

REVUE

# FINANCE & COMMUNAUTÉS

AUTOMNE 2001, VOLUME 2, NUMÉRO 1



## Surveillance et finance communautaire : plus qu'hier, moins que demain !



Le marché de  
la microfinance :  
qu'en pensent les organismes  
de financement ?

Serge Léveillé : mission accomplie !

## SOMMAIRE

AUTOMNE 2001, VOLUME 2, NUMÉRO 1

### Surveillance et finance communautaire : plus qu'hier moins que demain !

La finance communautaire a connu un engouement sans précédent au cours des dix dernières années. Pourtant, ce n'est que récemment que l'on observe une préoccupation partagée pour la surveillance.

3

### Le marché de la microfinance : qu'en pensent les organismes de financement ?

La microfinance est-elle toujours une priorité pour les organismes qui financent les activités de développement international ?

6

### Serge Léveillé : mission accomplie, Toubabou !

8

### D'un sujet à l'autre

10

### Relevez le défi en Afrique, en Amérique du Sud ou en Asie

12

## MOT DE LA RÉDACTION



Nadine Blackburn  
Responsable de la revue

### Le monde merveilleux de la finance communautaire ?

Lorsque les organismes de financement et autres intervenants en développement international ont découvert le potentiel que pouvait représenter l'outil

financier pour sortir les communautés locales de leur état de pauvreté, on lui a prématurément conféré des vertus dignes d'un conte de fée. Comme si la microfinance pouvait, d'un simple coup de baguette, transformer la citrouille en carrosse doré ! Sans minimiser le pouvoir de l'argent pour stimuler l'économie locale, on se rend compte aujourd'hui de l'importance de garder les deux pieds sur terre... pantoufles de vair ou non. La finance communautaire peut être synonyme de succès, oui, mais peut également rimer avec échec si on oublie qu'elle doit être encadrée et fonctionner selon les règles du marché pour se rentabiliser et survivre. La finance communautaire n'est pas un don du ciel, c'est une *business*. Une *business* qui peut jouer un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres, mais une *business* qui doit être gérée par des professionnels. D'où l'importance d'instaurer des mécanismes de surveillance (réglementation, contrôle des opérations, inspection) qui assureront la saine gestion des avoirs des épargnants. La surveillance fait d'ailleurs l'objet de notre dossier. Nous avons également voulu faire le point sur l'intérêt accordé par les organismes de financement à la finance communautaire qui, malgré ses limites, constitue tout de même un puissant levier de développement. Enfin, le portrait de Serge Léveillé, au Mali depuis trois ans, permet de se rendre compte qu'il faut bien plus qu'un rameau d'or pour métamorphoser une institution financière vivant une situation difficile. La morale de cette histoire ? Je vous laisse le soin de la découvrir. Bonne lecture !

## Point de vue

# La surveillance, clé d'une saine gestion

PAR DENIS LAHAIE



Denis Lahaie, Vice-président - Service de l'inspection

La surveillance d'une institution financière est primordiale. Pour une coopérative de services financiers, ce sont les droits et l'argent des membres usagers ayant mis leur confiance dans la coopérative qui sont en jeu.

Alphonse Desjardins en avait une conscience très claire puisque, dès l'origine des caisses, il a mis en place un conseil de surveillance au sein même de la coopérative. Le rôle de ce conseil s'est élargi depuis et s'est transformé en un conseil de vérification et de déontologie. Par ailleurs, au cours des 60 dernières années, le Mouvement Desjardins s'est doté de services de surveillance objectifs et indépendants des opérations des caisses; il a même créé en 1994 le Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins. De tout temps, les dirigeants du Mouvement Desjardins ont donc reconnu l'importance fondamentale de la surveillance comme outil de saine gestion. Force est de constater que cela a bien servi le Mouvement.

La surveillance a constamment évolué chez Desjardins. Nous sommes loin du temps où tout était conquis à la main. Au cours des dernières années, la technologie a permis une grande amélioration de l'efficacité des travaux. Récemment, le Bureau a procédé à une réforme de son cadre de surveillance. Les travaux d'inspection et de vérification seront dorénavant intégrés et effectués en grande partie à distance et en mode continu. Cette réforme permettra d'améliorer encore l'efficacité et la qualité des travaux et procurera une plus grande valeur ajoutée pour la gestion de la caisse.

