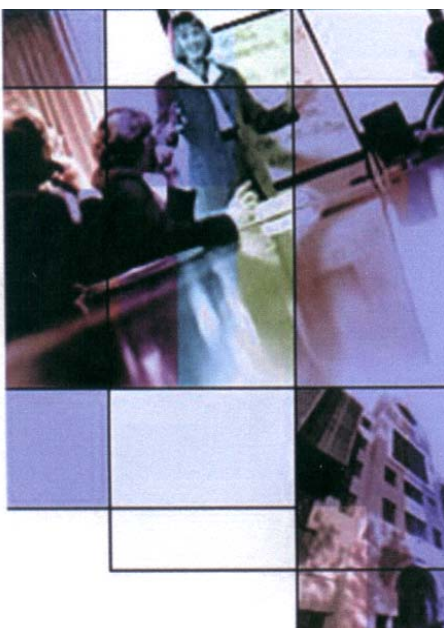




MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : LES COOPEC CLASSIQUES : QUELQUES EXPÉRIENCES DE MISE EN PLACE PAR DID, CICM ET USBR

PAR

Mauro-F. Malservisi
Max N. tereraho

No 1097-091

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 texte a pour objectif de relever les caractéristiques communes et surtout les principaux traits distinctifs de quelques expériences d'implantation de COOPEC en Afrique par des mouvements coopératifs d'épargne et de crédit, il s'agit, plus précisément, des expériences poursuivies par le Mouvement Desjardins (DID), le Crédit mutuel (CICM) et Raiffeisen suisse (USBR).

L'expérience des banques populaires du Rwanda est largement citée comme l'exemple d'un cas de succès d'implantation des mouvements coopératifs d'épargne et de crédit en Afrique. « *Le réseau des banques populaires du Rwanda représente une référence en Afrique tant du point de vue de ses résultats financiers que de l'impact socio-économique* » (Humbert, 1993). Le réseau a effectivement connu au cours de ses vingt premières années d'existence, un développement remarquable répondant aux objectifs assignés lors de sa mise en place. Aussi la présente analyse comparative, en utilisant l'approche du coaligement stratégique du réseau (environnement, stratégie, structure), cherchera à relever, lorsqu'il y a lieu, les écarts qui marquent les expériences de Développement international Desjardins (DID) et du Centre international de crédit mutuel (CICM) par rapport au cas des banques populaires du Rwanda. La description du cas des banques populaires du Rwanda sera relativement donc plus profonde et plus détaillée. Les cas choisis pour décrire l'expérience de ces divisions internationales des deux mouvements sont eux-mêmes des cas de référence pour leurs promoteurs, il s'agit du Burkina Faso pour DID et du Congo pour le CICM.

TABLE DES MATIÈRES

MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE LES COOPEC CLASSIQUES : QUELQUES EXPÉRIENCES DE MISE EN PLACE PAR DID, CICM ET USBR	1
1. « L'EXPÉRIENCE-ÉTALON » LES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA	1
1.1 Émergence et développement du réseau	1
1.2 Stratégie et architecture organisationnelle	2
1.2.1 Positionnement stratégique	2
1.2.2 Architecture du réseau	3
1.3 Règles et procédures de gestion	4
1.3.1 Équilibre financier du réseau	4
1.3.2 Sécurité financière du réseau	4
1.3.3 Choix et développement des dirigeants	5
1.4 Les nuances à un "success story"	6
1.5 Cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre	6
2. LE CAS DES MOUVEMENTS ENCADRÉS PAR LE CENTRE INTERNATIONAL DU CRÉDIT MUTUEL	7
2.1 Émergence et développement des MUCODEC	9
2.2 Positionnement stratégique	10
2.3 Architecture du réseau	10
2.4 Règles et procédures de gestion financière et coopérative	11
2.5 Conclusion	12

3. LES TRAITS DISTINCTIFS DES MOUVEMENTS ENCADRÉS PAR DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (DID)	12
3.1 Évolution de la stratégie de DID	12
3.2 Stratégie formelle de DID	13
3.3 Stratégie émergente comparée de DID à travers le cas des caisses populaires du Burkina Faso	14
3.3.1 Émergence du réseau et axes d'interventions de DID	14
3.3.2 Positionnement stratégique du réseau des CPB	15
3.3.3 Structure organisationnelle du réseau	16
3.4 DID, USBR et CICM mimétisme ou alternatives stratégiques?	17
ANNEXE.....	19
Tableau 1: Évolution des banques populaires du Rwanda (1975-1991)	20
Tableau 2: Clientèles/marchés desservis par les banques populaires du Rwanda, 1990-1991	21
Tableau 3: Le tandem épargne-crédit et changement stratégique du réseau des Banques populaires du Rwanda	23
Tableau 4: Taux en vigueur aux banques populaires jusqu'au 1er juillet 1987 et en 1991/1992	23
Tableau 5: Évolution des principaux indicateurs de développement des MUCODEC	24
Tableau 6: Le tandem épargne-crédit et changement stratégique du réseau des caisses populaires de la Bougouriba	25
Vignette 1: Démarche d'implantation des caisses populaires, DID	26
Figure 1: Systèmes africains d'épargne et de crédit rural	27
BIBLIOGRAPHIE	28

**MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT
EN AFRIQUE FRANCOPHONE
LES COOPEC CLASSIQUES : QUELQUES EXPÉRIENCES
DE MISE EN PLACE PAR DID, CICM ET USBR**

1. « L'EXPÉRIENCE-ÉTALON » : LES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA

1.1 Émergence et développement du réseau

Le tableau 1 en annexe illustre succinctement l'évolution du mouvement depuis sa création en 1975 jusqu'en 1991. En 1992, le réseau comptait 132 banques populaires et une cinquantaine de clubs d'épargne, appuyés par les bureaux régionaux et censés devenir des banques populaires plus tard. Le montant total des dépôts s'élevait à 135 millions de francs français. Le taux annuel moyen de croissance des dépôts était de l'ordre de 30% (Taillefer, 1987) et le taux moyen de transformation des dépôts en crédits était estimé en 1992 à 48% (Gentil et Fournier, 1993:201). L'ensemble du réseau représentait en 1990, 22% de la quasi-monnaie du pays avec ses 3,3 milliards de FRW de dépôts (Humbert, 1993).

L'idée d'établir un réseau de coopératives d'épargne et de crédit au Rwanda est pratiquement née en 1968 lorsque le gouvernement approcha, à cet effet, la Suisse, la France et le Canada. En 1972, un accord ad hoc était finalement signé, à Berne, entre le gouvernement rwandais et celui de la confédération helvétique, plus spécifiquement la Coopération suisse (DDA). La mise en place du système, de type Raiffeisen selon l'accord, fut confiée à l'Union suisse des caisses (actuellement banques) Raiffeisen et devait poursuivre les objectifs suivants (ACECA, 1990; USCR, 1977) :

- promouvoir l'épargne des membres et de la population en général;
- octroyer des crédits aux sociétaires, de préférence à des fins productives dans l'agriculture, l'artisanat, la petite industrie et les services;
- former les sociétaires et les employés à l'esprit et à la gestion coopérative;
- participer au développement du mouvement coopératif au Rwanda.

La première caisse fut inaugurée en 1975 à Nkamba dans la préfecture de Kibungo, dans l'Est du pays.

L'implantation du mouvement doit être portée au compte de l'initiative de l'État, mais comme le signale le directeur de l'Union des banques populaires du Rwanda (UBPR), l'appui gouvernemental a été significatif et déterminant sans pour autant correspondre à une mainmise sur le mouvement. L'appui a pris la forme d'une totale exonération fiscale et des facilités d'embauche de cadres qualifiés en matière de recouvrement des crédits et de lutte contre les détournements (Taillefer, 1987; Humbert, 1993). Mais d'une façon plus générale, la naissance et le développement des

banques populaires se sont effectués dans un contexte sociopolitique relativement stable et institutionnellement fonctionnel, de niveau nettement supérieur à la moyenne africaine (ACECA, 1990; Taillefer, 1987).

Même si les banques populaires tombent sous la Loi régissant les associations coopératives et mutualistes de 1966 amendée en 1987, on doit noter que les partenaires gouvernementaux et réglementaires des banques populaires sont le ministère des Finances et la Banque nationale du Rwanda (Banque centrale) et non le ministère chargé du mouvement coopératif (Taillefer, 1987) et encore moins le ministère chargé du développement rural. Les banques populaires du Rwanda sont considérées dans le milieu institutionnel comme des institutions coopératives, bien sûr, mais financières avant tout. Le directeur général se plaignait d'ailleurs en 1987 que la Banque centrale ne voulait pas les distinguer des banques commerciales dans sa nouvelle politique de taux d'intérêt réduits (Taillefer, 1987).

1.2 Stratégie et architecture organisationnelle

1.2.1 Positionnement stratégique

En conformité avec les objectifs qui leur avaient été assignés dès le départ en 1972, les banques populaires se sont définies comme étant « *d'abord et avant tout un système bancaire rwandais au service des paysans* », « *la Banque des paysans rwandais* », une banque qui parle leur langue (Taillefer, 1987). La priorité a été donnée jusqu'en 1987, à la mobilisation de l'épargne avec comme corollaire les principes d'une épargne sûre, souple, rémunérée et donnant accès au crédit (Taillefer, 1987; Humbert, 1993).

À l'image du modèle Raiffeisen suisse, les banques populaires n'exercent pratiquement pas d'autres activités en dehors du secteur bancaire. Elles n'ont ajouté que récemment l'assurance à leurs services de base d'épargne et crédit. Quant aux clientèles et marchés desservis par les banques populaires, les données statistiques révèlent que le monde paysan est, dans l'ensemble, le principal propriétaire-usager des banques populaires. Les agriculteurs détenaient en 1991-1992, 43% de l'ensemble des dépôts, suivis dans l'ordre par les salariés avec 16%, le secteur coopératif 10% et les commerçants 9% (Gentil et Fournier, 1993; Humbert, 1993). Cet ordre est respecté au niveau des bénéficiaires du crédit si l'on tient compte au tableau 2 en annexe, de l'importance de chaque catégorie socioprofessionnelle à la fois dans le total des débiteurs et de l'encours du crédit ainsi que dans les activités financées reliées à l'agriculture. À cet égard, il est à noter qu'une règle adoptée en 1981 stipule que les paysans occupent 50% des sièges des conseils des banques populaires (Taillefer, 1987).

