 francs CFA, soit une augmentation de 126 % et une augmentation de 2 % de l'épargne au cours de la dernière période. La majorité des prévisions établies ont été atteintes.

On observe une augmentation de 65 % du crédit en cours pour la dernière période. Le taux de recouvrement s'est amélioré passant de 95 % à 97 %, grâce à un suivi serré des coopératives financières. La moyenne des dépôts par membre a diminué de 10%. Le pourcentage de crédits aux femmes représente 59% des crédits en cours. Le taux de capitalisation du réseau se situe à 6% au 31 décembre 95. Ce ratio a été calculé après la production des états financiers vérifiés par l'équipe du projet.

Tableau 5: Taux de pénétration des coopératives financières populaires (1997)

Nombre de coopératives financières	Nombre de membres	Population active	Taux de pénétration
37	19253	515197	4 %

Tableau 6: Concentration des volumes d'épargne et de crédit (1997)

Coop. N	membres N	mb/coop X	Volume d'épargne	épargne/coop X	Volume de crédit	crédit/coop X	Épargne moy/mbres	crédit moy/mbres
37	19253	520	76793510	26399824	674713338	18235495	50 472	201708

On constate à l'aide du tableau 6 que le nombre de coopératives qui s'élève à trente sept et offre des services à 19 253 membres, une moyenne de 520 membres par coopératives avec un volume moyen d'épargne de 26 399 824 Franc CFA, soit 74 428 \$ can de dépôt par coopérative et de 18 235 495 de Franc CFA en crédit, soit 52 101 \$can par coopérative. La moyenne d'épargne par membre est de 50 473 Franc CFA (144\$ can) et la moyenne de crédit par membre est de 201 708 Franc CFA (576\$can). On constate également que la demande de crédit est plus élevé que la capacité d'épargne : de l'argent froid a été injecté pour répondre à cette demande.

Genre et développement

Les femmes représentent environ 40% du membership des coopératives d'épargne et de crédit³. Le nombre de femmes sociétaires s'élevait à 7111 et le montant en crédit totalisait 337 744 franc CFA. Le pourcentage de femmes membres des coopératives financières a connu une légère augmentation

³ Il s'agit d'une estimation; les fiches d'admission des membres ne comportant aucune mention relative au sexe.

passant de 38 % à 40%.. Elles obtiennent également une proportion moindre des prêts accordés par la coopérative financière. Pour contrer cette discrimination, le projet a financé directement des produits exclusifs aux femmes et aux groupements féminins tel que le programme CEE, crédit, épargne et éducation et un programme pour les femmes d'affaires. Ce projet d'accès au crédit à caution solidaire, CEE, est obligatoirement accompagné par des cours d'éducation hebdomadaires. Les cours dispensés sont très diversifiés : informations de bases sur la santé et sur la gestion de micro-entreprises. Les impacts socio-économique du programme, dans la vie des femmes, sont mesurés à partir de l'augmentation de leur revenu et à l'amélioration des conditions de vie de leurs enfants. Enfin, elles sont sous-représentées au Conseil d'administration où elles détiennent entre 15 et 30% des postes. Idem dans les autres comités statutaires.

Impact économique d'emploi dans le milieu

Les coopératives financières partenaires du projet apportent un emploi à 84 personnes issues de leur milieu respectif, ce qui représente une augmentation de 22% en postes depuis le début du projet NYÉSIGISO (tableau 7). Ces emplois rémunérés et les autres dépenses qu'occasionne le fonctionnement administratif contribuent à dynamiser l'activité économique du milieu en plus du de l'épargne réinvestit sous forme de crédit pour différents projets de développement économiques. Cet impact économique est encore plus évident en milieu rural. Le nombre de bénévoles travaillant pour le réseau atteint 787 membres dirigeants majoritairement formés.

Tableau 7 - Activité économique du milieu

Indicateurs Par Extrant	Situation. début de proj.	Résultats cumulatifs AN I	Résultats cumulatifs AN II	Résultats cumulatifs AN III	Résultats cumulatifs AN IV	Cumulatifs vie projet	objectifs fin de projet	Écart
Création d'emplois								
Nbr. Yés. CEC	12	27	9	10	10	56	68	-12
Nbr. Yés. USC	7	8	3	2	2	15	16	-1
Total créés	19	35	12	12	12	71	84	-13
Dirigeant s	50	162	315	150	126	753	675	78
Caissiers	12	2	14	10	8	34	23	11
Total	62	164	329	160	134	787	698	89

Programme de formation

La formation est l'un des plus importants investissements qu'une organisation fait en faveur de ses ressources humaines. Les responsables de NYÉSIGISO ont reconnu l'importance de la formation dans l'expansion et la consolidation du réseau. C'est pourquoi en 1994, NYÉSIGISO a mis en place un programme de formation qui s'adresse aux dirigeants et employés des coopératives financières de base. Les cahiers des participants sont produits depuis Mai 1995. La diffusion des formations se fait suivant un plan annuel de formation. Du début de la création du réseau soit de 1990 à jusqu'à 1995 peu d'efforts ont été faits dans la formation des dirigeants. C'est surtout à partir de 1995 qu'on observe une bonne distribution de la formation dans l'ensemble du réseau. À l'aide du tableau 8, on peut voir qu'au total des zones, 920 dirigeants ont assisté aux sessions de formation.

Les différents modules de formations destinés aux dirigeants et employés des coopératives financières sont :

- Formation des membres du Comité Provisoire,
- Formation (tronc-commun) des dirigeants et employés des coopératives financières,
- Formation des membres du Conseil d'Administration,
- Formation des membres du Conseil de Surveillance,
- Formation des membres du Comité de Crédit,
- Formation des membres du comité de crédit sur la procédure d'analyse d'un dossier de crédit,
- Formation des caissiers aux travaux de fin de mois et des travaux de fin d'année.

Tableau 8 Bilan de la formation dispensée

ZONES	Tronc commun	Conseil d'ad.	Comité de crédit	Conseil surveillance	Caissiers	TOTAL
BAMAKO	265	28	84	13	35	425
SÉGOU	97	0	42	20	17	176
NICNO	116	0	45	24	22	207
BLA	65	0	17	12	18	112

NB: un dirigeant peut avoir participé à plusieurs formations. Les dirigeants ayant participé au tronc commun ont participé aussi à leur formation spécifique. Ces données sont de 1995 à 1997

Le tableau 9 permet de visualiser les tableaux de bord des deux projets afin de comparer l'impact des deux projets. Cette comparaison des projets n'a pas pour but de déterminer quel projet est le plus efficace et respecte le plus les objectifs. Les objectifs fixés pour les projets, dans la plan directeur, sont en fonction de leur réalisation probable. Certains de ces objectifs établis sont atteints tandis que d'autres demandent un effort supplémentaire. Les données financières converties sont en valeur actualisée en 1999 avec les taux de conversion mentionnés auparavant. Le tableau 9 résume les impacts des deux projets analysés.

