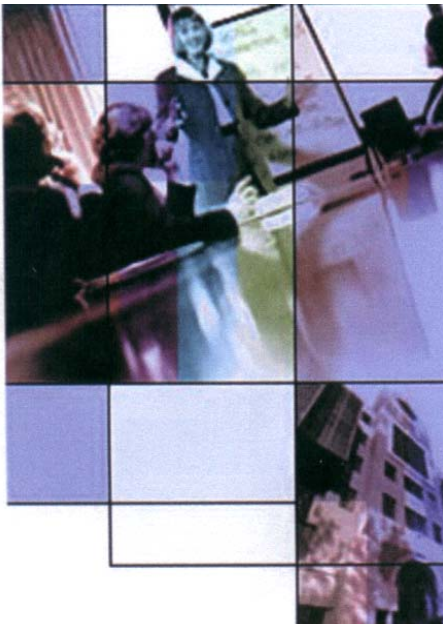




MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : CONVERGENCES ET DIVERGENCES, UNE SYNTHÈSE

PAR

Mauro-F. Malservisi
Max N. Tereraho
Clément Wonou

No 1097-089

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

Résumé

Ce document est le premier d'une série de quatre portant sur les mutuelles et les coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone. Le projet de recherche d'où est né ce premier document a pour but de renseigner sur les différents modèles de coopérative d'épargne et de crédit et de discuter de leur implantation en Afrique.

Dans un premier temps, cette communication présente la méthodologie utilisée dans la présente recherche et une synthèse des principales conclusions des trois autres parties de la recherche ici discutée.

Dans un deuxième temps, sont présentées les principales conclusions de cette partie de l'étude. Les auteurs discutent alors des tentatives d'implantation des COOPEC (coopératives d'épargne et de crédit) en Afrique, ce qui amène le lecteur à découvrir que le mouvement d'épargne et de crédit africain est très riche et diversifié, en plus d'être jeune et dynamique. Il y oppose ensuite les COOPEC classiques et alternatives, ce qui permet de connaître leurs différences et de comprendre que ces deux types de coopérative ne s'opposent pas sur la base des buts, des structures et de la performance.

TABLE DES MATIÈRES

MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : CONVERGENCES ET DIVERGENCES, UNE SYNTHÈSE.....	1
1. INTRODUCTION	1
1.1 Nature et objet de l'étude	1
1.2 Approche théorique et méthodologique générale	1
1.3 Composition du rapport	3
2. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE	4
2.1 COOPEC alternatives ou concurrence « édictée »?	5
2.1.1 Exportation/importation d'un modèle ou prise en compte du milieu?	6
2.1.2 Activités économiques ou besoins sociaux?	7
2.1.3 Épargne ou crédit?	8
2.1.4 Autonomie, structure de 3 ^{ème} degré ou banques de développement?	8
2.2 Alternatives de configuration stratégique des COOPEC ou COOPEC alternatives?	9
2.2.1 Mêmes difficultés, conceptions différentes du développement	9
2.2.2 Principaux enseignements et questions pertinentes de recherche	10
ANNEXE	13
Vignette 1: Démarche d'implantation des caisses populaires, SDID.....	14
Vignette 2: Démarche d'implantation du crédit solidaire, Iram-Guinée	15
Vignette 3: Démarche de réhabilitation des CRCAM et CLCAM, IRAM-BÉNIN	16
Vignette 4: Démarche d'implantation des CVECA, CIDR	17
Vignette 5: Démarche d'implantation des caisses de Crédit mutuel en Afrique, CICM....	18
BIBLIOGRAPHIE	19

MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : CONVERGENCES ET DIVERGENCES, UNE SYNTHÈSE

1. INTRODUCTION

1.1 Nature et objet de l'étude

Le présent rapport est le premier d'une série de quatre documents s'inscrivant dans un projet de recherche dont l'objectif est de produire des textes à caractère didactique sur les modèles de coopératives d'épargne et de crédit ainsi que leur implantation en Afrique. L'ensemble des quatre documents constitue un essai qui passe en revue les expériences d'implantation de coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) menées en Afrique par la Société de développement international Desjardins (SDID) et par des intervenants européens.

Outre les résultats atteints et les difficultés rencontrées par ces opérateurs étrangers dans le processus d'implantation des coopératives d'épargne et de crédit en Afrique, ce travail se propose de porter une attention particulière à la manière dont le contexte économique, social, culturel et politique local a été pris en compte dans le processus. Une brève incursion dans la littérature spécialisée révèle que les expériences africaines de Desjardins, Crédit mutuel et Raiffeisen suisse font partie d'un mouvement plus large impliquant des spécialistes des banques ou des coopératives ou simplement du développement. Ainsi, une réponse à la question de savoir qui fait quoi et où dans les systèmes d'épargne et de crédit, du moins en Afrique francophone, s'est imposée comme un préalable à l'étude spécifique des expériences comparées de la SDID et des intervenants européens.

Le présent rapport expose l'approche méthodologique suivie et présente une synthèse des principales conclusions à laquelle nous conduisent les trois autres parties de l'étude.

1.2 Approche théorique et méthodologie générale

Afin de se donner le plus de chances possible d'atteindre la meilleure qualité didactique, le rapport utilise une approche comparative dans cette revue des expériences d'implantation des COOPEC en Afrique. La première question que soulève toute analyse comparative est celle de la détermination des critères qui serviront de base à la comparaison. Il existe diverses approches de taxonomie des organisations, qui peuvent être regroupées en deux catégories principales: les taxonomies de type classique (buts-structure-performance) et les taxonomies plus multidimensionnelles, qui s'inscrivent dans la perspective biologique (Morgan, 1989; Mintzberg, 1989, 1990; McKelvey, 1982).

Une classification des organisations n'est pas une fin en soi. Elle doit permettre de comprendre les processus organisationnels, de poser un diagnostic et de formuler des recommandations (Mintzberg, 1990; McKelvey, 1982). À cet effet, l'approche configurationniste de l'organisation (Mintzberg, 1990, 1979; Allaire et Firsirotu, 1983, 1988, 1989; Miller, 1986; Kandwalla, 1977), qui s'inscrit dans une perspective stratégique de la gestion de l'entreprise, s'avère plus indiquée pour la compréhension et la comparaison des expériences d'implantation d'un type particulier d'organisation dans d'autres contextes. En effet, l'approche configurationniste établit des liens de renforcement et de support mutuel (coalignement stratégique) entre les dimensions tant internes qu'externes de l'organisation: environnement, culture, stratégie et structure (Tereraho, 1995).

La description et la comparaison des expériences d'implantation des systèmes d'épargne et de crédit à logique coopérative en Afrique par la SDID et les intervenants européens seront basées sur le coalignement stratégique de chaque mouvement. Cette perspective permettra non seulement de mieux cerner les différences et ressemblances de nature et de fonctionnement entre les trois catégories identifiées par la littérature existante (COOPEC classique, Caisse villageoise autogérée, Crédit solidaire) mais aussi de prétendre à une explication des différences de performance à l'intérieur de chaque catégorie. C'est de cette manière qu'il devient possible de situer les interventions de la SDID par rapport aux intervenants européens que l'on retrouve dans les trois catégories de systèmes africains d'épargne et de crédit à logique coopérative.