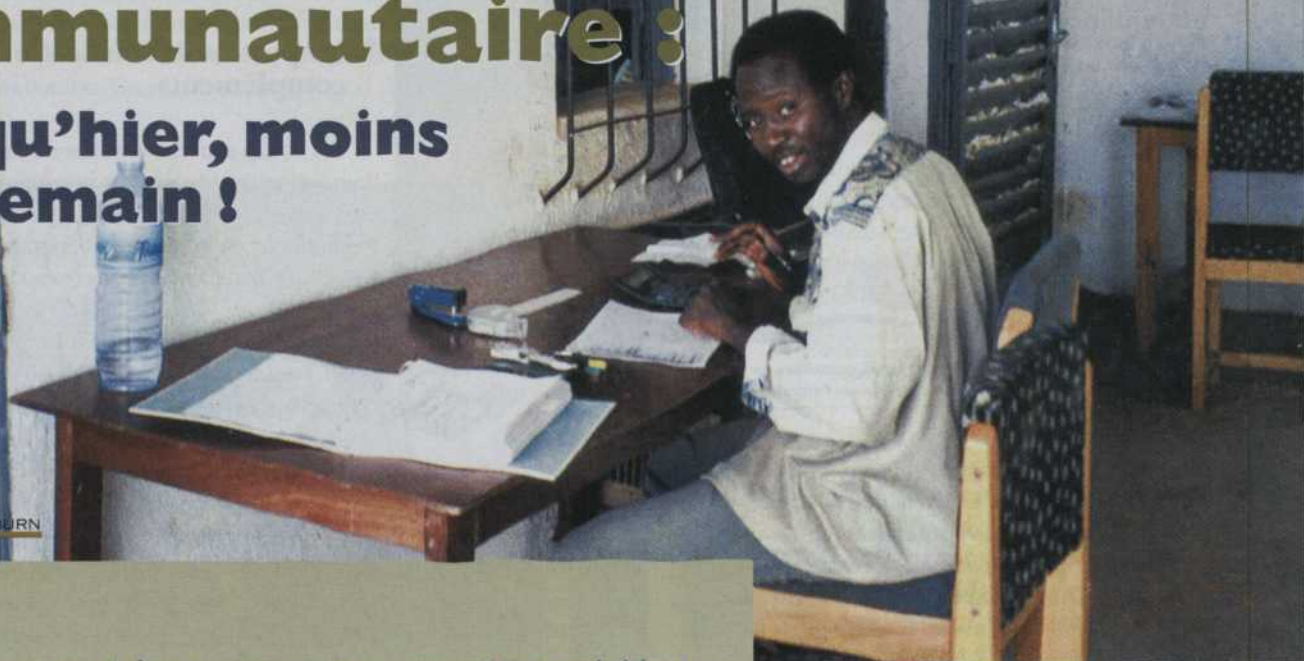
Développement international Desjardins vient en appui à bon nombre de réseaux de coopératives d'épargne et de crédit à l'étranger. J'ai eu moi-même l'occasion d'entrer en contact avec certains de leurs dirigeants. Leur développement, leur croissance et leur évolution font en sorte que les dirigeants de ces réseaux ont bien compris qu'il était primordial de se doter d'un système de surveillance approprié et efficace comme outil de saine gestion. **F&C**

**Pleins feux**

# Surveillance et finance communautaire :

## Plus qu'hier, moins que demain !

PAR NADINE BLACKBURN



La finance communautaire a connu un engouement sans précédent au cours des dix dernières années. Les institutions financières spécialisées en microfinance ont poussé comme des champignons un peu partout sur la planète. Pourtant, ce n'est que récemment que l'on observe une préoccupation partagée pour la surveillance. La forte croissance de ces institutions a fait ressortir la nécessité d'investir dans des systèmes de contrôle assurant leur pérennité et leur santé financière. « Tout comme nous, les bailleurs de fonds et les agences d'exécution se sentent de plus en plus concernés par les résultats de nos réseaux. D'où leur intérêt à s'assurer que leurs partenaires privilégient une gestion saine des opérations », commente Mamadou Touré, directeur général du réseau PAMECAS, au Sénégal.

### LES TROIS « INDISPENSABLES » POUR GAGNER LA CONFIANCE DES MEMBRES

#### 1 Définir les règles du jeu : le premier pas

Au début des années 1900, Alphonse Desjardins avait déjà bien saisi l'importance d'une réglementation encadrant les activités des institutions financières. Préalable à tout exercice d'intermédiation financière, elle doit toutefois être adaptée au contexte dans lequel les institutions évoluent. Une réglementation inappropriée peut s'avérer plus dangereuse qu'une absence totale de réglementation. Les gouvernements de plusieurs pays ont consulté DID pour les appuyer dans cette voie. DID a notamment travaillé avec les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), la Lituanie, les Philippines, le Mexique et le Viêt-nam. Des 24 réseaux (ou groupes de caisses) appuyés par DID, 19 évoluent dans un environnement réglementé, les autres étant en voie d'obtenir une loi les encadrant.



## 2 Le contrôle des opérations : le chaînon manquant

On ne pourra jamais substituer des mécanismes externes de surveillance au contrôle interne des opérations. DID encourage fortement ses partenaires à investir dans leur système de contrôle interne afin d'éviter le dérapage et les abus. « C'est souvent le problème. Les institutions financières en microfinance négligent ce volet, croyant que le contrôle externe pourra tout rattraper. Le système de contrôle interne représente vraiment la priorité absolue. C'est le point de départ, l'incontournable sur lequel s'appuient les autres étapes. L'informatique, lorsqu'il sera implanté dans les réseaux partenaires de DID, aidera au contrôle intégré des opérations », nous dit Diane Martel, conseillère en surveillance chez DID. Les institutions en forte croissance sont celles qui



Diane Martel, conseillère en surveillance à DID et Éric Ekué, haut-fonctionnaire à la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

termédiation financière. « C'est pourquoi nous avons lancé un programme d'inspection et de vérification réalisé par des conseillers bénévoles, ce qui permet à nos réseaux partenaires de profiter de l'appui de gens d'expérience ayant fait leur marque au sein du Mouvement Desjardins », ajoute Diane Martel.