Avec le retournement stratégique de 1987 la priorité est donnée au crédit. Avant ce changement, le crédit était plus facilement accessible aux commerçants et fonctionnaires qu'aux paysans même si ces derniers étaient responsables d'une portion plus importante de l'épargne (Taillefer, 1987). Le tableau 3 en annexe procède à une récapitulation des principaux éléments de la stratégie de développement des banques populaires du Rwanda avant et après 1987.

1.2.2 Architecture du réseau

L'organisation des banques populaires du Rwanda est calquée sur le modèle Raiffeisen suisse (Tereraho, 1995). L'architecture du réseau comporte trois niveaux (local, régional, national) avec un centre de gravité situé plutôt au 3^{ième} niveau, l'Union des banques populaires du Rwanda. L'Union des banques populaires du Rwanda - Bureau d'orientation des banques populaires pendant longtemps (1975-1986) - assure un appui technique et financier global aux banques populaires. Elle a sous sa direction la Caisse centrale qui joue le rôle de banque fédérative et un service d'audit et de contrôle de l'ensemble du réseau (Caisse centrale, Bureaux régionaux, Banques populaires).

La Caisse centrale exerce une activité propre de crédit particulièrement à partir d'un seuil jugé trop élevé pour les banques populaires (300 000 FRW en 1991/1992). Une partie des fonctions de l'UBPR, notamment la formation, la comptabilité et l'animation coopérative dont la création de nouvelles banques populaires est déléguée aux bureaux régionaux qui datent de la deuxième moitié des années 80 en remplacement des délégués régionaux auparavant responsables de l'encadrement de 4 à 10 banques populaires selon les régions. Les bureaux régionaux n'exercent aucune activité bancaire. Ils reviennent à un instrument technique, de déconcentration du réseau.

Les banques populaires sont implantées au niveau des communes (150 au total). Parfois, une banque populaire couvre l'équivalent de la moitié d'une commune et peut chevaucher sur deux communes afin de regrouper des gens qui se connaissent mieux. Chacune est gérée par un conseil d'administration, un gérant et un conseil de surveillance (commissaires aux comptes), tous élus en assemblée générale des sociétaires. Une des adaptations du modèle Raiffeisen au contexte local consiste en une plus grande centralisation de l'organisation des banques populaires du Rwanda où, font remarquer Humbert (1993) et Taillefer (1987), le bon fonctionnement du mutualisme est en très grande partie imputable au professionnalisme de gestion de l'Union.

La vie coopérative n'a pas été toujours vraiment animée « Le système est né d'une impulsion d'un bureau technique installé dans la capitale ». Certes, les banques locales ont une certaine autonomie mais le corpus de règlement que nous avons institué, l'encadrement que nous faisons avec le délégué régional(...) verrouillent du centre le système. En matière de crédit par exemple,

jusqu'à une date récente aucun crédit ne pouvait être débloqué dans une banque locale sans la présence et l'accord d'un agent de la Caisse centrale présent au moment des réunions des banques locales (Taillefer, 1987).

Depuis 1987, le mouvement s'est orienté vers une plus grande prise en charge à la base. Des comités de secteurs contrôlent avec le conseil d'administration de la banque locale, l'attribution et le remboursement des crédits. Il est même devenu possible de distribuer des petits crédits de 5 000 FRW (en 1991/1992) et moins sans passer par le conseil d'administration (Taillefer, 1987; Gentil et Fournier, 1993; Humbert, 1993). Toujours à l'image de l'Union suisse des banques Raiffeisen (Tereraho, 1995), on prévoyait en 1992, une plus grande décentralisation du réseau des banques populaires par l'introduction d'une gestion par des mécanismes de type marché.

1.3 Règles et procédures de gestion

1.3.1 Équilibre financier du réseau

Jusqu'en 1987, l'équilibre financier du réseau était assuré en grande partie par un différentiel de taux d'intérêt de 6% obtenu sur le placement de l'épargne à environ 9% (bons de développement de l'État et banques commerciales) et une rémunération des dépôts de 3%, voir le tableau 4 en annexe. Avec un taux d'inflation de l'ordre de 15% contre 5% en moyenne avant 1987, les taux débiteurs avaient été portés entre 13 et 17% en 1991/1992 (Humbert, 1993). « Une épargne souple » signifie que l'argent est tout le temps disponible pour retrait. L'Union, toujours dirigée par un expatrié (directeur général au départ, directeur général adjoint plus tard), et à travers elle les bureaux régionaux, a toujours bénéficié de subventions, spécialement de la Coopération suisse.

Après 1987, l'équilibre financier du réseau devait être assuré par une augmentation significative du volume de crédits : de nouveaux crédits pour le logement à long terme, les frais scolaires, la période de soudure, etc., des petits crédits sans garantie mais sur base de la confiance dans le paysan, acquise par le comité de secteur, plus de crédits aux coopératives, groupements de jeunes et de femmes et aux artisans pour lesquels il existait déjà une banque populaire spécialisée (Taillefer, 1987; Humbert, 1993).