Au cours de la description et de la comparaison des expériences d'implantation de COOPEC en Afrique par la SDID et les intervenants européens, l'environnement est abordé dans une perspective de rapports avec les principales parties prenantes (*stakeholders*) aux activités des organisations (Freeman, 1984; Marx, 1986; Wood, 1991). L'environnement est décrit en termes de relations avec l'État, avec la communauté locale, avec la base de recrutement des membres, avec les organisations environnantes, surtout mais non exclusivement du secteur coopératif.

Par culture organisationnelle, il faut comprendre l'ensemble des valeurs explicitement ou implicitement véhiculées au sein de l'organisation à travers la conduite des activités à l'interne (interrelations entre unités) et à l'externe (rapports à l'environnement). La description de la culture organisationnelle des modèles coopératifs à l'étude indique spécialement la manière dont sont mis en application les principes coopératifs de base. En d'autres mots, il s'agit de relever les valeurs qui émergent du processus de réconciliation stratégique des principes coopératifs et des valeurs propres du milieu et qui définissent ainsi le caractère distinctif de l'organisation coopérative sous examen.

La stratégie est comprise en termes de positionnement concurrentiel de l'organisation. Elle est donc décrite en termes de produits offerts, de clientèles desservies ainsi que des choix des technologies utilisées pour produire les services et couvrir les marchés desservis.

La structure organisationnelle inclut non seulement l'architecture de l'organisation mais aussi les règles et procédures de gestion pratiquées dans l'organisation. Dans ce sens, elle correspond à ce qui est souvent communément appelé organisation d'une entreprise. La description de la structure organisationnelle portera notamment sur les assises juridiques de l'organisation, les organes décisionnels et les relations entre les unités du réseau coopératif, les processus de prise de décision, particulièrement en matière de gestion et de contrôle de l'épargne et du crédit.

De façon plus opérationnelle, on cherche à établir la cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre du projet d'implantation des réseaux de COOPEC du promoteur concerné (SDID et intervenants européens). À cet effet, les circonstances d'émergence et de développement du réseau sont relevées et par la suite confrontées aux choix stratégiques, aux principes, règles et procédures de gestion, pour constater en quoi il y a ou pas support et renforcement mutuels entre l'organisation du réseau, les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être des acteurs impliqués, spécialement les acteurs locaux.

Cette démarche est assez lourde et complexe pour penser à une étude exhaustive de tous les réseaux encadrés par tous les intervenants. Aussi le rapport choisit-il d'examiner les réseaux de COOPEC considérés comme des cas de référence (réussite) pour chacun des principaux promoteurs concernés, en l'occurrence la Société de développement international Desjardins (SDID), le Centre international du crédit mutuel (CICM), l'Union suisse des banques Raiffeisen (USBR), le Centre international de développement et de recherche (CIDR), l'Institut de recherches et d'application des méthodes du développement (IRAM) et Sahel-Action. Les cas sont rédigés d'une façon la plus standard possible pour faciliter l'analyse comparative qui, faut-il le rappeler, porte sur la cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre de projet d'implantation des réseaux de COOPEC. L'accent est toujours mis sur les traits distinctifs du réseau.

1.3 Composition du rapport

Outre ce premier texte consacré à la présentation de la démarche générale de l'étude et de ses principales conclusions, le rapport est constitué de trois autres documents.

Le second document intitulé *«Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : examen comparatif de deux modèles : COOPEC et CVECA»* cherche à identifier qui fait quoi et où dans les systèmes d'épargne et de crédit à logique coopérative en Afrique francophone. À cet effet, il procède d'abord à une brève description de l'évolution du mouvement coopératif africain d'épargne et de crédit. Ensuite, il effectue une revue des typologies rencontrées dans la littérature spécialisée pour enfin situer les opérations de la SDID et des intervenants européens dans cette classification.

Le troisième texte intitulé *«Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : les COOPEC classiques : quelques expériences de mise en place par SDID, CICM et USBR»* est consacré à un examen comparatif des expériences d'implantation des COOPEC classiques, c'est-à-dire celles implantées en Afrique par des mouvements de COOPEC inspirés du système Raiffeisen, plus précisément la SDID (Desjardins), le CICM (Crédit mutuel) et l'USBR (Banques Raiffeisen suisses). Les expériences des interventions du CICM au Congo¹ et de la SDID au Burkina Faso sont rapprochées au cas de référence des Banques populaires implantées au Rwanda par l'Union suisse des caisses Raiffeisen en 1975.

Le quatrième texte intitulé *«Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : les COOPEC alternatives : CVECA et Crédit solidaire»*, procède à un examen comparatif des expériences d'implantation des COOPEC alternatives, en l'occurrence les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) opérées par le CIDR au Mali, au Burkina Faso et en Gambie et les systèmes de crédit solidaire encadrés par l'IRAM et Sahel-Action en Guinée Conakry et au Burkina Faso respectivement.

2. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

Cette section procède à une récapitulation des conclusions dégagées par le programme de recherche. Ce long exercice de revue des expériences d'implantation des COOPEC en Afrique par la SDID et par les intervenants européens a amené à découvrir un mouvement africain d'épargne et de crédit très riche, diversifié, jeune et dynamique, qui met à contribution les potentialités de la solidarité humaine tant au niveau indigène (local et national) que global.

Depuis la fin des années 80, on fait face à une prolifération de systèmes d'épargne et de crédit en Afrique. La plupart des mouvements répertoriés, notamment dans le second texte du présent

¹ Il est également fait référence au cas du Réseau des caisses locales et régionales de crédit agricole mutuel du Bénin, originellement inspirées du modèle organisationnel du Crédit mutuel et actuellement encadrées par L'IRAM.

programme de recherche datent des années 90. Ceux qui datent des années plus reculées ont dernièrement subi de profondes reformulations et restrictions ou sont en voie de les subir. Bien que les mouvements coopératifs d'épargne et de crédit sur place en Afrique depuis les années 70 poursuivent leur expansion et procèdent à des adaptations des réseaux déjà existants, ce sont les COOPEC alternatives ou souvent dites « *systèmes de deuxième génération* » qui se reproduisent à un rythme effréné. Certains pays comme le Burkina Faso, le Mali, la Guinée Conakry et le Sénégal sont quasiment devenus des laboratoires d'essai de nouveaux systèmes d'épargne et de crédit. L'hétérogénéité des systèmes est tellement grande que leur efficacité doit ou devrait être un sujet d'inquiétude pour les pays hôtes.

Cette effervescence des COOPEC alternatives est notamment liée au fait que celles-ci sont de plus en plus conçues comme composantes motrices des projets de développement, une sorte de volet institutionnel des projets. En fin de compte, ces nouveaux systèmes d'épargne et de crédit font en général partie d'une proposition d'un « *autre développement* » ou du moins d'une version révisée de la formulation du contenu des concepts de développement endogène, autocentré, d'autopromotion, de prise en charge à la base et de technologies appropriées. Ils sont encadrés par des ONG spécialistes du développement et non par des coopératives ou encore moins des caisses d'épargne et de crédit et des banques.