Tableau 9 - Tableaux de bord comparatif projet Haïti - Mali

	HAÏTI - gourdes	MALI Franc CFA
Nbre de coopératives financières en opération	52	37
Nbre de membres	55650	19 253
Nbre de femmes	25860	7111
% de femmes membres	46 %	37%
Nbre moy.de mbres/coopérative financière	1070	520
% de dirigeants féminins	27%	15-30%
Volume d'épargne	65 431 000 gdes	976 793 510 Franc CFA
Épargne moy. par mbre	1176	50472
	(107 Scan)	(144 Scan)
Nbre de crédits en cours	8903	3345
montant crédit en cours	58388	674 713 338
% crédit -femmes	45 %	59 %
Crédit moyen	6558	201708
Taux de conversion .	89 %	69 %
Capital social souscrit	7 139 000	11 277 600
Nbre d'employés (total)	218	105

Chapitre 3

“ Pour qu’une oeuvre de régénération économique comme toutes les autres ait la chance de réussir, il faut qu’elle sorte des entrailles mêmes du peuple... il faut que la conception et les procédés propres à son plein épanouissement soient bien compris par les classes à en bénéficier. Il faut qu’elles se les soient assimilés, si bien qu’elles n’hésitent pas à s’imposer au besoin des sacrifices mêmes pénibles pour les réaliser.”

“Desjardins. - conférence de 1910 à 1918.

BILAN

Facteurs influents

Les réflexions qui suivent sont basées sur mes expériences pratiques et mes observations sur les différents modèles de coopératives en Afrique et en Haïti. Le temps consacré à l’analyse du fonctionnement interne et externe des coopératives dans les pays concernés dans cet essai a permis de dresser un bilan des certaines forces et faiblesses de ce type d’organisation en activité. Ce bilan met en relief les facteurs pouvant contribuer au succès ou à l’échec des coopératives. Ce chapitre résume globalement ces facteurs influents constatés à travers les différents mandats que m’a confiés DID. Les principes de la coopération sont parfois loin d’être appliqués dans la réalité et pourtant indispensables au développement durable de ces sociétés.

Les coopératives auxquelles on attribue traditionnellement une vocation essentiellement sociale et communautaire devront sûrement revoir leur modèle de développement. Le "militantisme" n’est plus un gage de succès et la notion de bénévolat varie énormément d’un pays à l’autre . Il faudra, comme beaucoup de coopérateurs, s’engager résolument à concentrer les efforts afin que la coopérative devienne d’abord et avant tout une entreprise viable et compétitive axée sur le service à ses membres plutôt qu’un outil de micro-corruption soit du crédit non recouvrable. Ce changement de mentalité

ne se fera pas sans difficultés et nécessitera l'adoption de modes de gestion moderne. Il devra également s'accompagner d'un changement en profondeur du rôle de l'État afin de laisser à ces entreprises l'autonomie et l'encadrement dont elles ont besoin tout en protégeant les intérêts de ses membres et les valeurs coopératives de démocratie et d'équité. Il est essentiel pour bâtir un réseau, à partir des réalités socio-culturelles et économiques du milieu, de tenir compte du plan macro-politique du pays, en inscrivant les orientations d'action du développement national et en intégrant davantage les instances politiques et administratives de décision au niveau du projet de développement. Le modèle de développement choisi doit tenir compte de la complexité d'un plan d'action concerté. En conséquence, le développement du secteur coopératif passe inévitablement par une révision du cadre juridique afin de réduire ou d'augmenter le rôle de l'État, dépendamment du contexte socio-économique du pays : au niveau du contrôle et de la supervision, comme dans le cas des deux projets analysés dans cet essai. Les fonctions de promotion, de formation et de développement doivent être laissées aux coopératives elles-mêmes. Développer l'autonomie est un but primordial à atteindre.

Les groupements doivent être propices à ce genre de fonctionnement coopératif, il est donc important de choisir le type de groupements à promouvoir et en favoriser l'aide dans le cadre d'un projet de développement rural. Aucune politique ne pourra créer la dynamique des collectivités si celles-ci n'ont pas les valeurs de base du développement coopératif local. Il y a des facteurs de succès bien identifiés qui doivent se retrouver dans les différents milieux. On retrouve généralement trois facteurs essentiels qui déterminent les chances de succès des groupements ruraux et leurs possibilités de participation avec succès à des projets. Ces critères sont: le besoin ressenti d'association; la contribution et la participation des membres; les possibilités commerciales et la concurrence. Une condition nécessaire évidente, mais souvent négligée, à la formation d'organisations rurales durables est que leurs activités reposent sur les besoins ressentis des membres tout en respectant l'environnement. La formation d'organisations rurales sur l'initiative extérieure, telle que le gouvernement au Mali et les différentes ONG en Haïti, servant de simples fournisseurs de biens et services, ne se révèle pas un moyen pratique pour promouvoir des organisations rurales et un

développement durable. Il existe de nombreux cas au Mali et en Haïti de groupements structurés et non structurés fonctionnant bien qui se sont effondrés lorsque le soutien de sources extérieures a été retiré. Par contre, on observe des exemples d'organisations rurales qui, lorsqu'elles participaient entièrement à l'identification et à la planification d'activités répondant aux besoins des membres, ont rapidement acquis la capacité à exécuter et gérer de nouvelles activités. Il est essentiel de faire participer largement ces organisations à l'identification, la conception et l'exécution des projets pour s'assurer que les activités répondent à leurs besoins. Les organisations ou les groupements traditionnels qui existent ne devraient pas être négligés. Chaque fois que possible, des recherches sur l'action participative devraient être menées pour évaluer les besoins et les intérêts des organisations rurales à participer à des projets et pour évaluer leur capacité de participation et de gestion. Le mécanisme de recherche sur l'action participative pourrait servir d'outil pour examiner en profondeur les stratégies possibles pour une meilleure implication. La réaction d'organisations rurales existantes et l'évaluation du mécanisme des recherches sur l'action participative pourraient permettre de tirer des enseignements sur les types d'organisations que l'on pourrait faire participer aux différents projets et ces outils spécifiques d'évaluation de ces organisations pourraient être très utiles pour assurer la pérennité de l'organisation. La démarche d'élaboration des documents techniques doit associer les leaders coopératifs aux différentes étapes de conception et de validation. Différents mécanismes doivent être mis en place afin de permettre la participation du milieu coopératif: table de concertation, comité de validation à l'implantation, diffusion de documents pour consultation, travaux réalisés en association avec l'expertise locale, etc. Cette démarche favorisera la prise en compte des valeurs, des pratiques et des obligations locales et l'affirmation du leadership des coopératives pour la modernisation de leurs entreprises et de leur environnement (cadre légal et réglementaire). Elle représentera le mouvement coopératif et assurera la concertation des ministères et les organismes gouvernementaux présents sur le territoire. Il y a donc une harmonie autour des priorités régionales de développement. Susciter et soutenir le développement local et régional, dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, en favorisant sa prise en charge par les collectivités intéressées, dans le cadre d'un partenariat accroissent l'efficacité des initiatives visant le développement local et régional en favorisant la cohérence des actions des coopératives.