1.3.2 Sécurité financière du réseau

La sécurité de l'épargne est gérée de façon aussi bien symbolique qu'opérationnelle. « *L'apparence du coffre-fort joue un très grand rôle* ». B. Taillefer (1987) fait justement remarquer que le vécu du vol endémique de vaches fait que les paysans tiennent à avoir la certitude que leur épargne est plus en sécurité dans la banque que chez eux. Sur le plan opérationnel, un fonds de garantie

alimenté par 10% des intérêts sur crédits de chaque banque et de la Caisse centrale intervient pour éponger les pertes en cas de détournements de fonds.

À l'externe, le réseau a contracté une assurance privée couvrant ses institutions en cas d'attaque extérieure ou lors d'un transfert de fonds. Le développement du crédit dans la perspective de l'orientation crédit devait se traduire par la création au sein du réseau, d'une société nationale de cautionnement (Taillefer, 1987). La gestion du crédit obéit à des quotas et des ratios spécifiques à chaque niveau du réseau jusqu'à 5 000 FRW pour les comités de secteur, jusqu'à 300 000 FRW pour les conseils d'administration des banques et jusqu'à 10 millions FRW pour l'Union. La banque populaire et l'ensemble du réseau ne doivent pas dépasser un ratio d'encours crédits/dépôts, de 40 à 60% et de 60% respectivement. L'Union, quant à elle, ne doit pas dépasser 25% de ses fonds propres sans l'avis de la Banque nationale du Rwanda (Humbert, 1993).

Ces provisions sont couplées d'un contrôle interne et externe très serré des banques locales. Les membres du conseil de surveillance sont organisés *« par équipe de 2 qui tous les mois font par surprise un contrôle de caisse et un autre contrôle (dossiers de crédits, journaux comptables, fiches de dépôts, inventaire des sociétaires) »* (Taillefer, 1987). La banque subit également un contrôle de caisse hebdomadaire de la part du Bureau régional et un contrôle général annuel de la part du service inspection de l'Union, sans compter les visites éclair. *« Dès qu'un délégué régional ou un inspecteur constate un écart entre les fiches de dépôts conservées à la banque et les écritures comptables, il y a convocation systématique des sociétaires pour organiser la confrontation fiches-carnets »* (Taillefer, 1987). En outre, les banques populaires doivent envoyer régulièrement à la Caisse centrale des documents dont l'analyse peut aboutir à une visite impérative de la banque.

1.3.3 Choix et développement des dirigeants

Le choix des dirigeants est stratégiquement orienté vers la sécurité financière comme il ressort de la description des procédures de recrutement du gérant que fait le directeur général de l'UBPR :

[...] tous les candidats sont présentés devant l'Assemblée générale des sociétaires qui en choisit deux par vote après avoir écouté des témoignages sur l'honorabilité du candidat. Les candidats doivent autant que faire se peut donner des biens en garantie ou avoir la caution pour un montant significatif d'autres personnes de l'assemblée. Après le choix des candidats, le délégué régional les forme puis leur fait passer un test, qui est soumis au Conseil d'administration en même temps que le résultat d'une enquête sur le passé professionnel des candidats qui sont toujours originaires de la Commune où la banque est implantée. (Taillefer, 1987; aussi Humbert, 1993).

1.4 Les nuances à un "success story"

Il ressort de la description précédente que le cas des banques populaires du Rwanda est à juste titre considéré comme un cas de succès d'implantation de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique. Mais cela ne veut pas dire que les banques populaires du Rwanda ont échappé à toutes les difficultés généralement rencontrées par les mouvements africains de COOPEC.

Malgré ses réussites, Gentil et Fournier (1993: 201), font remarquer que le réseau des banques populaires du Rwanda doit supporter le poids d'une structure d'encadrement lourde et coûteuse (Union + Bureaux régionaux) totalisant 178 salariés pour 132 banques, soit 1,35 salarié par banque populaire. *« Cet appareil de promotion central est trop lourd pour répondre de façon efficace aux besoins d'appui ou de création de banques populaires, dans des délais assez rapides ».*

Les mêmes auteurs ont aussi relevé le fait que l'activité de crédit reste malgré tout peu développée avec seulement 9% des déposants qui recourent au crédit. Elle l'est encore moins pour la production agricole fortement handicapée par la petitesse des exploitations agricoles qui rend rare les projets d'investissement bancaables.

Par ailleurs, le rapport crédit/épargne de 48% demeure peu élevé par rapport à l'effort remarquable déployé pour l'augmentation de l'activité de crédit, du moins depuis 1987. D'où l'équilibre financier de chaque banque populaire est loin, d'être un pari gagné même si celui du réseau était quasiment atteint en 1991/1992. Vingt-cinq pour cent (25%) des banques populaires étaient à l'époque classées par le réseau, dans la catégorie des banques en difficulté contre 37% des banques à très bonne et moyenne gestion (Humbert, 1993).

1.5 Cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre

Le processus d'implantation des banques populaires du Rwanda se caractérise par une cohérence remarquable qui explique certainement en grande partie les réussites de ce mouvement de COOPEC. Les promoteurs sont parvenus à créer une harmonie entre l'environnement, la stratégie et la structure organisationnelle du mouvement.