L'étude n'a pas pu associer l'effervescence observée des systèmes d'épargne et de crédit à une correspondante effervescence du marché de l'épargne et du crédit en Afrique. Le marché concerné semble être plutôt celui des fonds d'aide à un développement repensé, un développement qui se veut axé sur la participation des populations aidées, avec à terme l'objectif de retrait de la part des bailleurs de fonds.

2.1 COOPEC alternatives ou concurrence « *énactée* »?

L'étude a pris départ d'une opposition, on ne peut plus dominante dans la littérature spécialisée, entre COOPEC classiques (orthodoxes) et COOPEC alternatives (CVECA, Crédit solidaire et autres) sur au moins quatre principaux critères : *le lien épargne/crédit, les activités financées, la structure de refinancement, et surtout les fondements de la démarche d'implantation*. Les oppositions mises en exergue sur ces différentes dimensions visent à démontrer que dans l'ensemble, les COOPEC alternatives tiennent en compte l'environnement organisationnel local mieux que les COOPEC classiques.

L'examen du coaligement stratégique des réseaux pouvant être considérés comme représentatifs des différentes alternatives d'approche constate que le caractère alternatif des CVECA et Crédit solidaire est loin d'être évident. Ces approches alternatives présentent cependant les avantages

certain (1) de rappeler aux politiciens africains et aux bailleurs de fonds des programmes d'aide au développement que la mobilisation des ressources locales est envisageable si et seulement si les populations intentionnellement bénéficiaires s'organisent pour promouvoir elles-mêmes leur propre intérêt; (2) d'être un canal d'acheminement direct de l'aide étrangère aux populations que les bienfaits du développement par infiltration (*trickle-down*) ne parviennent pas à atteindre.

Par ailleurs, ces COOPEC alternatives présentent beaucoup d'ambiguïtés conceptuelles (Hanel, 1988; COGECA/CBEC, 1988; Kern et Poloni, 1992) et au moins autant de difficultés d'ordre opérationnel que les COOPEC classiques.

2.1.1 Exportation/importation d'un modèle ou prise en compte du milieu?

Si l'on a reproché à la démarche des COOPEC orthodoxes d'avoir supposé que les sociétés africaines constituaient un milieu naturel de prolifération de mouvements coopératifs, on doit en faire autant des COOPEC alternatives puisque leurs promoteurs semblent postuler « *que les paysans pauvres ou les femmes montrent une plus grande solidarité entre eux/elles, seulement parce qu'ils/elles sont pauvres ou dominés* » (Kern et Poloni, 1992:11). Faut-il chercher à opposer les élites (commerçants et fonctionnaires, ...) aux paysans parce qu'elles se sont accaparées l'épargne paysanne dans le système des COOPEC classiques ou plutôt chercher à accroître le pouvoir de négociation de ces dernières au sein même des COOPEC?

Les vignettes 1, 2, 3, 4, et 5 en annexe montrent que dans leurs stratégies formelles (intentions) respectives, tous les réseaux déploient les efforts nécessaires pour (1) *satisfaire les besoins les plus clairement identifiés possibles*, (2) *se forger une structure organisationnelle la plus adaptée aux objectifs fixés et la plus assimilable par les sociétaires bénéficiaires*, (3) *se préparer au retrait selon le fondement même de l'intervention qu'est l'autonomisation des populations aidées*.

Le cas du Projet de crédit agricole et rural de Guinée examiné dans le quatrième document du présent programme de recherche, pour ne citer que celui-là, illustre bien les problèmes d'incohérence, en séparant les emprunteurs (paysans pauvres et femmes) et les épargnants (fonctionnaires, commerçants notamment) alors que l'épargne de garantie, obligatoirement prélevée sur les crédits ne parvient pas à induire une épargne libre.

Il y a lieu de se demander si le domaine du financement est un domaine, s'il y en a un, où paysans, fonctionnaires et commerçants africains seraient politiquement et sociologiquement séparables. Pourquoi séparer les élites de la masse, la campagne de la ville plutôt que d'amener ces élites urbaines à transformer leur épargne commune avec les paysans? Dans ce dernier cas, ils pourraient bien s'acquitter de leurs obligations habituelles de solidarité et d'entraide claniques et

familiales dans le cadre même de la coopérative. L'histoire pourra dire en quoi cette stratégie explicitement prônée par la SDID présente plus ou moins de meilleures perspectives d'impacts socio-économiques des COOPEC en Afrique.

Dans la même veine, ces concepts de solidarité et de cohésion sociales sur lesquels disent miser les COOPEC alternatives semblent être utilisés de façon plutôt perverse par ces dernières. Dans les systèmes de crédit solidaire, la solidarité et la cohésion sociale sont plutôt confondues à la pression sociale. On sait que l'usage, pendant la colonisation, de la solidarité dans la contrainte pour réaliser des oeuvres de développement, en soi louables, a eu des effets néfastes sur le comportement sociopolitique des Africains (travail avilissant). Dans les CVECA, il y a confusion des facteurs de stratification sociale en Afrique : le clan versus la profession versus le genre. Dans tous les cas, on ne peut pas bâtir une organisation performante sur la seule solidarité de clan et de famille. La question semble être celle de parvenir à codifier les us et coutumes locales de solidarité mais aussi de compétition pour définir un cadre organisationnel approprié de mobilisation et d'utilisation de l'épargne locale à la satisfaction des besoins des populations concernées.

En somme, s'il n'est pas question d'un transfert conscient ou inconscient de modèles d'organisation, la prise en compte du milieu ne doit pas se traduire en un exotisme organisationnel ou à de l'amateurisme managérial. Le cas des Banques populaires du Rwanda, qui sera examiné dans le troisième document, a prouvé que la mise à contribution réussie de la solidarité et de la cohésion sociale n'est pas l'apanage des COOPEC alternatives et qu'elle est mobilisable dans un contexte de gestion rigoureuse.

2.1.2 Activités économiques ou besoins sociaux?

Une autre prétendue dichotomie propagée par les concurrents est celle relative au financement des activités économiques par opposition aux besoins sociaux. Contrairement à la situation qui prévalait au début de l'industrialisation en Europe et celle qui prévaut au Bangladesh où le concept est emprunté, font remarquer Kern et Poloni (1992:14), l'activité non agricole se présente plus comme un élément de diversification des revenus, voire comme une possibilité d'entrer dans les circuits monétaires de consommation, plutôt que comme une alternative à l'activité agricole. La revue faite ne confirme pas la prépondérance des besoins sociaux dans les COOPEC classiques. Lorsque les expériences des COOPEC alternatives seront assez longues, il sera intéressant de vérifier si l'insatisfaction des besoins fondamentaux n'est pas un frein au développement des activités dites rentables financées par ces COOPEC.

2.1.3 Épargne ou crédit?