L'expérience de la Banque mondiale dans le domaine des organisations rurales est un point de repère sur ce point⁴:

"Il est important de prendre en compte les avantages comparatifs des organisations structurées et non structurées lorsque l'on considère le type de groupements à promouvoir et à aider dans le cadre d'un projet de développement rural. Les coopératives et autres groupements officiellement enregistrés conviennent souvent le mieux aux activités commerciales qui sont conduites sur une échelle relativement grande et qui nécessitent une structure de gestion permanente, la capacité à conclure des contrats légalement applicables et la capacité à obtenir des fonds des institutions de prêt. En raison de leur nature structurée et de la bureaucratie connexe, les coopératives ont souvent besoin de grands volumes d'activité pour couvrir leurs dépenses de fonctionnement et leurs frais généraux.

Lorsque le besoin d'activités conjointes par les membres de groupements est saisonnier et le volume d'activités limité, les groupements non structurés sont souvent une meilleure option que les coopératives. Ils ne sont pas soumis aux conditions administratives et juridiques que doivent respecter les organisations officiellement enregistrées. Ils peuvent donc fonctionner sans structure administrative élaborée et peuvent être plus économiques." (p.103)

"Une structure coopérative de services commerciaux ou financiers ne doit pas être encouragée simplement dans l'intérêt d'avoir un tel système; le besoin d'une telle structure doit être ressenti à différents niveaux et ses services doivent être commercialement viables et compétitifs." (p. 105)

Il est crucial d'éviter de confier à une organisation un trop grand nombre de responsabilités nouvelles, telle la gestion de ressources importantes. Dans la majorité des cas, la connaissance des organisations rurales révèle que les capacités de gestion se développent progressivement. Si l'on accorde un trop grand nombre de responsabilités à de petites organisations, le soutien extérieur risque de compromettre les initiatives et les efforts locaux et elles deviennent dépendantes de ce soutien.

Les organisations rurales des pays du Tiers-monde se caractérisent souvent par l'apport de faibles contributions des membres au capital social. En conséquence, le développement de leurs activités est souvent gêné par l'insuffisance de capital. Des contributions suffisantes au capital social sont importantes, non seulement pour permettre de financer l'activité à partir de sources internes, mais aussi comme preuve de l'intérêt des participants à leur coopérative; et, enfin, des contributions suffisantes sont une incitation à faire participer les membres aux décisions affectant la coopérative. L'expérience fournie par les coopératives créées sur l'initiative de l'État ou d'ONG, tel que pour le cas du Mali et d'Haïti, où les contributions des membres sont en général insignifiantes, révèle que les

⁴Banque mondiale, *Le développement des coopératives et autres organisations*, Washington, 1994, 125 p.

membres accordent peu d'importance à la gestion prudente des ressources extérieures. Par contre, lorsque les membres ont un intérêt financier important dans leur organisation, ils ont tendance à participer activement afin d'assurer le fonctionnement efficace de la coopérative. Un élément également important est que le soutien apporté aux groupements soit conçu de manière à ne pas les rendre tributaires de subventions ou de subsides. Les membres devraient faire preuve de leur engagement et de leur intérêt en apportant des contributions qui soient suffisantes pour constituer une assise financière solide pour les activités commerciales, encourageant ainsi leur participation active continue. Les programmes de crédit, par exemple, qui reposaient entièrement sur les fonds provenant de sources extérieures au Mali et en Haïti ont eu des résultats décevants en matière de remboursement, étant donné que les membres ont tendance à croire qu'ils sont financés avec l'argent de l'État" ou l'argent des "étrangers". Par contre, des programmes de prêt reposant sur l'épargne des membres enregistrent de meilleurs résultats et devraient être encouragés. Il demeure essentiel d'accentuer la sécurisation de l'épargne par du bon crédit recouvrable. Les pertes sur prêts doivent donc être réduites à leur minimum si les coopératives financières effectuent un suivi régulier de ces prêts et réalisent leurs garanties sans délai. L'augmentation de l'épargne est un moyen à privilégier mais elle ne peut à elle seule améliorer la situation économique des membres. Dans une économie aussi informelle que celle des pays du Tiers-monde on peut très bien augmenter les volumes d'épargne dans les coopératives sans que cela se traduise par une amélioration des conditions socio-économiques ou une distribution de cette épargne en prêts, il existe des coopératives d'épargne et crédit qui font principalement des placements dans les banques au lieu de distribuer l'épargne en crédit dans la communauté.

La motivation la plus courante qui porte la population rurale à participer à des activités conjointes est l'obtention de biens et de services fiables à des coûts compétitifs. Les possibilités de développement de groupements économiques durables dépendent du contexte économique général et des capacités des groupements mêmes. Sur le plan pratique, le groupement doit être de taille suffisante (nombre de membres/quantité de production) pour avoir un volume d'activités convenables; aussi, les activités commerciales sélectionnées doivent être examinées et planifiées avec soin. D'un autre côté, il faut

que les marchés disponibles puissent fournir des revenus suffisants pour que l'organisation puisse couvrir ses coûts et procurer quelques avantages supplémentaires à ses membres.

Il peut s'avérer nécessaire de prendre en considération plusieurs mesures en vue d'assurer la viabilité commerciale et la concurrence des coopératives participant à des activités commerciales. Ces mesures peuvent concerner le fusionnement de petits groupements en organisations plus importantes afin de permettre des volumes d'activité suffisants, l'introduction de méthodes de gestion commerciales améliorées à l'aide de la formation et de la mise en oeuvre de meilleurs systèmes de gestion, etc. Si ces mesures ont parfois besoin d'être incorporées à une stratégie de projet, il est essentiel qu'elles engagent entièrement les membres et qu'elles ne leur soient pas imposées. Les groupements qui ne répondent pas aux conditions minimales de viabilité et de durabilité ne devraient pas être encouragés. De plus, dans la plupart des cas, la vie associative est déficiente (très faible taux de renouvellement des dirigeants, instances décisionnelles dysfonctionnelles). Ce constat pose indirectement la question de la taille des coopératives. La fragmentation des coopératives en petites unités, souvent favorisée par les pouvoirs publics et les leaders coopératifs, constitue un obstacle au développement de coopératives solides. Du fait de cette petite taille, les coopératives d'épargne et de crédit ne disposent pas des ressources nécessaires pour défrayer les coûts d'un personnel qualifié et permanent ainsi que d'un capital suffisant pour assurer leur développement. Des coopératives de taille plus importante sont souvent plus à même de pourvoir aux besoins de leurs membres, d'assurer une gestion moderne et ainsi faire face à la concurrence et d'accumuler plus rapidement des avoirs leur permettant de traverser des périodes plus difficiles.