L'initiative du mouvement est venue de l'État rwandais dont l'objectif principal, la mobilisation de l'épargne surtout rurale, était clair et a été enchassé dans l'accord Rwanda-Suisse qui a matérialisé la naissance du mouvement. Dans ces circonstances d'émergence des banques populaires, l'Union suisse des caisses Raiffeisen n'a pas cherché à concevoir un mouvement issu de la base mais sans pour autant s'empêcher non plus d'en faire effectivement un système bancaire des paysans. La

démarche de création des banques populaires a été volontariste au début; suite à une lettre d'un bourgmestre, c'est-à-dire le maire de la commune, la Caisse centrale se rendait sur le terrain pour créer une banque populaire (Taillefer, 1987).

La priorité du système a été donnée, comme prévu, à l'épargne et effectivement cette option ne requérait en rien l'initiative locale pour la création des banques populaires. Tout ce dont on avait besoin, c'était d'attirer et surtout de sécuriser l'épargne en tenant compte des besoins et perceptions du paysan rwandais qui a peur d'être endetté et qui, en contrepartie valorise fortement l'épargne. Une épargne souple, sûre, rémunérée et de surcroît pouvant donner accès au crédit était donc un choix stratégique contextuellement approprié. L'architecture du réseau et les processus organisationnels de protection de l'épargne ont été, quant à eux, à la hauteur de ce choix stratégique. L'attitude et la politique monétaire du gouvernement ont, jusqu'en 1987, permis au réseau d'assurer son équilibre financier grâce à une marge de manoeuvre réalisée sur le différentiel de taux d'intérêt débiteurs et créditeurs en vigueur.

Lorsque les besoins et la politique du gouvernement ont changé en 1987, les banques populaires ont su également s'adapter aux nouvelles variables du contexte organisationnel du réseau. Le gouvernement rwandais a baissé les taux d'intérêt au 1^{er} juillet 1987 parce que les banques commerciales et les banques populaires regorgeaient des dépôts qui ne parvenaient pas à être injectés dans des projets d'investissements développants. La priorité n'était donc plus l'épargne, mais plutôt le crédit.

Tout en continuant à réclamer un traitement privilégié de la part de la Banque centrale du pays (Taillefer, 1987), l'Union a complètement inversé sa stratégie corporative. La priorité a été donnée au crédit et en conséquence, le mode de création et de gestion des banques populaires a été orienté vers une plus grande prise en charge à la base. En effet, le système de protection du réseau contre les détournements de fonds devait être différent de celui contre les mauvaises créances, surtout, lorsqu'il devient question d'octroyer même des crédits sans garantie. Le directeur de l'UBPR expliquait en ces termes le caractère nécessaire et surtout normal du virage stratégique du réseau :

Avec une baisse des taux créditeurs sur bons de développement et placements à terme, il est urgent de donner la priorité au crédit, d'autant que dans une logique de développement bien comprise il est nécessaire de permettre aux paysans de satisfaire leurs besoins essentiels, leur permettre d'accroître leur production. Et après tout l'idée géniale de Raiffeisen était bien de permettre aux paysans allemands d'accéder au crédit pour lutter contre l'usure des commerçants (Taillefer, 1987).

Le mode de création des banques populaires a consisté depuis à susciter les initiatives locales, au lieu d'une démarche volontariste de la Caisse centrale répondant à un appel des autorités locales. L'Union demandait au milieu de se créer à partir des tontines, coopératives, associations d'enseignants, ... des « clubs d'épargne » qui deviendraient, à terme, des banques populaires. Avec des règles strictes de surveillance mutuelle basées sur la cohésion sociale, couplées des principes raiffeisenistes de ne prêter à la collectivité que l'argent issu de la collectivité elle-même, on retrouve ici l'expression mise de l'avant par Bédard (1985) soit celle de l'argent chaud par opposition à l'argent froid. Selon Bédard, (1985), l'autonomie organisationnelle du club d'épargne et plus tard de la banque populaire devenait une source de solutions et non de problèmes de viabilité financière et de développement du mouvement.

En conclusion, le cas des banques populaires du Rwanda met en doute la pertinence du débat plutôt idéologique entre les promoteurs et experts sur l'efficacité relative des différentes approches d'implantation de mouvements de caisses d'épargne et de crédit à logique coopérative. En particulier, le cas des banques populaires du Rwanda montre que (1) le transfert en Afrique d'un modèle d'organisation réussi ailleurs n'est pas un problème en soi, comme il n'exclut pas la prise en compte du milieu local, (2) l'épargne et le crédit ne sont pas des alternatives stratégiques mutuellement exclusives, tout comme le démarrage d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit à partir du sommet ou de la base (3) plus qu'autre chose, c'est le coaligement des différentes dimensions internes de l'organisation et de l'organisation à son environnement externe qui semble expliquer l'implantation réussie d'un réseau.