Partir de l'épargne ou du crédit est un autre prétendu arbitrage (*trade-off*) sur lequel est fondée l'opposition entre COOPEC orthodoxes et COOPEC alternatives. Outre la tendance à la baisse rapide du rapport crédit/épargne observée dans les COOPEC alternatives (119% à 66% juste à la troisième année dans les CVECA de l'Oudalan au Burkina Faso par exemple), tous les systèmes d'épargne et de crédit ne peuvent pas échapper à l'impitoyable loi du marché. La transformation de l'épargne en crédit et du crédit en épargne doit en bout de ligne être directement liée à la viabilité d'un projet. Or l'on sait que les systèmes agraires actuellement en vigueur ne recèlent généralement pas assez d'opportunités d'investissement. Les systèmes qui ne prétendent pas se transformer en institutions de type bancaire peuvent se permettre de rendre l'épargne accessoire pour autant qu'ils vivent de lignes de crédit extérieures. Leur action serait alors plus que jamais justifiée de s'orienter vers la levée des obstacles socio-économiques à la banquabilité des projets d'investissements dans le secteur rural. Une fois de plus, la présente étude empirique (SDID au Burkina Faso et IRAM en Guinée) montre que ni l'épargne ni le crédit n'induit automatiquement l'autre lorsqu'ils ne sont pas liés au départ. L'épargne obligatoire prélevée sur les crédits octroyés dans les réseaux de crédit solidaire n'induit pas de l'épargne libre; tout comme le crédit et l'épargne urbains ne semblent pas induire du crédit injecté dans l'économie, rurale en particulier.

2.1.4 Autonomie, structure de 3^{ième} degré ou banques de développement?

Il ressort de la présente étude que l'autonomie organisationnelle du réseau et des populations sur laquelle se disent fondées les COOPEC alternatives, semble être d'ordre plutôt rhétorique. Au CIDR même, on reconnaît la nécessaire formalisation des organisations de second degré des CVECA dont par ailleurs, l'émergence n'est pas spontanée. De plus, ces organisations doivent s'élever à la hauteur (capacité de gestion) des promoteurs (étrangers et nationaux) et des banques de développement, agentes de leur refinancement pour devenir des interlocuteurs valables. Comment prétendre à un accroissement de l'autonomie organisationnelle en substituant une caisse centrale interne au mouvement par des relations interorganisationnelles à forces inégales avec des banques dont la défaillance constitue le point de départ du concept de CVECA et systèmes apparentés?

Dans le cas des systèmes de Crédit solidaire, l'autonomie et la survie sont définitivement peu envisageables face à l'emprise des structures d'encadrement des projets qui n'associent même pas les bénéficiaires et surtout à leur dépendance des lignes externes de financement de crédits de subsistance.

Les résultats de l'étude comparative des diverses expériences d'implantation des COOPEC effectuée dans le troisième document, interpellent les chercheurs et les praticiens à se préoccuper

aussi, sinon beaucoup plus des structures de deuxième degré que celles de troisième degré. Les expériences examinées donnent l'image de réseaux construits selon le modèle organisationnel du Crédit mutuel, favorisant la centralisation et ouvrant la porte à la prise de contrôle du réseau par des techno-bureaucrates parfois corrompus, faisant partie de l'élite locale (fonctionnaires, commerçants, militaires, ...).

2.2 Alternatives de configuration stratégique des COOPEC ou COOPEC alternatives?

2.2.1 Mêmes difficultés, conceptions différentes du développement

L'analyse empirique ne confirme pas l'opposition entre COOPEC classiques et COOPEC alternatives telle que basée sur les buts, les structures et la performance. En effet, il a pu être constaté que tous les systèmes

- visent la mobilisation de l'épargne et de leur utilisation pour le développement de ceux qui autrement sont exclus du système financier national et international;
- cherchent à identifier le plus exactement possible les besoins et les modes d'organisation des populations aidées afin d'adapter le plus possible l'organisation à son environnement;
- convergent, à la recherche de pérennité, vers une structure à deux ou trois niveaux et ce, que la structure de 3^{ème} degré soit ou non interne au réseau;
- atteignent des résultats comparables pour ne pas dire identiques : mobilisation de l'épargne ou du crédit réussie selon la priorité retenue, difficultés à établir un lien entre eux, taux de remboursement plutôt élevé (80% et plus), faible autonomie organisationnelle liée au poids des structures de 3^{ème} (et/ou 2^{ème}) degré ou d'encadrement et de l'aide technique et financière étrangère.

L'analyse empirique effectuée propose plutôt de distinguer, sur le marché africain de l'épargne et du crédit coopératifs, des systèmes plutôt généralistes (COOPEC classiques) et des systèmes spécialisés (COOPEC alternatives) qui ont tendance à se limiter à certaines catégories de populations (paysans, pauvres, femmes, ruraux) et certains types de crédit. C'est pourquoi on constate que des COOPEC classiques, généralistes, comportent des aspects des caisses villageoises autogérées et du crédit solidaire. C'est le cas, avec un certain succès, des Banques populaires du Rwanda depuis 1987 et du Réseau des caisses locales et régionales de crédit agricole mutuel (CLCAM/CRCAM) du Bénin depuis leur processus de réhabilitation en 1988 (Gentil et Fournier, 1993; Humbert, 1993). Mais le Crédit mutuel et à une moindre mesure la SDID, se sont eux aussi récemment lancés dans les caisses villageoises autogérées et le crédit solidaire.

Le positionnement des systèmes africains d'épargne et de crédit à logique coopérative traduit au moins deux conceptions concurrentes du développement, qui sont loin d'être nouvelles.

Les COOPEC alternatives et leurs aspects incorporés dans les COOPEC classiques véhiculent l'idée d'un développement endogène, autocentré, basé sur la mobilisation des ressources locales et des technologies appropriées. Les COOPEC classiques, comme l'illustre bien le cas, on ne peut plus original, de l'approche de la SDID, reposent sur l'idée d'une appropriation possible² par les Africains, des technologies modernes de gestion plus ou moins universelles, en l'occurrence dans un secteur aussi technique que le secteur financier. Elles cherchent ainsi à bâtir des systèmes facilement articulables à l'économie et à l'intercoopération mondiales afin d'améliorer l'équité dans les échanges Nord-Sud et entre les villes et les campagnes à l'intérieur des pays.

Ainsi, l'approche de la SDID est explicitement volontariste. L'entreprise est coopérative en ce sens qu'elle véhicule des valeurs démocratiques et de respect des droits de la personne. Bancaire, elle repose sur une stratégie concurrentielle saine, de rentabilité des caisses et d'autonomie du réseau. Elle contraste avec l'approche indirecte, privilégiée par les Européens depuis les temps coloniaux, axée sur l'exploitation des structures traditionnelles laissées intactes.

2.2.2 Principaux enseignements et questions pertinentes de recherche

Cette étude empirique des expériences d'implantation des COOPEC en Afrique dégage des leçons qu'il est utile de récapituler à des fins tant de pratiques que de recherche :

- Le transfert en Afrique d'un modèle d'organisation réussi ailleurs n'est pas un problème en soi. Il peut bel et bien être fonctionnel si les promoteurs sont suffisamment imaginatifs pour l'arrimer aux conditions locales, hélas elles-mêmes constamment évolutives et surtout s'atteler à répondre à des besoins réels, clairement identifiés de la population ou groupes de population ciblés. On n'a pas nécessairement besoin de réinventer la roue.
- Pour démarrer un mouvement coopératif d'épargne et de crédit en Afrique, on peut, dans le temps et dans l'espace, aussi bien partir du sommet que de la base ou des deux à la fois. Le défi revient à s'assurer qu'il y ait un recyclage de l'argent c'est-à-dire établir le lien nécessaire à la pérennité du système entre l'épargne et le crédit. Dans tous les cas, autopromotion paysanne ne doit pas signifier développement séparé des paysans ou des femmes, laxisme ou corvée dans la gestion. Avec la règle des 50% de paysans aux conseils des banques populaires

² Moyennant quelques adaptations socioculturelles et surtout une formation appropriée.

du Rwanda par exemple, et le concept de clubs d'épargne basés sur des systèmes traditionnels de solidarité, les paysans se familiarisent à la gestion coopérative et bancaire avec les autres parties prenantes à la banque et au développement d'une façon plus générale.