La tenue de livres, le classement des pièces et le traitement des opérations est dans l'ensemble rudimentaire pour plusieurs coopératives financières sélectionnées sur la base de l'existence de livres comptables, l'état de la comptabilité des coopératives financières ne permettant pas d'établir leur situation financière. Les quelques rares états financiers disponibles sont pour la très grande majorité remplis d'erreurs (absence de provisions pour créances douteuses, pertes sur prêts, erreur dans le calcul des intérêts, etc.). En l'absence de contrôle interne et surtout externe (inspection et

vérification), les erreurs se perpétuent d'année en année. Aucune coopérative financière ne gère ses opérations à partir d'un processus de budgétisation impliquant un suivi mensuel ou trimestriel. Les politiques et les procédures ne sont pas clairement définies, consignées dans un manuel et approuvées par le Conseil d'administration sans connaissance. Le personnel permanent est quasi inexistant et se compose de bénévoles ou de personnes faiblement rémunérées. De plus, les responsables ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires à la production et à la vulgarisation des informations financières. La fonction de gestion demeure la principale faiblesse des coopératives de base et de deuxième niveau. Plan comptable inexistant, laxisme en matière d'enregistrement et de traitement des opérations, absence total de contrôle interne ou externe sont des constats reconnus. Ces faiblesses expliquent dans bien des cas la mauvaise utilisation des fonds, les situations de conflits d'intérêt, l'absence de rapports financiers et des résultats décevants. Enfin, les systèmes comptables et administratifs sont souvent inadéquats, inappliqués et ne permettent pas d'exercer un contrôle suffisant des opérations. L'absence de ressources qualifiées et la faiblesse des outils de gestion⁵ ne permettent pas l'enregistrement des opérations et l'établissement de rapport financiers, activités essentielles à une gestion éclairée. Elles excluent également toute forme de contrôle et de vérification. Les pratiques actuelles en matière de gestion sont d'autant plus difficiles à "normaliser" qu'elles sont issues de modèles de diverses provenances. Une approche plus structurée et plus intégrée permet d'uniformiser le langage et les méthodes.

Les coopératives d'épargne et de crédit possèdent généralement toutes leurs statuts. Par contre, ils n'ont en général fait l'objet d'aucune modification (et suivi) depuis leur adoption par l'assemblée générale de fondation. Dans plusieurs cas, ces statuts dépassent les exigences de la loi et plusieurs articles devraient plutôt faire partie de règlements internes ou de politiques et procédures internes. (ex.: redistribution des trop-perçus au prorata (indéterminé), vote par procuration à l'assemblée générale et au conseil d'administration, critères d'adhésion incluant les personnes morales, territoire couvrant l'ensemble du pays, etc.). La pratique des règles démocratiques tant au niveau des membres en assemblée générale qu'au niveau des dirigeants élus dans l'exercice de leur fonction

⁵ Le rapport sur le "Diagnostic comptable et administratif" DID-RMCH, mai 1995 fait état des outils de gestion utilisés.

demeure souvent un art difficile et incompris et très vulnérable à des intérêts individuels ou extérieurs à la coopérative. L'«option démocratique» est d'autant plus difficile à valoriser que la mission tout comme le membership des coopératives demeurent dans bien des cas flous ou mal définis.

Enfin, les outils de travail sont peu nombreux. À l'exception de quelques-unes, les coopératives financières, ne possèdent ni coffre-fort, ni classeur, ni calculatrice. L'aménagement des locaux est rudimentaire et ne respecte pas les critères minimaux de sécurité et de services personnalisés. L'équipement mis en place permet parfois de suppléer au niveau de l'approvisionnement électrique et de fonctionner quasi normalement. Les facilités de communication et de transports demeurent rudimentaires et très aléatoires tant au niveau des communications internationales (bris fréquents) qu'au niveau des communications locales

Bien que des protocoles d'accords avec les gouvernements soient signés, bien souvent aucun des mécanisme prévus relativement aux relations entre l'Ambassade, les organismes d'exécution et les autorités gouvernementales ne sont effectifs. Ces situations ne permettent pas d'amorcer les consultations entre les parties ni les discussions sur les actions menées par les organismes d'exécution et leur convergence (ou divergence) avec les politiques et les programmes du gouvernement en matière macro-économique et en coopérative. Il est utile de rappeler que ces initiatives doivent, selon le protocole, être prises par les signataires du protocole d'entente. Les risques d'incohérence dans les interventions et les stratégies poursuivies demeurent entiers.

La planification des activités des projets de développement exécutée par le siège social au Canada néglige parfois la coordination du transfert du personnel canadien. Il y a donc mauvaise planification temporelle de la réaffectation des coopérants et de leur remplacement et des transferts des dossiers aux nouvelles ressources.

L'importance des appuis étrangers au mouvement coopératif est marginale du point de vue du développement de l'entreprise coopérative. De plus, le personnel de ces agences ont en général une faible maîtrise de la gestion coopérative.

Certains points considérés importants dans le plan directeur sont parfois mis de côté et cela nuit au développement du réseau. (par exemple, en Haïti : Achat d'une banque prévu dans le plan directeur)

Les expériences qui ont eu du succès dans des pays devrait être exploités davantage dans les autres projets (exemple de la Caisse des entrepreneurs au Mali qui serait souhaitable également en Haïti)

Le programme genre et développement (prêt à caution solidaire) rencontre également des problèmes majeurs, des études sur ce sujet ont été réalisées et des correctifs devraient être apportés.

Il y a peu de doute que l'appui d'un mouvement coopératif à un autre ne peut qu'améliorer la qualité de l'aide au développement, ce qui permet de se renforcer mutuellement. L'intercoopération mondiale du mouvement coopératif dans tous les secteurs demeure une force économique et politique incontestable. Le développement repose sur plusieurs acteurs et tous les organismes en concert avec les pays bénéficiaires n'ont pas adopté le même cadre de stratégie avec une vision partagée des problèmes du pays. L'appui de DID au mouvement coopératif mondial permet, dans certains pays, une transition des structures traditionnelles à des institutions financières plus modernes, de rééquilibrer les rapports entre le milieu rural et urbain, de donner la chance aux exclus d'avoir accès à des services financiers et de promouvoir un marché intercoopératif aux plans régional, national et mondial.