Parce que les institutions de finance communautaire appartiennent à leurs membres et que ces derniers font partie des plus pauvres de la planète, les gestionnaires doivent veiller à la sécurité des épargnes et à l'intégrité des opérations. DID, en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), met au point des outils et des connaissances en surveillance qui permettront à ses



constituent le plus grand danger de dérapage. Elles doivent prévoir des manières différentes d'opérer selon qu'elles comptent 1 000 membres ou 10 000 membres.

## 3 Inspection et vérification : de bons compléments

On a trop souvent tendance à limiter la surveillance dans son ensemble au volet inspection et vérification. Ces dernières s'avèrent d'excellents compléments à la réglementation et au contrôle des opérations mais ne peuvent surtout pas combler les failles dues à une mauvaise gestion. La plupart des réseaux de DID sont dotés d'un système d'inspection et de vérification. Le défi réside dans l'acquisition, par les professionnels responsables, de plus grandes connaissances techniques mais surtout d'une compréhension globale des opérations et des risques inhérents à l'in-

## MULTIPLIER MULTIPLICA L'EXPÉRIENCE DU MEXIQUE



Par le passé, les coopératives financières mexicaines ont fonctionné sous différentes formes juridiques, avec ou sans supervision (moins de 10 % sont actuellement supervisées par l'État). Dans cette situation, il s'avérait difficile d'assurer la sécurité des avoirs de leurs membres.

En 1998, DID a reçu un premier mandat du gouvernement de l'État de Guanajuato pour, entre autres, revoir la fonction surveillance au sein de trois importants réseaux de coopératives financières (600 000 membres, un actif de 900 millions de dollars). Cette intervention a donné naissance, en collaboration avec les professionnels mexicains, à une unité de surveillance commune, constituée de huit personnes.

L'expérience de l'unité de contrôle, qui a obtenu la certification ISO 9002 comme marque de qualité, a été si concluante que DID a été invité à appuyer le gouvernement fédéral dans l'extension de cette initiative à l'ensemble du pays. Le défi est de taille considérant la multiplicité et la diversité des fédérations et caisses en jeu quant à leur taille, leur maturité, la qualité de leur contrôle interne et leur degré d'informatisation.

DID a également été consulté par le gouvernement fédéral dans l'élaboration d'une loi, adoptée en juin 2001, et dans la sensibilisation des institutions financières coopératives à l'importance de cette loi. La loi prévoit la supervision auxiliaire en déléguant la responsabilité aux organismes d'intégration, soit les fédérations. Une formation pour les professionnels chargés d'effectuer la supervision est actuellement dispensée par DID.

partenaires de suivre leurs opérations et de corriger rapidement une situation dangereuse. Toutefois, c'est localement que l'institution doit se prendre en charge afin de donner à la communauté les moyens de prendre en main ses ressources financières. « Il faut pouvoir rentabiliser notre institution avant de faire du social. Il faut d'abord commencer à amasser une richesse, de façon sécuritaire, avant d'en faire la distribution », conclut Mamadou Touré, directeur général du réseau PAMECAS, au Sénégal. **F&C**

## DES CONSEILLERS BÉNÉVOLES À L'ÉTRANGER

Depuis maintenant trois ans, DID a recours à des inspecteurs-vérificateurs retraités du Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins (BSSFD) pour effectuer des missions d'accompagnement auprès de certains de ses partenaires. DID croit que



Oumou Sidibé entourée de deux bénévoles, Simon Pion et Gilles Roy.

c'est par l'exemple que les responsables de l'inspection et de la vérification au sein de ses réseaux partenaires développent les habiletés nécessaires à la réalisation efficace de leur travail.

La première expérience a été réalisée en Hongrie en 1997. Deux retraités, Simon Pion et Claude Voyer, ont été pressentis et ont accepté d'y faire bénévolement deux séjours de trois mois. À ce moment, le réseau hongrois, constitué de 250 caisses, avait un besoin pressant d'accompagnement pour diffuser le manuel d'inspection conçu à l'intention des vérificateurs internes. L'expérience a été un succès. « Le personnel était d'un très grand professionnalisme. Dès que les employés étaient convaincus de la pertinence d'un changement, ils avaient les capacités pour le concrétiser », commente Simon Pion.

\* André Genest est toujours en poste au BSSFD.

Devant ces résultats concluants, une cascade d'autres missions ont suivi, réalisées par Simon Pion et François Fortier (Sénégal), Michel Chartrand et André Genest\* (Madagascar), Pierre Biron et Gilles Roy (Mali), Raymond Poitras et Claude Voyer (Burkina Faso). La plupart de ces mandats avaient une durée de huit semaines et visaient à améliorer les travaux de préparation de fin d'année dans les caisses et surtout à accompagner les vérificateurs dans leur travail. « On oublie vite l'environnement difficile au sein duquel on est appelé à travailler. Le plaisir de partager nos connaissances avec des collègues préoccupés par la saine gestion de leurs opérations prend le dessus ! Je répète d'ailleurs l'expérience, au Burkina Faso cette fois, dès la semaine prochaine ! », conclut Gilles Roy.