2. LE CAS DES MOUVEMENTS ENCADRÉS PAR LE CENTRE INTERNATIONAL DU CRÉDIT MUTUEL

Le Centre international du crédit mutuel (CICM) a été créé en 1979 avec pour objectif de « *relayer les initiatives prises par quelques fédérations et apporter aux pays africains en voie de développement une aide technique et financière pour mettre en place leurs propres structures coopératives d'épargne et de crédit* » (Confédération nationale du crédit mutuel, rapport annuel 1992).

Les expériences du CICM en matière d'implantation de réseaux complets de COOPEC en Afrique incluent notamment le Burundi, le Congo, la Côte-d'Ivoire, la Guinée-Conakery, la République Centrafricaine et le Sénégal. En 1992, l'ensemble des réseaux de ces pays comptait 320 caisses locales et 237 000 sociétaires. La vignette 1 en annexe décrit succinctement l'approche d'intervention du CICM.

Les premières expériences du CICM ont été plutôt difficiles, en particulier les caisses rurales d'épargne et de prêt (CREP) de la Côte-d'Ivoire dans lesquelles le Crédit mutuel est impliqué depuis 1975. Elles sont actuellement en période de restructuration dans le cadre d'un projet financé principalement par la Banque mondiale et où le CICM et DID sont conjointement les agents d'exécution. Le cas des Mutuelles congolaises d'épargne et de crédit (MUCODEC) constitue l'une des interventions les plus réussies du CICM et sera utilisée dans la présente analyse comparative d'expériences d'implantation de COOPEC classiques. Parfois, il sera également fait référence au réseau des caisses de crédit mutuel de Guinée ainsi qu'à l'expérience des CLCAM/CRCAM béninoises, encadrées par l'IRAM, mais à l'origine inspirées du modèle organisationnel du Crédit mutuel.

2.1 Émergence et développement des MUCODEC

Le premier accord de coopération Congo-CICM a été signé le 31/10/1983 avec comme objectifs de jeter les bases juridiques et réglementaires d'un réseau de MUCODEC à implanter ainsi que la formation de ses propres cadres et de ceux du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage mis à la disposition du projet. Des conventions successives d'une durée habituelle de trois ans, régissent toujours la collaboration des trois principales parties prenantes, à savoir le ministère congolais de l'Agriculture, le CICM et la Mission française de coopération. « En 1987, les COOPEC changent de nom et deviennent les MUCODEC (...) pour éviter toute confusion avec le système des Coopératives populaires d'épargne et de crédit de Moungali (également « COOPEC ») en déconfiture ». Le tableau 5 en annexe trace l'évolution des principaux indicateurs de développement des MUCODEC de 1984 à 1992.

Le cas des MUCODEC se distingue du cas des banques populaires du Rwanda sur trois points:

- Une forte mainmise de l'État dans l'émergence du réseau qui explique une bonne partie des difficultés rencontrées dans les premières années d'existence et le succès enregistré depuis la réorganisation en 1986. Cette dernière se traduit par une diminution sensible du rôle de l'État même si les cadres congolais sont restés, jusqu'à la privatisation intervenue au début des années 90 des fonctionnaires du ministère de l'Agriculture.
- Un taux record de transformation de l'épargne en crédits réalisé entre 1985 et 1988 avec un sommet de 85% en 1987. Humbert (1993) explique sa rechute à 29% en 1992 soit le niveau de 1984 par l'évolution rapide de la collecte de l'épargne couplée d'une stratégie d'assainissement du volet « crédit ». L'activité du crédit répondait à l'époque à un boom pétrolier.

- La forte croissance du réseau principalement imputable à celle des caisses urbaines avec 51% de l'encours d'épargne et 65% de l'encours des prêts. L'agriculture ne représentait en 1991 que 23% de l'encours des crédits contre 33% pour les besoins sociaux.

2.2 Positionnement stratégique

La priorité des MUCODEC a été la mobilisation de l'épargne rurale. Elle se veut plus une épargne de prévoyance; des épargnants plutôt méfiants pour qui l'ouverture d'un compte est culturellement considérée comme une exhibition de richesse et qui recherchent plus la sécurité que la rentabilité. Dans le contexte d'un habitat rural dispersé, les opérations des MUCODEC reposent plus sur les principes de confidentialité et de proximité de l'épargne que sur la rémunération de celle-ci. *« Les MUCODEC se sont adaptées à la méfiance des gens : les sociétaires entrent un par un dans la salle du guichet et un siège permet aux femmes assises de sortir de l'argent plié dans leur pagne autour de leur taille »* (Humbert, 1993).

Le manque d'opportunités d'investissements rentables et les pratiques de garanties exigées limitent le développement de l'activité de crédit et donnent à la MUCODEC l'image d'une banque classique. Au niveau des clientèles/marchés desservis, les statistiques dévoilent d'une part, le biais urbain des MUCODEC où 51% de l'épargne et 65% des prêts proviennent des zones urbaines et d'autre part, l'importance des fonctionnaires dans le sociétariat qui représentent 30% des sociétaires et détiennent 70% de l'épargne dans certaines MUCODEC. Par ailleurs, les personnes morales, conseils de famille et divers groupements pourtant prévus dans le sociétariat par les statuts n'ont pas été exploités pour décentraliser le réseau et développer les activités, à l'instar du virage stratégique adopté en 1987 par les banques populaires du Rwanda.