- Une implantation réussie d'un mouvement de COOPEC et d'une façon générale, de tout autre système organisationnel importé ou non, revient à un coaligement des différentes dimensions de l'organisation à son environnement. Ainsi, en Afrique comme ailleurs (Allemagne, France, ...) les COOPEC et les CVECA, Crédit solidaire et autres systèmes apparentés peuvent survivre et cohabiter, tout comme leur concept peut être incorporé dans le modèle des COOPEC orthodoxes telles qu'inspirées du système Raiffeisen.

Il s'agit de concilier l'apport d'épargne extérieure et le principe de responsabilité du groupe et de solidarité entre ses membres pour initier une politique de crédit touchant tous les aspects de la vie économique et sociale villageoise qui aura des effets dynamiques en terme d'offre de biens et de services mais aussi de demande globale sur le plan local (Kern et Poloni, 1992:20).

- En somme et comme il est souvent souligné, il n'y a pas de coopération sans démocratie. Quel que soit le système à implanter, la question revient à accroître le pouvoir de négociation des paysans et autres couches de la population à faibles revenus, dans le contexte sociopolitique, socio-économique et technologique, national et international. Les mouvements d'épargne et de crédit africains ne pourront pas atteindre leurs objectifs si les États locaux et les experts du développement continuent consciemment ou inconsciemment à les extraire de la sphère des autres entreprises sur un marché national et mondial de plus en plus intégré.

L'adaptation des dynamiques organisationnelles indigènes et traditionnelles aux exigences de l'ordre économique et social mondial actuel est difficile et relève de l'innovation managériale et non de simples choix binaires entre alternatives mutuellement exclusives. Dans tous les cas, elle doit se faire sur base des imbrications entre les différentes sphères des sociétés africaines actuelles et non de la seule paysannerie, elle-même loin de constituer une classe homogène et non évolutive.

Les recherches doivent se poursuivre par les intéressés pour plus d'éclairages sur l'opportunité d'incorporer les concepts de crédit solidaire et de CVECA dans les COOPEC plutôt que de miser sur les relations interorganisationnelles. La même question se pose pour les COOPEC alternatives quant aux choix entre les COOPEC classiques et les banques de développement comme source de refinancement.

Une question corollaire à la précédente porte sur le moment opportun d'introduire l'épargne ou le crédit comme axe principal de développement de la COOPEC si l'on a d'abord donné priorité au crédit ou à l'épargne respectivement. De façon plus générale, il s'agit d'identifier les facteurs qui favorisent ou défavorisent un tel changement stratégique puisque dans tous les cas il y a des échecs et des réussites plus ou moins partiels. Par exemple, Murumba et Taillefer (1993) affirment que la pratique de crédit solidaire observée dans les banques populaires du Rwanda ne peut pas être opérationnelle dans les caisses de crédit mutuel au Burundi alors que l'on ne peut probablement pas trouver des contextes organisationnels plus ou aussi proches l'un de l'autre.

ANNEXE

VIGNETTE 1

DÉMARCHE D'IMPLANTATION DES CAISSES POPULAIRES, SDID

- Bien préparer l'étape stratégique de l'implantation de la caisse de base.
- Focaliser sur la rentabilité de chaque caisse et du réseau dans son ensemble.
- Bien identifier les clientèles variées et les services à proposer à chacune en insistant sur la mobilisation de l'épargne, première source de fonds, le carburant d'une croissance autoportée.
- Situer cette nouvelle implantation dans une planification de développement d'un réseau qui prévoit la création de caisses urbaines et de caisses rurales.

Durée approximative	Opérations et étapes	Objectifs
	1 Plan directeur de développement d'un réseau	Configurer l'ensemble d'un futur réseau: un ensemble de sites souhaitables pour la cohérence d'un réseau
t 14 à 16 semaines s	2 Démarrage d'une caisse de base Volet I: 1. Prise de contact avec le milieu et identification de sites d'études 2. Sélection du site d'implantation Volet II: 3. Sensibilisation et identification fines des besoins 4. Mise en place de la caisse et formation 5. Suivi des opérations et de l'évaluation	• Un premier niveau de validation de sites: on retient les 2 sites qui, sur papier, semblent les plus propices C'est là que l'on mène les études de terrain. • Identifier les acteurs et les alliances possibles Arrêter, après étude socio-économique, le choix du site avec les meilleures perspectives de rentabilité, en connaître les atouts et les contraintes Bien connaître et être bien connu et compris: ancrer la confiance réciproque Mettre en place mécanismes, procédures et comportements permettant tôt de se centrer sur rentabilité et services aux membres Mesurer sa progression; se comparer à des standards; apporter des correctifs au besoin
t 8 à 10 semaines s	Démarrage d'une 2^e, 3^e, 4^e caisse de base	
	3 Regroupement des caisses de base en une union	S'offrir des services communs et mieux asseoir la stabilité - sécurité financière de l'ensemble

Source: Giguère (1993)