Par ailleurs, l'évolution récente des principaux indicateurs statistiques et financiers (accroissement significatif de l'actif total, du nombre de membres, du capital social total, du volume d'épargne, des portefeuilles de crédit) démontre que les coopératives financières actuellement opérationnelles répondent à des besoins réels. La prolifération de groupes pré-coopératifs et l'émergence de

nombreuses coopératives financières fondées au cours des dernières années témoignent également de l'intérêt de la population pour cette forme d'organisation et du besoin de se doter de services financiers adéquats :

- offrant des services d'intermédiation financière à des coûts compétitifs sur une base permanente et régulière,
- administrées en conformité avec les statuts et avec la participation effective des femmes
- et gérées de manière à en assurer la rentabilité⁶ et la pérennité⁷.

La faiblesse et le peu de fiabilité des services publics (communication, électricité) sont des facteurs contraignants constamment présents dans les pays du Tiers-monde.

La disponibilité et la qualité des ressources humaines locales demeurent une préoccupation constante et occasionnent fréquemment des retards dans l'exécution des activités, notamment le fort taux d'analphabétisme chez les dirigeants des coopératives. Des efforts ont été faits pour en atténuer l'impact, notamment au niveau de la formation du personnel local. Malgré cela cette contrainte demeure, tout en s'atténuant. Souvent les retards au niveau des diagnostics et du suivi financier des coopératives sont dus, en bonne partie, à cette contrainte.

Les coopératives financières constituent l'instrument privilégié pour les populations exclus du système bancaire dominant. Elle unit l'ancien et le nouveau, la force sociale et la tradition à la rigueur de la gestion moderne. La priorisation de la formule coopérative renforce les valeurs de mise en commun dans un contexte de rareté des ressources et constitue l'unique rempart efficace contre la fuite des capitaux et évite le surendettement des pays par la mobilisation de l'épargne locale. “ La coopération a le grand mérite de créer des entreprises inaliénables “ (C. Béland, in RND, p22.juillet 92).

⁶ Vérifiable par le taux de rentabilité et le taux d'efficience.

⁷ Vérifiable par le taux de capitalisation et le taux d'autosuffisance opérationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, Washington, D.C, inventaire 1978-1990.

Développement International Desjardins

- DID, Plan de formation, Programme de crédit au développement, Haïti, 1991, 44 pages.
- DID, Étude des facteurs de succès/échec du crédit agricole dans les pays économiquement moins développés, sept. 1991, 89 pages, bibliographie, annexes.
- DID, La coopérative d'épargne et de crédit, Cahier DID No.2, janvier 1992, 40 pages, annexes (36 pages).
- DID, La sécurité de l'épargne à la coopérative d'épargne et de crédit, Cahier DID No. 3, juin 1993, 34 pages, annexes (24 pages).
- DID, Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit, guide pratique, 1993, 183 pages.
- DID, Fiche de suivi et indicateurs de maîtrise de l'organisation, Haïti, 1991, 48 pages.
- DID, Inventaire des systèmes comptables existant dans les caisses affiliées à SOKEPNO, juillet 1990, 41 pages, annexes.
- DID, Tableaux de bord des coopératives d'épargne et de crédit, octobre 1992, 5 volumes: Cahier 1: Guide du gérant, 43 pages, annexes (54 pages); Cahier 2: Guide des membres du C.A., 12 pages, annexes (70 pages); Cahier 3: Guide à l'intention du C.A. et de l'agent - deuxième niveau (fédération régionale), 28 pages, annexes (64 pages); Cahier 4: Guide informatique, 32 pages, annexes (62 pages); Cahier 5: Guide de diffusion, 9 pages, annexes (64 pages).
- DID, Élaboration d'une stratégie de formation adaptée pour l'IRFEC, août 1993, 24 pages.
- Gélinas, Jacques, Et si le Tiers monde 'auto-finançait, écosociété, Montréal, 1994, 238 pages.
- Institut Nord-Sud, Ottawa, 1991, articles Gagnants et perdants dans les années 1990, 3 pages.
- Lévesque, Benoît, Colloque association d'économie politique, texte réunis, 1989.
- Robinson, Auteur cité dans cahier DID no 12, 1996.

ANNEXE 1

GRILLE D'ENTREVUE - ÉVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION

PREMIÈRE PARTIE

De quelle zone faites-vous partie ?

Bamako Ségou Bla Niono

Quel est le nom de votre caisse : _____

Quelle est votre statut dans la caisse ?

Caissier Conseil d'administration comité de crédit comité de surveillance

1) Quelle(s) formation(s) avez-vous reçue ? (précisez la date à laquelle vous l'avez reçu)

	moins de 6 mois	6 mois à un an	plus de un an
<input type="checkbox"/> Tronc commun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Conseil d'administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> conseil de surveillance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> comité de crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Comité de crédit procédure d'analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> caissier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> caissier travaux de fin d'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> aucune			

2) Votre rôle au sein de la caisse est :

très clair assez clair pas clair du tout

3) Existe - il des difficultés quant à l'exécution de vos tâches ?

oui, beaucoup oui, un peu non, pas du tout

9) Votre cahier de formation est bien conservé ?
 oui non je ne sais pas ou il est

10) Est-ce que vous consultez votre cahier de formation :
 souvent occasionnellement jamais

11) Les formateurs maîtrisent bien la matière ?
 oui non

12) Les formateurs animent bien le groupe ?
 oui non

13) Les formateurs assurent un suivi, des visites régulières ?
 oui, beaucoup oui, un peu non, je ne les ai jamais revu

14) Vous souvenez-vous clairement de la formation reçue il y a plus d'un an ?
 avec précision un peu j'ai tout oublié

15) Avez-vous eu à appliquer la formation reçue ?
 oui non

16) Est-ce que la formation que vous avez reçue répond à vos besoins
 oui, parfaitement oui, un peu non, pas du tout

17) Auriez-vous besoin de formation supplémentaire
 oui non si oui, lesquelles : _____

COMMENTAIRES : _____

ANNEXE 2

**GRILLE D'ENTREVUE - ÉVALUATION DU PROGRAMME CRÉDIT, ÉPARGNE
ET ÉDUCATION (CEE)**

De quelle zone faites-vous partie ?