2.3 Architecture du réseau

Jusqu'au début des années 90, le réseau des MUCODEC comportait deux niveaux et ce, contrairement au Crédit mutuel qui comporte une double structure financière et syndicale à trois niveaux. Les MUCODEC. sont techniquement encadrées par la « Structure de développement » qui incorpore une caisse centrale, la Caisse mutuelle centrale, chargée de la gestion des surplus de liquidités des MUCODEC. Depuis récemment, cinq délégations régionales servent de relais pour les prestations de services techniques de la Structure de développement aux MUCODEC : appui aux commissions de crédits, vérification des comptabilités et des caisses, formation sur le tas des gérants, appui à la sensibilisation.

Ce modèle d'organisation semble également émerger dans le jeune (1988) réseau de caisses de crédit mutuel de la Guinée Conakry, où les services nécessaires au fonctionnement du réseau sont

concentrés au Bureau central, appuyé par des Comités d'initiatives (organe plutôt informel) au niveau des caisses (Humbert, 1993). En 1992, la perspective d'une fédération était en cours de discussion.

Les organes décisionnels de la MUCODEC sont le Conseil d'administration composé de trois commissions, respectivement de crédit, de contrôle et de gestion et le gérant désigné par le conseil d'administration après avis de la Structure de développement. À ce chapitre, le CICM semble avoir été inspiré de l'organisation des banques populaires du Rwanda après avoir constaté l'inadaptabilité du modèle organisationnel du Crédit mutuel en Afrique, notamment en Côte-d'Ivoire dans le cas des CREP et au Bénin pour les CRCAM et CLCAM. La complexité d'une double structure financière et syndicale à trois niveaux, s'est traduite par une centralisation excessive et une corruption prononcée surtout localisées au niveau des CRCAM, dans le cas du Bénin (Gentil et Fournier, 1993; Humbert, 1993). L'inclusion des comités de crédit et de surveillance dans le conseil d'administration semble de nature à résoudre le problème de confusion de responsabilités rencontré dans d'autres réseaux de COOPEC en Afrique, au Burkina Faso et au Zaïre par exemple.

2.4 Règles et procédures de gestion financière et coopérative

Les règles de base de la gestion de l'épargne et du crédit sont également à l'image de celles des banques populaires du Rwanda. Les différences notables sont que :

- L'épargne n'est pas rémunérée mais elle est ristournée jusqu'à un maximum de 4% des résultats de la MUCODEC ce qui semble conforme à la nature de l'épargne des Congolais qui se veut être plus une épargne de prévoyance que de placement. En Guinée, le CICM distingue les dépôts à vue, non rémunérés et les dépôts à termes de trois mois et plus qui eux, sont rémunérés.
- Le crédit solidaire n'est ni pratiqué, ni pratiqué dans les MUCODEC à cause, dit-on de l'insécurité socio-économique et surtout d'une façon plus générale, d'une certaine absence de confiance mutuelle des Congolais pour les questions d'argent (Humbert, 1993).
- Ce dernier point constitue un symptôme d'une vie coopérative peu animée pour ne pas dire inexistante. Si le Projet des MUCODEC a eu, jusqu'à présent, d'autres préoccupations prioritaires que celles de connaître son sociétariat et ses formes traditionnelles d'organisation pour des services d'épargne et de crédit, ses adhérents se positionnent, quant à eux, beaucoup plus comme des clients que comme des sociétaires.

2.5 Conclusion

Le Projet CICM de restructuration des MUCODEC est en train d'être complété et il semble exhiber une tendance vers une synchronisation entre l'environnement externe et l'organisation interne du réseau. Mais il semble en même temps, si l'on en juge de sa faible connaissance du milieu, que le projet pourrait tomber dans le piège de substituer le transfert pur et simple d'un modèle réussi au Nord par celui d'un modèle réussi au Sud, soit celui du Rwanda. Quoi qu'il en soit, le cas des MUCODEC met encore en doute les idées reçues sur l'influence présumée négative de la présence de l'État dans le réseau. Nulle part on ne fait état d'un impact aussi négatif que dans le cas des CREP ivoiriennes (Gentil et Fournier, 1988, 1993) alors que l'on est en face d'un État socialiste présent à l'intérieur même du réseau des MUCODEC.

Par contre et même s'il est encore tôt pour juger de la pérennité des résultats des réformes récemment entreprises, les problèmes rencontrés par les réseaux encadrés par le CICM ou inspirés du modèle d'organisation du Crédit mutuel (CRCAM/CLCAM) tendent à montrer que la structure à trois niveaux: local, régional, national ne semble pas appropriée au contexte africain. Cette inadaptation serait d'autant plus prononcée que le centre de gravité du réseau est situé à un niveau régional exerçant des activités bancaires.

La structure à trois niveaux semble favoriser une trop forte centralisation du réseau sous le contrôle de techno-bureaucrates, parfois corrompus, constitués en l'occurrence par les fonctionnaires mais aussi des commerçants et des militaires. Dans ce contexte, on comprendra que la réhabilitation des CRCAM/CLCAM risque de demeurer partielle, en se réduisant à l'exclusion des fonctionnaires et salariés du secteur public du sociétariat (Humbert, 1993; Gentil et Fournier, 1993).