VIGNETTE 2
DÉMARCHE D'IMPLANTATION DU CRÉDIT SOLIDAIRE, IRAM-GUINÉE

PROTOCOLE D'EXPÉRIMENTATION DU CRÉDIT AGRICOLE SOLIDAIRE	
PRINCIPES DE BASE	MODALITÉS D'APPLICATION
1. Nature du crédit Des crédits productifs, rentables, octroyés pour les actions de production agricole, comme alternatives aux prêts à taux usuraires.	Idem.
2. Bénéficiaires Petits paysans, hommes ou femmes majeurs, agriculteurs, éleveurs et planteurs.	Petits et moyens paysans, les gros exploitants étant écartés par le système du plafond. Membres des groupements du projet café (RC2 en Guinée forestière).
3. Objet de crédit Défini par l'intéressé lui-même, soumis au contrôle du groupe et à l'agent de crédit.	D'après les premières analyses, essentiellement semences, achat de main-d'oeuvre, prestations de services de traction animale et tracteurs pour la préparation des sols.
4. Plafond Crédit plafonné, avec augmentation progressive du plafond chaque année suivant les résultats.	60 à 80 000 GNF suivant les régions, en progression.
5. Durée Crédit court terme avec, comme pour les plafonds, introduction d'une notion de progressivité mais arrêt si impayé, même minime.	Octroi en début de cycle agricole (entre avril et juillet suivant les régions). Crédit court terme, de onze mois avec échéances étalées.
6. Taux d'intérêt Permettant l'obtention de l'équilibre des caisses locales au bout de cinq ans.	3% par mois sur le solde mensuel restant dû, soit 36% l'an 1 (environ 20% en nominal). Les frais de dossiers sont transformés en épargne de garantie depuis le 1/3/92.
7. Fonds de solidarité Garantie établie au niveau du district pour prévoir les accidents (décès, invalidité permanente).	20% des intérêts payés, géré actuellement par le projet.
8. Modalités de remboursement Prenant en compte le cycle de cultures de chaque région.	Différé de six mois, remboursement 50% à la récolte, 50% répartis sur les trois mois suivants (afin de ne pas empêcher la constitution du fonds de roulement que le producteur destine à ses activités secondaires).
9. Garanties - Caution d'un groupe solidaire (5 à 10 personnes), se cooptant entre membres de statut socio-économique comparable. - Qualité du groupe vérifiée de manière informelle par le «conseil des sages».	Groupe de caution mixte, mais de ménages différents. Engagement contractuel. Garantie du projet café zone forestière. Épargne bloquée restituée aux clients souhaitant démissionner si l'ensemble du groupe rembourse. Après avis informel et étude complémentaire de la demande, la décision finale est prise par les agents.
10. Part sociale Permettant la mutualisation du capital, elle donne le droit d'expression et de vote.	Part sociale de 1 000 GNF prélevée sur le montant du prêt octroyé.
11. Système de suivi-évaluation - Distribution des crédits et récupération tous les jours de marché. - Suivi régulier des emprunteurs pour discussion, vérification de l'utilisation des prêts et recensement des activités.	Distribution sur les marchés ou les lieux de passage choisis par les paysans. Visites une à deux fois par mois (à la fois concessions dans les champs, sur le marché).
12. Programme de formation Formation à la compréhension des imprimés et au protocole de crédit.	3 à 4 sessions de formation: explication des conditions de crédit, remise des documents bilingues (français, langues vernaculaires rédigées en arabe), signature du nom.
13. Participation paysanne Participation des paysans à l'élaboration, à la gestion et au contrôle du système.	- Modalités diverses (réunions, enquêtes) pour l'élaboration du protocole. - Élection par les présidents de groupe d'un conseil de surveillance de 5 personnes, dont une femme au moins, ayant pour rôle de veiller à l'application du protocole (recouvrement du crédit). - Modalités de contrôle de la gestion de la caisse à définir.
14. Épargne Organisation de la collecte de l'épargne selon les quatre principes suivants: - assurer la sécurité pour les déposants, - assurer la confidentialité des dépôts, - assurer la liquidité à tout moment, - assurer la couverture de l'encours de crédit à terme.	- Épargne sur livret, bloquée en substitution des frais de dossiers (10% du montant octroyé). Celle-ci permet en outre les remboursements anticipés. - Taux d'intérêt servi de 4,25% par trimestre sur solde le plus bas durant la période.

Source: IRAM, Mission d'appui auprès du PCR (Guinée), mai 1991. - Source : Gentil et Fournier (1993)

VIGNETTE 3
DÉMARCHE DE RÉHABILITATION DES CRCAM ET CLCAM, IRAM-BÉNIN

PROTOCOLE DE RÉHABILITATION DES CAISSES LOCALES (BÉNIN)	
PRINCIPES	MODALITÉS D'APPLICATION
Réhabilitation institutionnelle	
a) Affirmation de l'autonomie du réseau	- Renforcement du caractère mutualiste des CLCAM: • engagement de l'État (traduit par l'abrogation des anciens textes régissant le réseau et l'adoption de nouveaux textes définissant les principes généraux de la réhabilitation du réseau), • mise en place - des organes de gestion (Assemblée générale, Conseil d'administration, Conseil de surveillance), - des textes de référence (statuts, règlements avec les organes de gestion). - Réalisation de l'autonomie de gestion: • la Caisse est gérée par les représentants élus du sociétariat (Conseil d'administration, Conseil de surveillance), • le crédit: - est octroyé sous la responsabilité des élus du conseil d'administration et le contrôle du conseil de surveillance, - doit être recouvert à 100% avant la mise en place de nouveaux crédits.
b) Sociétariat cohérent et homogène	- Peuvent être membres d'une caisse: • les personnes physiques (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, artisans, petits commerçants), • les personnes morales (associations, coopératives, groupements, etc., résidant et exerçant leur activité dans le ressort territorial de la Caisse.
Réhabilitation financière (assainissement financier du réseau)	- Reconstitution de la base financière des CLCAM par: • la reconstitution des fonds propres, • l'apurement des pertes d'exploitation, • l'abandon des créances de l'État sur le réseau. - Mesures fiscales (exonération de l'impôt sur le revenu des créances). - Assainissement de la gestion: • réduction des charges (frais de personnel, frais généraux) et la surveillance stricte (budgétisation prévisionnelle, contrôle), • redéfinition des taux créditeurs et débiteurs (3% sur l'épargne, 24% sur les crédits court terme), • constitution d'un système de gestion globalisé des excédents de liquidités de l'ensemble des caisses (fonds de réhabilitation), • mise en oeuvre d'un nouveau système comptable, • audit financier annuel du réseau.
Structure légère de projet	- Assurant la mise en oeuvre, avec le concours des élus (CA, CS, Collège des présidents) et cadres nationaux: • de la réhabilitation du réseau: - définition des modalités de mise en oeuvre des actions, - mise en oeuvre des actions, - évaluation des résultats et adaptation en fonction de ceux-ci, • de la réflexion conduisant à: - l'institutionnalisation du réseau: - niveau local: la caisse, - niveau départemental: Union des caisses locales, - niveau national: Fédération nationale, - du transfert des responsabilités aux élus et aux cadres nationaux de l'ensemble de la structure du réseau, - Assurant le transfert de ses fonctions à la Fédération nationale des CLCAM à créer.

Source: IRAM, 1992 - Gentil et Fournier (1993)

VIGNETTE 4
DÉMARCHE D'IMPLANTATION DES CVECA, CIDR

1. Étape des études d'opportunité et de faisabilité

- **Objectifs :**
 - * analyser les conditions-cadres (politiques, administratives, légales)
 - * estimer le potentiel économique, la cohésion sociale et l'entente dans le milieu d'intervention
 - * mesurer l'intérêt, le dynamisme et la motivation des acteurs locaux
 - * conclure à l'opportunité de la mise en place d'un réseau de caisses villageoises
- **Démarche :**
 - * phase d'information et de collecte de données
 - * phase d'enquêtes participatives (avec les populations concernées)
 - * phase de synthèse et de détermination des modalités du projet avec les partenaires

2. Étape de la mise en place des caisses

- Animation en assemblée générale villageoise : Formes de collaboration CIDR/village, construction, etc.
- Élaboration de règlement intérieur
- Désignation du comité de gestion et des gestionnaires de la caisse
- Formation initiale des gestionnaires et ouverture de la caisse
- Suivi et organisation des autres formations (permanentes)

3. Étape de la structuration du réseau

- Expliquer et faire connaître ce que le projet fait avec d'autres villages de la région dès le démarrage
- Organiser, à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours, une séance commune de restitution des résultats et d'évaluation participative
- Organiser des réunions intercaisses régulières (1 à 2 par an) faisant suite aux séances communes de restitution des résultats et d'évaluation participative