Ségou Bla Niono

Nom de la caisse d'épargnes et de crédit : _____

Nom de la caisse villageoise : _____

Combien de membres regroupent la caisse ? _____

1) Dans quel groupe d'âge êtes-vous ?

20-30 ans 30- 40 ans 40-50 ans 50 et plus

2) Quel est votre type d'activité : _____

3) Quel est le montant de votre crédit ?

moins de 25 000 25 000 à 50 000 plus de 50 000

4) Rencontrez-vous des difficultés dans le remboursement de votre prêt ?

oui non

5) Le crédit reçu permet-il d'accroître votre revenu par semaine ?

oui non

si oui, de combien ?

moins de 1000 entre 1000 et 2000 plus de 2000

6) L'argent obtenu par mon activité me permet de :

- faire de l'épargne
- de m'acheter des boubous
- de mieux nourrir ma famille (viandes, légumes, fruits...)
- de consacrer cet argent à mes enfants (matériel scolaire, vêtements, nourriture...)
- d'aider mon mari
- autres _____

7) Les animatrices vous rencontrent :

toutes les semaines au deux semaines une fois par mois je ne les vois
jamais

8) Nous avons un cours d'éducation ?

à toutes les semaines des fois jamais

9) Vous avez assister aux cours offerts :

toutes les semaines j'en ai manqué un peu j'en ai manqué beaucoup je ne veux plus aller

10) J'ai reçu des cours sur : (cochez tout les cours reçus):

Le rôle d'une caisse villageoise et les fonctions des membres La diarrhée
 Les renseignements sur le crédit (fonctionnement, gestion, profit...) L'allaitement
 Les raisons des cours d'éducation, les buts recherchés L'espacement des naissances
 Autres _____

11) La durée des cours est :

trop courte c'est bien comme ça c'est trop long

12) Est-ce que vous avez déjà payer l'amende:

oui, souvent quelques fois jamais

13) Les cours d'éducation sont :

facile à comprendre peu facile à comprendre je n'ai rien compris

14) La méthode d'apprentissage est :

bonne moyenne mauvaise

Auriez-vous des suggestions pour des nouvelles méthodes :

15) Est-ce que les cours d'éducation vous ont été utile :

beaucoup un peu pas du tout

16) Les cours donnés par les animatrices ont aidé à améliorer ma santé et celle de ma famille ?

oui, beaucoup oui, un peu il y aucun changement

17) Est-ce que vous avez mis en application ce qu'on vous a appris ?

oui, beaucoup oui, un peu non, tous ce qu'elles disent est faux

18) Est-ce que d'autres personnes disent le contraire des informations données par les animatrices ?

oui non

Si oui, lesquelles (à l'hôpital, les sages-femmes, la famille...):

19) Le programme offert : crédit, épargnes et éducation (CEE) m'a aidé:
 beaucoup un peu pas du tout

20) Est-ce que vous voulez continuer à avoir du crédit?
 oui, ça m'aide beaucoup non, je veux arrêter

21) Est-ce que votre groupement vous aide à gérer le crédit ?
 oui, c'est mieux avec le groupement non, je préférerais avoir du crédit sans le groupement

COMMENTAIRES

:

ANNEXE 3

INTRODUCTION (200 gdes)

(Ce cours est obligatoire pour ceux qui n'ont jamais reçu de formation par DID ou L'IRFEC)

Introduction : La caisse populaire : une institution financière.

Cours de base **prérequis** à tous les nouveaux participants au programme de formation.

Date	Lieu	Local
09 mai 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
09 mai 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
30 mai 1998	Cayes
08 août 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
08 août 1998	Cap-Haïtien	Cap-Haïtien

BLOC I: Les organes décisionnels (350 gdes)

Un conseil d'administration efficace

Les éléments permettant un meilleur exercice de son travail d'administrateur. Cours de base pour les administrateurs actuels ou futurs : rôles et responsabilités, le fonctionnement, les relations et la fonction contrôle.

Date	Lieu	Local
13 juin 1998	Delmas	PRODEMA
13 juin 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
10 oct. 1998	Jérémie
10 oct. 1998	Cayes

Un comité de crédit efficace

Les éléments permettant de bien protéger l'épargne en prêtant bien. Thèmes abordés: rôles et responsabilités, les politiques de crédit, l'étude des dossiers de crédit, le fonctionnement, les relations et la fonction contrôle.

Date	Lieu	Local
11 juillet 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
11 juillet 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
17 octobre 1998	Cayes

La comptabilité de la caisse

Les éléments de base de la comptabilité de la caisse.

Date	Lieu	Local
20 juin 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
18 juillet 1998	Delmas	PRODEMA

Introduction aux finances de la caisse

Comprendre le Bilan et les états financiers. Comment bien interpréter les états financiers.

Date	Lieu	Local
19 sept. 1998	Delmas	PRODEMA
19 sept. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

La rentabilité de la caisse et le suivi financier

Les éléments essentiels pour une performance économique.

Date	Lieu	Local
27 juin 1998	Delmas	PRODEMA
27 juin 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
31 oct. 1998	Delmas	PRODEMA
31 oct. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

Gestion du crédit

Comprendre la gestion du crédit, connaître les politiques de crédit et le processus, l'analyse de la performance et le calcul des intérêts.

Date	Lieu	Local
25 juillet 1998	Delmas	PRODEMA
28 nov. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

La planification budgétaire

Comment élaborer le budget prévisionnel de la caisse.

Date	Lieu	Local
19 déc. 1998	Delmas	PRODEMA
19 déc. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

BLOC III (suite): Gestion (350 gdes)

LOC II : Fonctions du personnel (350 gdes)

Le travail du directeur de la caisse

Les rôles et responsabilités de la direction générale, Guide pratique de l'organisation du travail, l'initiation à la planification, le calcul des intérêts et les normes de sécurité

Date	Lieu	Local
10 juin 1998	Delmas	PRODEMA
13 juillet 1998	Cap	Bureau DID
15 août 1998	Cayes

Le travail de l'agent de crédit

Revue des tâches de l'agent de crédit : organisation du travail, l'étude de la demande de crédit, le suivi, le calcul des intérêts et le recouvrement.

Date	Lieu	Local
20 juin 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
25 juillet 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

Le travail du caissier

Revue des tâches du caissier : les rôles et responsabilités, l'accueil, les opérations quotidiennes, les services existants et la vigilance.

Date	Lieu	Local
16 mai 1998	Delmas	PRODEMA
23 mai 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
19 sept. 1998	Cayes

BLOC III : Gestion (350 gdes)

Les relations entre les organes et l'intercoopération

Les relations entre les diverses instances; connaître les pouvoirs et les limites de chacune et les relations inter-caisse.