« Une bonne surveillance est essentielle pour gagner la confiance des membres. Dans un proche avenir, nous envisageons utiliser un mécanisme d'autocontrôle dans une structure de confédération, avec des systèmes d'informations fiables, une procédure et des contrôles strictement définis ainsi que des ressources humaines très qualifiées, afin de nous permettre de surveiller toutes les activités. Nous possédons une unité gouvernementale de contrôle très qualifiée. J'aimerais d'ailleurs remercier Desjardins car c'est grâce à son soutien que nous disposons maintenant d'une unité de contrôle à Guanajuato, appelée UNICIM, laquelle vient d'être certifiée ISO-9002 ».

Norberto Roque, ex-secrétaire du Développement économique, État de Guanajuato (Mexique) et ex-coordonnateur, SEFIDE



« L'UM-PAMECAS a mis en place un système de contrôle sur quatre niveaux : l'autocontrôle des caisses par des mécanismes bien définis, l'utilisation d'agents techniques qui suivent les caisses de près pour le renforcement des capacités du personnel, la vérification effectuée sur une base régulière par la Direction inspection-vérification de l'Union et, enfin, la vérification externe. Les défis principaux pour l'UM-PAMECAS sont de renforcer le système de contrôle interne et de mettre en place un système de suivi du rapport d'inspection en collaboration avec les autres départements techniques de l'Union. »

BA N'deye Sophie DIAW, directrice du Service inspection-vérification, UM-PAMECAS (Sénégal)



« En Lituanie, la décision prise dès le début par les promoteurs des caisses et par DID d'exiger que chaque nouvelle caisse adopte des normes et pratiques, une charte comptable, de même que le même logiciel bancaire a favorisé l'émergence d'un réseau « standardisé » de caisses et cela a été un facteur déterminant lors du développement, il y a quelques années, de notre système de surveillance à distance (le système AKIS). L'uniformité des pratiques a rendu possible le traitement centralisé des données transmises pour produire des rapports d'information de gestion, une cote de santé financière pouvant aller de A+ à E- et des chiffres comparatifs pour les 33 caisses du réseau. Ces informations sont utilisées par les experts d'ALKU pour suivre l'évolution des risques et pour déterminer si une intervention à distance ou une inspection sur place est requise. »

Ramunas Stankevicius, directeur général, Asociacija Lietuvos Kredito Unijas (Lituanie)

# Le marché de la microfinance : qu'en pensent les organismes de financement ?



PROPOS RECUEILLIS PAR COLETTE MARTIN

Le marché de la microfinance évolue. Au cours des dix dernières

années, une multitude d'expériences ont été réalisées dans ce

secteur, certaines avec succès et d'autres avec des résultats plus

mitigés. Dans ce contexte, la microfinance est-elle toujours une

priorité pour les organismes qui financent les activités de dévelop-

pement international ? DID a interrogé trois acteurs de l'industrie et

présente leur point de vue.



Le secteur de la microfinance en Asie dessert près de 22 millions de ménages pauvres et à faibles revenus, sur un marché potentiel de 180 millions. Notre portefeuille de micro-entreprises représente environ 80 % des décaissements de l'ACDI dans ce secteur.

Les coopératives asiatiques comptent parmi les principaux fournisseurs de services d'épargne volontaire et représentent environ 11 % de tous les micro-crédits. À l'ACDI, la division Asie appuie l'introduction de pratiques de gestion améliorées, fondées sur les



valeurs, afin d'aider les coopératives à élargir les services offerts aux pauvres, surtout dans le contexte des pressions causées par l'élimination actuelle des barrières commerciales et la mondialisation des marchés et des réseaux financiers.



M<sup>me</sup> Anelis Medina-Recio  
Spécialiste en micro-entreprises  
Département de la planification stratégique et des politiques, Asie  
Agence canadienne de développement international (ACDI)





*M. Gil Crawford*  
Chargé d'investissements  
senior  
Département de l'Amérique  
latine et des Caraïbes  
Société financière  
internationale (SFI)



La Société financière internationale est à la recherche d'institutions de microfinance préoccupées par la rentabilité, c'est-à-dire par l'octroi d'un volume important de petits crédits, et qui comptent la reproductibilité de leurs projets ainsi que l'innovation parmi leurs priorités.

Nos premières armes en microfinance remontent à quatre ans, par un investissement dans Profund. Ceci nous a permis de nous familiariser avec la microfinance : des investissements relativement petits mais qui exigent un travail considérable, avec des organisations qui connaissent bien le milieu, mais qui sont moins familières avec le secteur bancaire.

Fait à remarquer : l'entrée en scène de banques commerciales qui commencent à prendre du métier et qui accaparent une partie du marché. Il s'agit là d'un avenir prometteur pour la microfinance. La demande est forte et la compétition va diminuer le prix de ce type de crédit, ce qui devrait contribuer à favoriser l'accès pour les populations les plus pauvres.