Source : Chao-Beroff (1992, 1991), Wonou (1995)

VIGNETTE 5
DÉMARCHE D'IMPLANTATION DES CAISSES
DE CRÉDIT MUTUEL EN AFRIQUE, CICM

L'intervention du CICM comporte une assistance à la fois technique et financière importante. L'assistance technique inclut notamment le détachement de cadres experts du CICM et la formation de l'équipe des cadres locaux et des élus des COOPEC. L'assistance financière comprend notamment :

- Les moyens de transport de l'équipe des cadres locaux qui doivent parcourir de longues distances du monde rural dispersé.
- Le budget de fonctionnement du bureau central avant que le réseau n'atteigne son autonomie financière. Le coût annuel du projet (par pays) se situe à environ 1 700 000 FF la première année, pour atteindre quelque 2 000 000 FF à la troisième et quatrième années (COPAC, 1985).
- Un fonds de garantie d'ouverture avec à terme, l'objectif de remplacer les subventions du CICM par des contributions propres des unités du réseau.

Un exposé du CICM (COPAC, 1985) distingue succinctement trois principales étapes du processus de mise en place d'un réseau de COOPEC:

- Formation des cadres locaux et démarrage d'une dizaine de caisses. La tâche revient à un expert de 10 à 15 ans d'expérience au CICM, doté d'une formation solide, détaché pour un long séjour au pays concerné.
- Supervision du réseau et formation des dirigeants des caisses. Dès que le nombre de 10 caisses est atteint, un autre expert est formé et détaché pour accomplir cette tâche.
- Augmentation du nombre d'inspecteurs et ouverture d'un département central de comptabilité destiné à la gestion d'une Caisse centrale, elle-même destinée à la gestion des liquidités.

Source : COPAC (1985)

BIBLIOGRAPHIE

Allaire, Y. et M. Firsirotu, 1983, *A multi-factor model of the study of organizations*, Working paper, UQAM, Montréal.

Allaire, Y. et M. Firsirotu, 1988, *Shaping the firm's destiny*, Working paper, no. 6-88, UQAM, Montréal.

Allaire, Y. et M. Firsirotu, 1989, « Comment créer des organisations performantes: L'art subtil des stratégies radicales », *Revue internationale de gestion*, septembre.

Archambault, G. et al., 1986, *Programme d'appui SDID au Réseau UCCEC-Zaïre, 1986-1991*, SDID, Lévis, Québec.

Association des coopératives d'épargne et de crédit en Afrique (ACECA), 1990, *The role of women in credit unions in Africa*, Nairobi, Kenya.

Audet, R., 1972, *Rapport du projet d'implantation de caisses populaires au Cameroun et en Haute-Volta*, CIDR ltée, Lévis, Québec.

Baril, Gilles, 1995, Présentation du réseau DID à Bamako le 7 novembre.

Baulier, F. et al., 1988, *Les tontines en Afrique (Rôles et évolutions)*, Notes et études no. 12, Caisse centrale de coopération économique, Paris.

Bédard, G., 1986, *Argent chaud et argent froid*, Cahiers de l'UCI., no. 7, Université coopérative internationale.

Belloncle, G. et D. Gentil, 1983, *Politiques et structures de promotion coopérative dans l'Afrique sahéenne (Haute-Volta, Mali, Niger, Sénégal)*, COPAC/Gouvernement hollandais.

Bourret, Y., 1990, *Le sujet et le greffon: l'implantation et l'applicabilité du modèle coopératif dans les cultures africaines*, IRÉCUS, Essai no. 22, Université de Sherbrooke.

Bureau international du travail/Alliance coopérative internationale, 1992, *Séminaire de l'ACI sur la législation coopérative des pays de l'Afrique de l'Ouest (Guinée/Conakry, 6-7 novembre 1991): Procès verbaux*, Genève.

Calkins, P., 1992, *Facteurs de succès et d'échec du crédit agricole dans les pays économiquement moins développés*, SDID, Lévis, Québec.

Carré, Ginette, 1990, *Étude pour l'identification d'indicateurs de progression du développement des organisations coopératives*, Mémoire de maîtrise en gestion de projet, UQAM, Montréal.

Chao-Beroff, 1992, « Le renforcement des organisations d'autopromotion par la fonction d'épargne-crédit: Le cas de l'Union des groupements villageois de l'Oudalan », in K. Kaï Hong (éd.), *Jeux et enjeux de l'autopromotion*, PUF/ Cahiers de l'IUED, Genève.

Chao-Beroff, 1992, *Capitalisation d'une expérience de mise en place de caisses villageoises et de crédit autogérées*, Notes et études no. 48, Caisse centrale de coopération économique, Paris.

CIDR ltée, 1975, *Projet d'implantation de caisses populaires en Haute-Volta et au Cameroun*, Rapport au 30 avril 1975, CIDR ltée, Lévis, Québec.

CIDR ltée, 1979, *Programme sur la recherche et l'extension des caisses populaires en Afrique, Projet 31-21*, CIDR ltée, Lévis, Québec.

COGECA/CBEC, 1988, *Développement rural et agricole: Rapport de la consultation sur la contribution des organisations coopératives européennes à la politique de développement de la CE*, Communauté européenne, Bruxelles.

Congo, Y., 1993, *L'impact du crédit mutualiste sur les exploitations agricoles dans la province du Yatenga*, Thèse, Université nationale de Côte-d'Ivoire, Abidjan.

COPAC, 1985, *Financial and technical assistance needs for cooperatives in developing countries*, Rome.

COPAC, 1987, *The cooperative network in developing countries: A statistical picture*, Rome.

COPAC, 1993, *Directory of agencies assisting cooperatives in developing countries*, Rome.

Coulibaly, B., 1991, *La formation à la gestion coopérative dans les programmes d'aide au développement coopératif des organisations non gouvernementales au Mali*, Mémoire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Desforges, J.-G., 1993, « L'expérience coopérative en coopération internationale », in Malenfant, R., *L'internationalisation du milieu associatif québécois*, CEPAQ.

Doray, M., 1988, « La pratique coopérative en Afrique: l'expérience de la SDID », in J.-P. Thérien (éd.), *La quête du développement, horizons canadien et africain*, ACFAS, Montréal.

Duban, M.-P., 1976, *Le mouvement coopératif de crédit au Kivu, ses activités en milieu rural et urbain*, Collection du CEDEC no. 7, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Fournier, J.-B, P. Giguère et C. Moreau, 1993, *Définition d'un cadre juridique et opérationnel d'un réseau financier mutualiste: donner la parole aux acteurs: l'expérience du projet ATOBMS au Sénégal*, Société de développement international Desjardins, Lévis.

Freeman, R.E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston/Toronto.

Gentil, D. et Y. Fournier, 1988, *Coopératives d'épargne et crédit et voies alternatives au financement du développement rural en Afrique « francophone »*, Notes et études no. 18, Caisse centrale de coopération économique, Paris.

Gentil, D. et Y. Fournier, 1993, *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers? Épargne et crédit en Afrique*, Paris.

Gentil, Dominique, 1984, *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, L'Harmattan, Paris.