Date	Lieu	Local
16 mai 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
16 mai 1998	Cap Haïtien	Bureau DID

Environnement légal haïtien

L'essentiel des lois applicables à la caisse : le code du travail, la fiscalité, les lois sur les banques, les formulaires

Date	Lieu	Local
19 sept. 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
21 nov. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

Éléments de gestion

L'importance de planifier, organiser, diriger, contrôler.

Date	Lieu	Local
26 sept. 1998	Delmas	PRODEMA
24 oct. 1998	Cap Haïtien	Bureau DID
12 déc. 1998	Cayes

Gestion des ressources humaines

Les notions sur la gestion du personnel: l'embauche, la description de tâches, l'augmentation salariale, les résolutions de conflits.

Date	Lieu	Local
30 mai 1998	Delmas	PRODEMA
30 mai 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
24 oct. 1998	Cayes

Circulation de l'information dans la caisse

L'importance de la communication dans les relations humaines dans la coopérative, et avec les membres.

Date	Lieu	Local
11 juillet 1998	Delmas	PRODEMA
15 août 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
25 juillet 1998	Cayes

Mieux faire connaître la caisse et ses services

Quels sont les meilleurs moyens pour faire connaître la caisse et augmenter son membership.

Date	Lieu	Local
14 nov. 1998	Delmas	PRODEMA
14 nov. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
19 déc. 1998	Cayes

BLOC III (suite): Gestion (350 gdes)

Normes prudentielles, politiques et procédures d'une caisse

Connaître le cadre normatif, des politiques et procédures, ceux qui est essentiel au bon fonctionnement de la caisse.

Date	Lieu	Local
8 août 1998	Delmas	PRODEMA
22 août 1998	Cap Haïtien	Bureau DID
12 sept. 1998	Cayes

La gestion des documents de la caisse

Classement de l'information : les procès-verbaux, le registre, les fiches, les bordereaux, et la correspondance.....

Date	Lieu	Local
12 déc. 1998	Delmas	PRODEMA
12 déc. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

La fonction contrôle dans la caisse

Quels sont les fonctions de contrôle spécifique à chaque caisse : le travail d'inspection et de vérification et les relations externes de la caisse.

Date	Lieu	Local
10 oct. 1998	Delmas	PRODEMA
10 oct. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

Éléments de planification stratégique

Quels sont les objectifs de la caisse d'ici trois ans? Éléments de réflexion pour planifier à long terme.

Date	Lieu	Local
12 sept. 1998	Delmas	PRODEMA
26 sept. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID
21 nov. 1998	Cayes

La tenue de réunion et la prise de décision

Mieux organiser les réunions et la prise de décision en groupe. Savoir rédiger les procès-verbaux et prendre des décisions éclairées.

Date	Lieu	Local
27 juin 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
29 août 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

BLOC I (suite): Les organes décisionnels (350 gdes)

Un comité de surveillance efficace

L'œil de l'assemblée générale. Les éléments permettant d'exercer une véritable surveillance et protéger les intérêts des membres. Thèmes abordés: rôles et responsabilités, le fonctionnement, les relations et la fonction contrôle.

Date	Lieu	Local
12 sept 1998	Port-au-Prince	KOTELAM
12 sept. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

La législation coopérative et cadre statutaire

Étude de la loi actuelle sur les coopératives et des législations dans les autres pays avec des modèles de statuts et règlements.

Date	Lieu	Local
15 août 1998	Delmas	PRODEMA

Le fonctionnement de l'assemblée générale.

Une assemblée générale réussie grâce à une bonne planification et une connaissance approfondie du déroulement de l'assemblée.

Date	Lieu	Local
17 oct. 1998	Delmas	PRODEMA
17 oct. 1998	Cap-Haïtien	Bureau DID

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Titre du cours: _____

Date(s): _____

Nom du formateur: _____

Légende: **Très bien (TB)** **Bien (B)** **Très faible (TF)** **Faible (F)**

- | | TB | B | TF | F |
|--|-----------|----------|-----------|----------|
| 1. Le formateur a su créer un climat favorable à l'apprentissage. | | | | |
| 2. Le formateur possédait bien la matière. | | | | |
| 3. Le formateur s'est préoccupé de la compréhension des participants (tes). | | | | |
| 4. Le contenu de la formation était suffisant | | | | |
| 5. Le contenu de la formation était approprié | | | | |
| 6. Le temps alloué aux thèmes du cours était bien réparti. | | | | |
| 7. La méthodologie et le matériel didactique utilisés (notes de cours et exercices) ont favorisé ma compréhension de la matière. | | | | |
| 7. L'aménagement physique (local et équipement) était convenable. | | | | |
| 8. Cette activité a répondu à mes attentes. | | | | |
| 9. Autres besoins de formation : _____ | | | | |

Points positifs

points à améliorer

ANNEXE 5

DID/RMCH
Indicateurs de maîtrise de l'organisation
et de vie associative
Grille de cueillette de données

Nom de la coopérative:

Période couverte:

Date:

Nom de l'agent:

Note: à remplir à chaque semestre, sauf indication contraire.

INDICATEURS				COMMENTAIRES
	Oui	Non	Nombre	
Situation légale (annuel)				
1. Agrément				
2. Permis				
3. Statuts				
4. Règlement interne				
5. Code de déontologie				
Fonctionnement statutaire (annuel)				
•Assemblée générale				
6. Convocation de l'assemblée générale				
7. Tenue de l'assemblée générale				
8. Participation à l'assemblée générale				
9. Décisions-contrôle Assemblée générale				
10. Nombre de postes électifs				
11. Procès-verbal				
•Conseil d'administration				
12. Réunions du C.A.				
13. Décisions-contrôle du C.A.				
14. Réunions avec quorum				
15. Procès-verbaux				
16. Rapport annuel (annuel)				
•Comité de crédit				
17. Réunions du C.C.				
18. Décisions-contrôle du C.C.				
19. Réunions avec quorum				
20. Procès-verbaux				
21. Rapport annuel (annuel)				

INDICATEURS				COMMENTAIRES
	Oui	Non	Nombre	
•Comité de surveillance				
22. Réunions du C.S.				
23. Décisions-contrôle du C.S.				
24. Réunions avec quorum				
25. Procès-verbaux				
26. Rapport annuel (annuel)				
Politiques				
27. Politique d'épargne				
28. Politique de crédit				
29. Politique de gestion des liquidités				
30. Politique de gestion des placements				
31. Politique d'emprunts				
32. Politique de gestion du personnel				
33. Politique d'immobilisation				
34. Programme de sensibilisation				
Gestion				
35. Plan comptable				
36. Plan d'activités (gérant)				
37. Budget				
38. États financiers mensuels				
39. Bilan annuel (annuel)				
40. Bilan annuel vérifié (annuel)				
41. Rapport d'activités - gérant (annuel)				
42. Registre des membres				
43. Registre de capital social				
44. Registre d'épargne				
45. Registre de prêts				
46. Registre de prêts délinquants				
47. Registre d'immobilisations				
Couverture du milieu				
48. Nombre de membres				
49. Nombre d'usagers				
50. Nombre de personnes morales membres				
51. Nombre de femmes membres				
52. Nombre de femmes dirigeantes				