Il y a beaucoup d'institutions dans le domaine, mais très peu peuvent accompagner, comme peut le faire DID, de manière sérieuse et du début à la fin, une institution qui veut devenir solide, rentable et dynamique.



La place primordiale accordée à la lutte contre la pauvreté dans la vision du groupe de la Banque africaine de développement a justifié la mise à disposition des ressources et le recours à la microfinance.

La BAD intervient dans le renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF) et l'amélioration de l'environnement politique et réglementaire afin de faciliter l'évolution de l'industrie de la microfinance. AMINA est un programme pilote de deux ans qui touche dix pays africains et qui bénéficie d'un budget équivalent à 20 M\$ US. AMINA vise à renforcer les capacités des IMF africaines de manière à assurer de façon durable des prestations de qualité aux groupes les plus démunis. Une cinquantaine d'autres projets de lutte contre la pauvreté sont en cours d'exécution dans 21 pays membres, ce qui représente un investissement total de 818 M\$ US.



*M. C. Ross Croulet*  
Coordonnateur du programme AMINA  
Banque africaine de développement (BAD),  
Côte-d'Ivoire



*M. Babacar Samba*  
Expert en microfinance, AMINA  
Banque africaine de développement (BAD),  
Côte-d'Ivoire



Assemblée tenue en Inde pour le réseau Basix



En Inde, une multitude de méthodes innovatrices de prêts ont été testées par différentes institutions de microfinance (IMF). Le réseau est actif principalement dans le secteur du crédit, mais explore aussi les marchés de l'épargne et de l'assurance vie.

Les défis des prochaines années ? La commercialisation des IMF, l'implantation des technologies de l'information pour gérer les opérations, la recherche de capitaux provenant des secteurs traditionnels, l'offre de services efficaces en matière d'épargne et d'assurance et le recrutement de ressources humaines qualifiées.



*M. Vijay Mahajan, Directeur général*  
Bhartiya Samruddhi Finance Ltd (BASIX)

## POUR EN CONNAÎTRE D'AVANTAGE SUR CES ORGANISATIONS :

- ▶ Agence canadienne de développement international : [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)
- ▶ Société financière internationale : [www.ifc.org](http://www.ifc.org)
- ▶ Banque africaine de développement : [www.afdb.org](http://www.afdb.org)



# Mission accomplie, Toubabou !

PAR LUC ST-HILAIRE

## Serge Léveillé

### Des gens de terrain

Une grave crise de croissance affectait, il y a quelques années, le prometteur réseau Nyèsigiso, au Mali. Avec une augmentation de l'actif de 50 % à 100 % par année, le réseau était dans une situation difficile. Pertes sur prêts préoccupantes, écarts comptables importants, contrôle interne déficient, faibles revenus d'intérêts... Bref, le réseau avait besoin d'une pause dans sa croissance pour se redresser et se restructurer. À son arrivée, Serge Léveillé s'est inscrit dans ce mouvement de déploiement de mesures de redressement et il a apporté un complément efficace à la stratégie d'entreprise. Pour intervenir, il pouvait certes compter sur une solide expérience de 25 ans chez Desjardins, mais surtout sur sa débrouillardise, sur une directrice générale dynamique, Oumou Sidibé, sur ses deux coéquipiers, Nathalie Houle et Jean-François Guay, et sur la détermination de la majorité des administrateurs des 54 caisses du réseau. Il se dit privilégié d'avoir travaillé sous le leadership d'une équipe de gestionnaires et de dirigeants compétents et déterminés.

Sur bien des aspects, la situation au Mali ressemble à celle du Québec des années 1950 et 1960. Une population majoritairement rurale quitte les campagnes pour chercher du travail en ville. Des dix millions d'habitants, 1,2 million vivent dans la capitale Bamako. Les caisses du réseau comptent de 1 000 à 3 000 membres et elles sont dispersées sur 1 000 km. Le siège social est situé à Ségou, ville de 65 000 habitants, à 300 km de Bamako. Voilà qui rappelle Montréal, Lévis et le vaste territoire couvert au Québec par Desjardins avec ses

*L'optimisme chevillé au corps, Serge Léveillé est de ceux et celles qui abordent les situations en termes de solutions. Lorsque les circonstances lui ont donné l'occasion de relever de nouveaux défis à l'étranger pour DID, il a plongé avec enthousiasme. Déjà, il arrive au terme d'un mandat de trois ans au Mali. Histoire d'une mission accomplie avec beaucoup de travail et de satisfaction.*

caisses dans les villages. Par contre, il faut oublier les autoroutes ! Pour se rendre à Tombouctou, il faut prévoir deux journées en tout-terrain. Durant la saison des pluies, des caisses sont parfois inaccessibles durant des mois.