Gentil, Dominique, 1986, *Les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest: Intervention de l'État ou organisations paysannes?*, L'Harmattan, Paris.

Germain, M., 1992, *Conseil national pour la promotion et le développement des caisses populaires: Rapport d'activités*, janvier 1990 à mars 1992, Dakar.

Giguère, P., 1985, *Plan quinquennal d'appui au Réseau UCCEC-Zaïre (1986-1990) + annexe*, SDID, Lévis, Québec.

Giguère, P., 1992, *La coopérative d'épargne et de crédit: Structure, fonctionnement, enjeux*, Société de développement international Desjardins.

Giguère, P., 1993, *Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit: Guide pratique*, SDID/ACCT, Lévis, Québec.

Gilbert, C., 1971, *Réflexions sur l'épargne en Haute-Volta, Rapport de la mission en Haute-Volta du 29 janvier au 9 février 1971*, Caisse centrale de coopération économique, Paris.

Gnansounou, S. C., 1991, *L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive: référence spéciale aux tontines et à l'artisanat béninois*, Notes de recherches no. 91-20, Université des réseaux d'expression française (UREF), Paris.

Hanel, A., 1988, *The relevance of Raiffeisen's cooperative experiences for the development of cooperatives in the Third World*, Lecture delivered in Amman and Jerusalem at the 13th and 15th of december 1988, Philipps University of Marburg, Marburg.

Hugon P., Richard, C., 1995, *Le financement décentralisé au Bénin, au Burkina Faso et en Guinée*, Études CERED, Université Paris, Lucien Humbert et Cool.

Humbert, L., 1993, *Les systèmes d'épargne et de crédit décentralisés: La prise en compte du milieu socio-économique*, Séminaire PRAOC , 8 et 9 mars 1993, ministère de la Coopération et du Développement/Caisse française de développement, Paris.

Institut technique de banque, 1987, *L'épargne et sa collecte en Afrique*, La revue banque éditeur, Paris.

Kandwalla, P.N., 1977, *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovitch, New-York.

Kern, F. et A. Poloni, 1992, *Entreprenant ou entrepreneur? (Les ambiguïtés conceptuelles des systèmes d'épargne et de crédit villageois au Burkina Faso)*, Notes de recherches no. 92-24, Université des réseaux d'expression française (UREF), Paris.

Kikassa, M., 1981, « Les coopératives d'épargne et de crédit au Zaïre ont dix ans », *Zaïre-Afrique*, no. 159, pp. 543-565.

Kirsch, O. C. et F.V. Görcke, 1978, *Scope and impact of the credit unions mouvement in selected african countries*, Konrad-Adenauer stiftung/V. Hase & Koeler Verlag, Mainz. .

Lelart, M., 1990, *La tontine pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, John Libbey eurotext, Paris.

Malenfant, Roméo, 1993, *L'internationalisation du milieu associatif québécois*, CEPAQ, Montréal.

Marx, T.G., 1986, "Integrating public affairs and strategic planning", *California management review*, Vol. XXIX, no. 1, pp. 141-147.

Mayoukou, C. et al., 1993, *Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo*, Note de recherche No 93-31, UREF, Paris.

Mayoukou, C., 1993, *Études sur les secteurs bancaires formel et informel au Congo*, Notes de recherches no. 93-30, Université des réseaux d'expression française (UREF), Paris.

Mbaingo, V., 1982, « La coopérative d'épargne et de crédit, une nécessité pour la promotion économique et sociale du paysan, *Coopératives et développement*, Vol. 15, no. 1, pp. 45-53.

McKelvey, B., 1982, *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*, University of California Press.

Miller, D., 1986, "Configuration of strategy and structure: Toward a synthesis", *Strategic management journal*, Vol. 7, pp. 233-249.

Mintzberg, H., 1979, *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, New-Jersey.

Mintzberg, H., 1990, *Le management: Voyage au centre des organisations*, Les éditions des organisations, Paris/Agence d'arc, Montréal.

Morgan, G., 1989, *Images des organisations*, Presses de l'Université Laval/Eska, Québec.

Mputu, N., 1990, *L'encadrement des coopératives d'épargne et de crédit par la Banque du Zaïre*, Mémoire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Münker, H., 1978, *Credit union development in Africa*, English series no. 4, IIS, Konrad-Adenauer-Stiftung.

Murumba, A. et B. Taillefer, 1993, *Pour les banques communautaires en province de Bujumbura rural (Burundi)*, Institut universitaire d'études du développement, Genève.

Ouedrago, A., 1993, *Mobilisation des ressources propres pour le développement : problématique et méthodologie, cas du RCPB*, Communication au colloque Jacques Cartier, Lyon.

Pongo, M., 1991, *Les coopératives d'épargne et de crédit au Zaïre: Stratégies de développement*, Mémoire, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Renard, G., 1988, *La mobilisation de l'épargne rurale par les institutions de type coopératif et son impact sur le développement local dans sept pays africains*.

Ricard, Danièle (1994), *L'approche de développement des compétences dans des coopératives d'épargne et de crédit au Québec et au Viêt-Nam*, UQAM, Chaire de coopération Guy-Bernier, no 0394-059.

Rietsch, C., 1993, *Les espoirs et les réalités des banques céréalières: Exemple du Niger*, Note de recherche no. 93-34, UREF, Paris.

SDID (éd.), 1983, *Association au développement des coopératives d'épargne et de crédit en Afrique (Cameroun, Haute-Volta, Zaïre)*, Lévis, Québec.

SDID, 1995, *Fonds de programmes 93-96 ACDI/CISD, Rapport semestriel (31 mars 1995)*, Lévis, Québec.

SDID, années diverses, *Rapport annuel*, Lévis, Québec.

Sills, P., 1987, *Les coopératives d'épargne et de crédit africains: contexte et cas*, Université de Sherbrooke, IRÉCUS, essai no.10, Sherbrooke.

Taillefer, B., 1987, « Finalités et conditions de réussite d'un système d'épargne et de crédit en milieu rural: L'expérience de l'Union des banques populaires du Rwanda », in Institut technique de banque, 1987, *L'épargne et sa collecte en Afrique*, La revue banque éditeur, Paris.

Tchamssik, A., 1992, *Les coopératives d'épargne et de crédit comme outil de développement local et régional en Afrique*, Thèse, Université du Québec à Rimouski, Rimouski.

Tereraho, M., 1995, *Modèles de coopérative d'épargne et de crédit: Un examen comparatif de Desjardins, Crédit mutuel et Raiffeisen*, Rapport de recherche, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal.

Union suisse des caisses Raiffeisen, 1977, *Jahre ans anni Raiffeisen (Ouvrage commémoratif à l'occasion du 75ème anniversaire)*, St-Gall.

Vandeweerd, L. et al., 1995, *Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés, Programme d'appui aux structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit*, Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest/Bureau international du travail, Dakar.

Wonou, C., 1993, *La prise en compte des pratiques financières informelles dans la perspective d'implantation en Afrique francophone de coopératives d'épargne et de crédit inspirées de l'expérience québécoise des caisses populaires Desjardins*, Cahier 057, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal.

Wood, D., 1991, "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, Vol. 16, no. 4, pp. 691-718.