ANNEXE 6

Caractéristiques des institutions bancaires commerciales

- une concentration élevée du crédit:
L'accès au crédit est limité aux secteurs industriels et commerciaux; en juin 1994, 86% du portefeuille portait moins de 2 000 prêts supérieurs à 75 000 gourdes dont plus de 60% pour des montants supérieurs à 5 millions de gourdes; ces crédits sont accordés principalement aux actionnaires (crédit lié), à des conditions historiquement bien inférieures au taux d'inflation (coûts réels négatifs), ainsi, selon une estimation de la BID, 10 sociétés accaparaient 40% du volume de crédit en 1992
- une décapitalisation des dépôts
Avec un taux d'intérêt nominal inférieur à 3%, les taux réels sur les dépôts sont extrêmement négatifs (- 20% / l'an); on assiste donc à une décapitalisation des quelque 300 000 comptes dont 80% de déposants présentent un solde inférieur à 20 000 gourdes (salarié, petit commerçant, etc.).
- la faiblesse des services d'intermédiation (épargne et crédit)
Particulièrement au cours des dernières années, les services d'intermédiation bancaires représentent un intérêt mitigé¹ pour les banques qui ont surtout axé leurs activités sur le change (spéculation), jugé plus rémunérateur; les produits et services d'intermédiation sont demeurés presque inchangés depuis 10 ans (banalisation); ils ne font pas l'objet de concurrence réelle, tout au moins sur les taux d'intérêt (taux d'intérêt non affichés, coûts cachés sur les transactions, etc. et ce, malgré les avis édictés par la BRH).
- un faible niveau de sécurité des dépôts
Le ratio de capitalisation se situait à 4,4% de l'actif total en 1994 - en baisse de plus de 20% par rapport à 1989, soit bien en deçà des normes internationales; de plus, l'absence de normes prudentielles et de services réguliers de contrôle externe accroît considérablement les risques sur la sécurité des dépôts.
- absence de marché de placement sécuritaire
Il n'existe pas de véhicule financier sécuritaire: bons du trésor, obligations, actions de type "blue chips", etc.

Ces caractéristiques confirment la réflexion suivante:

"...le système bancaire devenait plus que jamais une énorme machine à subventionner les seuls agents économiques capables d'être débiteurs aux dépens des petits épargnants". - extrait du rapport annuel de la BUH cité dans Évolution récente du système bancaire haïtien - BM avril 1995

Situation des dépôts et du crédit (30 juin 1995)

Au 30 juin 1995, la valeur des dépôts s'élevait à près de 8,5 millions de gourdes dont environ 20 % en dépôts à terme. Le taux de croissance moyen annuel des cinq dernières années 1994/1989 s'est maintenu à un niveau élevé, soit 21%/an. Compte tenu de la dépréciation de la gourde, le niveau de l'épargne monétaire par habitant est demeuré cependant identique à environ 75\$US. (163\$ US en République Dominicaine en 1992). Les taux d'intérêts demeurent très variables et oscillent actuellement entre 4% et 6% sur les comptes d'épargne et jusqu'à 12% sur les dépôts à terme.

La valeur des prêts s'élevait à 4,2 millions de gourdes avec une croissance de moitié inférieure à celle de l'épargne (10%/an) au cours des cinq dernières années. Cependant, les données du dernier trimestre se terminant en juin 1995 font état d'une

¹ Au cours des dernières années, les revenus d'intermédiation (revenus d'intérêts nets) ne suffisent pas à eux seuls à couvrir les frais d'exploitation (ratio inférieur à 1).

forte augmentation, soit 13% en un seul trimestre (juin/mars 1995). Les taux d'intérêts pratiqués sont très variables et l'emprunteur doit assumer des frais de dossier ou des commissions relativement élevés. Le taux maximum à la fin de l'année 1995 était de l'ordre de 25%.

Institutions non-bancaires

À ce réseau bancaire s'ajoutent plus d'une centaine de coopératives d'épargne et de crédit réparties dans l'ensemble du pays, mais plus spécialement dans les départements du Sud-Est et de l'Ouest² et deux fondations importantes - la Fondation Haïtienne de Développement (FHD) et le Fonds Haïtien d'Aide à la Femme (FHAF). La FHD et la FHAF détenaient respectivement environ 18 et 2 millions de gourdes à la fin de l'année 1994. Le portefeuille de prêts comportait un millier de prêts inférieurs à 100 000 gourdes pour la FHD et moins de 200 prêts à des groupements de femmes pour la FHAF. Enfin, quelques ONGs ont également mis sur pied des activités de crédit (et plus rarement d'épargne) dans le cadre de projets spécifiques (ex.: Parole et Action).

Le secteur financier dit "informel" est présent dans l'ensemble du pays: le Bric à Brac, le Pann', la Maison d'affaires, les usuriers - dont la délimitation avec les autres dénominations n'est pas très nette, les Bailleurs de fonds, etc. Ces agents sont particulièrement actifs sur le marché des petits crédits destinés au commerce et des "urgences" personnelles.

Les taux d'intérêt sur ces marchés varient énormément. Si les taux pratiqués, incluant les commissions, par la FHD sont de l'ordre de 24% annuellement, ils s'élèvent à plus de 55% pour la FHAF. Sur le marché informel, les taux sont extrêmement variables. Bien qu'il soit possible d'obtenir auprès de ces agents des taux relativement bas, de l'ordre de 2%/mois, la majorité des prêts s'effectuent à des taux variant entre 10 et 20% par mois. Les notaires sont particulièrement actifs sur ces marchés, les prêts les plus importants faisant habituellement l'objet d'un acte notarié.

En conclusion, bien que le secteur formel d'intermédiation financière soit en pleine croissance et augmente sa présence sur le marché, il n'a en rien modifié l'accessibilité au crédit pour la majorité de la population. Sur le plan de l'épargne, le taux de pénétration demeurent très faible particulièrement à l'extérieur de Port-au-Prince. Les pratiques actuelles (concentration du crédit, faible niveau de contrôle et de capitalisation, augmentent considérablement les risques des épargnants.

² Les coopératives d'épargne et de crédit font l'objet d'une description particulière à la section 1.2.2.