### Des défis culturels et financiers

Le premier choc est celui de la communication. Même si la langue officielle du Mali est le français, les trois quarts des communications se font en bambara, le dialecte de la région. Puis, il faut composer avec les vieilles habitudes associées à l'aide financière internationale. « Ce qui est nouveau avec les caisses comparativement aux dons de l'étranger, souligne Serge Léveillé, c'est que les gens gèrent leur propre argent et ils doivent en conséquence absorber les pertes sur prêts ou qui sont dues à des fraudes. Ils ont donc intérêt à privilégier une saine gestion. C'est l'avantage de l'approche mutualiste qui responsabilise les gens. »

Il faut aussi faire face à la concurrence. D'autres institutions financières proposent leurs services aux populations locales. DID doit non seulement implanter de nouvelles méthodes et modifier les mentalités mais aussi se différencier des autres organisations. Les responsables politiques sont de plus en plus sélectifs dans le choix de leurs partenaires. Ils demandent l'assistance des organismes étrangers, mais ils n'acceptent pas n'importe qui sur leur territoire. Ils sont maintenant plus conscients de leur responsabilité de protéger l'épargne de leurs citoyens. Ils veulent éviter les feux de paille et les illusions de richesse qui laissent par la suite les gens encore plus démunis.



La crise de croissance au sein du réseau Nyèsigiso risque justement d'ébranler fortement la confiance. Ainsi, c'est aux Toubabous – comme on nomme les Blancs – à démontrer qu'ils font participer les populations locales à un système vraiment avantageux. On constate que Serge Léveillé n'est surtout pas en vacances à l'étranger. La situation était très sérieuse et le redressement du réseau exigeait beaucoup de boulot. Serge Léveillé, en architecte de réseau, a dû jongler avec les concepts de prix de revient, de récupération de crédit, de révision des cotisations et de contrôle interne. Heureusement, les responsables des caisses étaient motivés et professionnels. Le rôle du personnel de DID consiste alors à faire de l'accompagnement, plutôt que de réaliser lui-même les tâches. « Il y a un sentiment d'utilité de notre travail qui le rend très stimulant, affirme Serge Léveillé. Surtout, il faut savoir s'adapter aux situations. Quand l'avion prévu n'arrive pas, on se tourne de bord et on refait notre agenda! »

### L'expérience DID : un défi professionnel !

À quelques mois de la fin de son mandat, Serge Léveillé trace déjà un bilan très positif. Les objectifs sont atteints entre 90 % à 100 % pour redresser la situation financière du réseau, inciter les gens à mieux gérer leurs opérations, former les cadres à faire des suivis de gestion, augmenter les ventes et le volume de prêts sécuritaires. Tout cela dans l'un des pays les plus pauvres du monde.

Sur le plan personnel, l'expérience est fantastique. « Après les séjours de nos enfants à l'étranger, notre fils en Équateur et notre fille en Autriche, c'était notre tour de plonger, mon épouse Jacqueline et moi, lance Serge Léveillé. Ce que nous ferons au retour, on l'ignore encore. Comme disent les Africains, on verra demain! » En attendant, le Toubabou Léveillé est pleinement satisfait de son travail. **FC**



Serge Léveillé entouré de Oumou Sidibé, directrice générale de Nyèsigiso et de Mohamed Lamine Maïga, chef des services financiers

### ABONNEZ-MOI !

J'aimerais m'abonner gratuitement à la revue *Finance & Communautés*. Voici mes coordonnées :

Nom : \_\_\_\_\_

Titre : \_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Adresse ou transit : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

J'aimerais également que vous m'abonniez au service de mise à jour électronique du site Internet de DID ([www.did.qc.ca](http://www.did.qc.ca)).

Voici mon adresse de courrier électronique : \_\_\_\_\_

Transmettre la fiche d'abonnement au 150, avenue des Commandeurs, Lévis, G6V 6P8.

Vous pouvez également vous abonner par courrier électronique à l'adresse suivante : [communications@did.qc.ca](mailto:communications@did.qc.ca)

# D'un sujet à l'autre

## DID en Afrique de l'Est



DID a récemment entrepris un projet de démonstration visant la restructuration de coopératives d'épargne et de crédit dans la région de Dar Es Salaam, en Tanzanie. Le but de l'intervention est de mettre en place un modèle de restructuration de coopé-

ratives financières visant le redressement et le renforcement institutionnel d'une dizaine de SACCO (Saving and Credit Co-operatives). Ce projet s'étend sur deux ans et est financé par l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

## Cameroun : les coopératives d'épargne et de crédit s'adaptent à leurs clients



La Ligue des caisses populaires coopératives du Cameroun (CamCCUL) et ses affiliés effectuent un virage afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle. DID est la firme sélectionnée par l'ACDI pour les appuyer dans leur renforcement organisationnel et opérationnel. Le budget de ce contrat, qui se chiffre à 4,5 M\$ CA, se répartit sur une période de quatre ans. La CamCCUL regroupe plus de 130 000 membres répartis dans 350 caisses dont 92 % se retrouvent en milieu rural. L'épargne mobilisée dépasse 44 M\$ CA et le portefeuille de prêts atteint 30 M\$ CA. La CamCCUL s'est dotée en l'an 2000 d'une banque commerciale et offre à ses membres des services d'assurance vie prêt et épargne depuis 1995.



## Consultations de l'ACDI : DID dépose un mémoire

À l'intérieur de la consultation « Pour une aide internationale plus efficace » menée par l'ACDI, DID a déposé un mémoire incluant plusieurs recommandations portant notamment sur le lien entre la microfinance et le développement social, le pouvoir des coopératives dans le renforcement de la société civile et le rôle des partenaires dans le développement et la mise en œuvre des stratégies de développement. Plusieurs partenaires étrangers se sont également prononcés et ont appuyé les recommandations de DID. Le président du Mouvement Desjardins, M. Alban D'Amours, a transmis une lettre à la ministre de la Coopération internationale afin de la sensibiliser à l'importance de renforcer les bases de la société civile en tenant compte des besoins exprimés par les communautés locales.

## Des institutions financières en visite chez nous : un échange mutuellement bénéfique !

Chaque année, quelque 200 visiteurs en provenance de 45 pays sont accueillis au sein de différentes instances du Mouvement Desjardins. L'accueil de partenaires étrangers permet un échange mutuellement bénéfique entre les gens des réseaux appuyés par DID et les gens de



Desjardins. Ces visiteurs permettent aux institutions financières partenaires de DID de parfaire leurs compétences dans des domaines tels que la surveillance, la sécurité financière, la formation des ressources humaines et la réingénierie. L'appui incontestable et la grande générosité des caisses, des unités de la Fédération et des composantes du Mouvement assurent la visibilité et la notoriété du Mouvement Desjardins.

*« Les échanges avec nos visiteurs sont très dynamiques ! En même temps que nous leur exposons nos méthodes opérationnelles, nous apprenons aussi de nos hôtes des façons de faire que nous avons mises de côté avec le temps et qui sont parfois encore très utiles dans la gestion de nos opérations ».*

M. Huu Trung Nguyen  
Premier vice-président Administration et Exploitation  
Caisse centrale Desjardins



## DID rencontre les DG de caisses

Du 6 au 8 septembre se tenait le Colloque annuel des directrices et directeurs généraux de caisses Desjardins. DID était présent pour rencontrer et informer les participants sur ses activités et les possibilités de carrières à l'étranger. Un bon contact et une expérience à renouveler !

## Pérou : le réseau PACOOPAC innove avec des outils informatiques personnalisés

L'équipe de gestionnaires et professionnels du réseau des coopératives d'épargne et de crédit du Pérou (PACOOPAC) est fière d'annoncer la mise en place du système de gestion de l'information Open Bank Lite (OBL). Ce système, adapté et amélioré au cours des derniers mois, permet maintenant la réalisation d'opérations financières dans plusieurs monnaies, sans limite du nombre de succursales, de produits ou de membres. L'OBL peut être implanté au sein des coopératives sur une période variant entre deux à trois mois. En septembre 2002, on prévoit avoir informatisé 15 des plus grandes coopératives du pays. Afin de permettre la poursuite de l'implantation, l'ACDI vient tout juste d'annoncer le prolongement de 12 mois du partenariat entre DID et les coopératives péruviennes.



Par ailleurs, l'équipe DID-PACOOPAC a innové en introduisant un outil précieux utilisé présentement pour le recouvrement de prêts et de collecte de l'épargne : le Palm Pilot. Ce nouvel outil est relié au système informatique OBL des coopératives et enregistre les transactions de façon complètement automatisée. À l'aide de cet outil informatique portatif, l'agent de recouvrement collecte quotidiennement les épargnes et les paiements des micro-entrepreneurs dans les marchés publics ou dans les rues de la capitale. Cette nouvelle façon de servir les membres assure une qualité de service tout en permettant un contrôle accru de la délinquance et une réduction des coûts de service.

## Le partenariat se poursuit en Lituanie

DID a démarré récemment une troisième phase d'appui au développement d'un réseau de caisses dans l'ensemble de la Lituanie. Ce mandat d'une durée de trois ans est financé par l'ACDI. Cette phase permettra de pousser plus loin l'expansion du mouvement et d'entreprendre la mise en place d'une nouvelle organisation spécialisée qui fera la gestion centralisée des excédents de liquidités des caisses (Caisse centrale) et qui leur permettra d'avoir accès au système de paiement. À terme, le projet permettra la mise en place d'une vingtaine de caisses ou points de service, le recrutement de 10 000 nouveaux membres et l'atteinte d'un actif de plus de 45 millions de litas (17 M\$ CA).

## REVUE FINANCE & COMMUNAUTÉS



Destinée aux employés, aux dirigeants du Mouvement Desjardins, aux partenaires de Développement international Desjardins et à son personnel, la revue d'information *Finance & Communautés* est publiée deux fois par année.

Ce numéro a été tiré à 32 000 exemplaires (dont 30 000 encartés dans le n° 4 • novembre-décembre 2001 de *La Revue Desjardins*).

**Responsable de la revue :** Nadine Blackburn.

**Rédaction :** Nadine Blackburn, Colette Martin.

**Collaboration :** Luc St-Hilaire.

**Conception graphique :** Yvon Lafrance.

**Révision :** Solange Deschênes.

**Photographie :** David Barbour, ACDI (couverture et p. 10), Cindy Andrew, ACDI (p. 6).

**Production :** Direction des Communications / Fédération des caisses Desjardins du Québec.

**Impression :** Imprimerie Solisco.

**Dépôts légaux :** Bibliothèque nationale du Canada et Bibliothèque nationale du Québec.

ISSN 1195-6763.

Imprimé au Canada.

### Saviez-vous que ?

- DID est constamment à la recherche de caisses intéressées à recevoir des visiteurs étrangers ? En 2000, 189 visiteurs en provenance de 45 pays ont été reçus par diverses composantes de Desjardins.
- DID possède une banque de candidats intéressés à faire des missions à court terme (deux à six semaines) ? En 2000, 118 missions à court terme ont été réalisées par 67 experts, majoritairement de Desjardins.
- Il vous est maintenant possible de consulter les statistiques des réseaux partenaires de DID, à la section « résultats » du [www.did.qc.ca](http://www.did.qc.ca). Le site de DID est visité plus de 6 000 fois par mois.



# DES DÉFIS VOUS ATTENDENT

## en Afrique, en Amérique du Sud et en Asie

La mondialisation de l'économie oblige les gestionnaires de demain à faire preuve d'une plus grande ouverture sur le monde et à démontrer une capacité d'adaptation face à des contextes divers. Dans cette perspective, une expérience de travail à l'étranger est stimulante à plus d'un point de vue.

DID est continuellement à la recherche d'experts pour des affectations de courte ou de longue durée, selon les besoins de ses partenaires et clients. Ceux-ci sont généralement des organisations coopératives financières, responsables de la livraison de produits et de services financiers adaptés aux besoins de petits agents économiques : ménages, travailleurs autonomes, petites entreprises.

Les défis sont importants puisque les professionnels de DID participent activement à la définition des stratégies de développement et à l'implantation des changements contribuant à la croissance et à l'évolution de réseaux et d'institutions dans le domaine de la finance communautaire. Les conseillers et les directeurs sur le terrain sont des personnes clés; aussi, les personnes recherchées doivent-elles être autonomes, créatives et habiles à adapter et à partager leur expertise. Le mandat à réaliser peut toucher la planification stratégique, la conception et le marketing de produits et services, l'organisation du travail, la gestion financière, les systèmes informatiques transactionnels ainsi que les systèmes d'information de gestion. Certains des projets font appel à une solide connaissance des mécanismes de contrôle et d'inspection des opérations ou encore du cadre légal et réglementaire d'une organisation coopérative bancaire. Ces professionnels participent aussi à l'élaboration de nouveaux cadres conceptuels, à la mise au point de nouveaux outils et de nouvelles approches dans leur spécialité.

Est-ce que ce nouveau défi vous intéresse ?

Votre candidature nous intéresse si :

- Vous détenez un diplôme de premier ou deuxième cycle dans un des domaines suivants : finance, comptabilité, économie, gestion de projets, administration, informatique, actuariat, assurance, technologie de l'éducation, sciences sociales ou tout autre domaine connexe;
- Vous avez de cinq ans à dix ans d'expérience dans le domaine bancaire ou financier ayant permis d'acquérir une connaissance pratique des fonctions liées à la gestion d'une institution financière coopérative ou d'une ONG du domaine de la microfinance (ressources humaines, financières et développement d'affaires) ainsi que de l'ensemble des opérations bancaires, plus particulièrement la normalisation et l'optimisation des opérations;
- Vous avez acquis des connaissances et des habiletés dans l'un ou plusieurs des domaines suivants : contrôle et surveillance, développement organisationnel, pratiques actuelles en microfinance, diagnostic institutionnel, étude de marché, démarche d'implantation des produits financiers, modalité de mise en marché, modalité administrative de gestion et de suivi, rentabilité, structuration des programmes de formation, coaching, implantation et gestion des changements, évaluation de programme;
- Vous possédez une expérience pertinente en transfert d'expertise ainsi qu'une habileté de communication verbale et écrite;
- Vous maîtrisez, tant à l'oral qu'à l'écrit, deux des trois langues utilisées au sein de notre entreprise (français, anglais, espagnol).

### Profil des experts recherchés

Pour la réalisation de ses mandats, DID recrute des experts dans différents secteurs :

- Gestion de projets
- Gestion financière, comptabilité
- Développement organisationnel et gestion du changement
- Systèmes informatiques transactionnels et de gestion
- Gestion des opérations bancaires
- Contrôle et surveillance
- Microfinance

### Conditions de travail

DID offre une rémunération concurrentielle (y compris un élément variable correspondant à une prime d'éloignement non imposable) et la gamme d'avantages sociaux en vigueur au Mouvement Desjardins à laquelle s'ajoutent différentes allocations accordées aux conseillers affectés à l'étranger (exemptions fiscales, paiement du loyer à l'étranger, écoles privées), ainsi qu'un programme de rémunération incitative orienté sur le développement d'affaires.



### Développement international Desjardins

150, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec)  
G6V 6P8  
Télécopieur : (418) 833-0742  
Courriel : rh@did.qc.ca  
Site Internet : www.did.qc.ca