3. LES TRAITS DISTINCTIFS DES MOUVEMENTS ENCADRÉS PAR DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (DID)

3.1 Évolution de la stratégie de DID

L'implication du Mouvement Desjardins dans l'implantation de réseaux de COOPEC en Afrique date de 1970. Desjardins exerce une présence au plan international et plus spécifiquement dans les pays en voie de développement par l'entremise de DID, une société filiale. Cette société a porté auparavant successivement les noms de Compagnie internationale de développement régional (CIDR) et celui de Développement international Desjardins (DID).

L'approche DID d'implantation de COOPEC en Afrique a été formalisée suite à la capitalisation d'une assez longue expérience au Zaïre, au Cameroun et au Burkina Faso (Giguère, 1992; Giguère, 1993; Tchamssik, 1992). Les interventions de DID couvrent actuellement plusieurs autres pays et sont plus réparties sur l'ensemble du continent que celles des autres intervenants (CICM, USBR, ONG non financières). DID a des activités au Mali, au Niger, au Bénin, à Madagascar, en Côte-d'Ivoire, au Sénégal.

Fort des principes et pratiques coopératifs et de gestion qui ont fait la réussite du Mouvement Desjardins au Québec, DID a, dans ses premières interventions, cherché à partager les bienfaits du développement des caisses populaires avec les paysans africains. Les objectifs de DID étaient essentiellement d'assouvir les besoins de services financiers des populations rurales et ainsi de soulager leur pauvreté par la mobilisation de l'épargne rurale et son utilisation dans le milieu.

La stratégie de développement des caisses populaires africaines, s'explique DID (Giguère, 1993: 9), faisait de celles-ci « *des organisations à vocation d'abord sociale* », érigées avec « *la meilleure intention, au gré des sollicitations* ». Tchamssik (1992) lui, explique cette absence de planification stratégique par le défaut de prise en compte du contexte africain dans l'approche de DID.

Les résultats de cette tentative, au moins implicite, de transfert intégral du modèle Desjardins en Afrique, n'ont pas été concluants. Ils variaient d'un quasi-échec au Zaïre à un relatif succès au Burkina Faso en passant par le cas mitigé du Cameroun. De l'aveu même de DID, « *la méthodologie de mise en place a occasionné, entre autres, une grande dispersion géographique, l'ouverture de caisses dans des zones qui ne devaient jamais démontrer par la suite la capacité de se rentabiliser et une phase plus ou moins longue de piétinement(...); l'impact restait faible* ». (Giguère, 1993:9).

Le changement stratégique de la fin des années 80, orienté vers une rigoureuse planification stratégique dans l'implantation des caisses populaires en Afrique, a fait du Burkina Faso un laboratoire de recherche-action. À l'instar des cas du CICM et de l'USBR, le cas de référence pour DID et l'Afrique de l'Ouest retenu pour la présente analyse comparative, est le Burkina Faso et particulièrement celui de l'Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba (URCPB).

3.2 Stratégie formelle de DID

Le modèle DID de planification de l'implantation des COOPEC cherche à articuler l'environnement, la stratégie/structure et la rentabilité de la caisse à l'intérieur d'un plan directeur de développement

du réseau. Depuis la fin des années 80, la priorité a été formellement donnée à la mobilisation de l'épargne et à la rentabilité des caisses en mettant l'emphasis sur les caisses urbaines.

Le projet d'appui au Réseau des caisses populaires du Burkina Faso a pour but le développement d'un réseau autonome et sécuritaire de caisses populaires offrant des services maximisant la captation de l'épargne et l'octroi du crédit. La finalité est que davantage de Burkinabés disposent de services adaptés d'intermédiation financière (DID, 1995).

Comme le laisse entendre un haut dirigeant de la Société (Doray, 1988: 186-188), la démarche de DID s'inscrit dans le cadre d'une vision spécifique, volontariste du processus de développement en Afrique. L'entreprise coopérative est censée concourir à la promotion de la démocratie et du respect des droits de la personne. La COOPEC est appelée à contribuer à :

- jeter un pont entre les structures traditionnelles d'épargne et diverses institutions financières modernes;
- rééquilibrer les rapports villes-campagnes;
- sortir de l'isolement des milliers d'acteurs économiques, notamment par une législation adéquate;
- promouvoir un marché intercoopératif mondial pour améliorer l'équité dans les échanges Nord-Sud;

Ce qui suppose une recherche de synergie avec d'autres actions et acteurs locaux de développement.

3.3 Stratégie émergente comparée de DID à travers le cas des caisses populaires du Burkina Faso

3.3.1 Émergence du réseau et axes d'interventions de DID

Les trois premières caisses populaires ont été créées en 1972 dans la région de la Bougouriba, à partir de groupements villageois après animation et sensibilisation d'un coopérant de DID. L'intervention de DID s'inscrivait alors dans un cadre d'assistance technique couvrant non seulement les coopératives d'épargne et de crédit mais aussi la Direction de l'action coopérative du ministère de l'Agriculture ayant en charge le développement rural. Jusqu'en 1984, l'intervention de DID a été centrée sur la sensibilisation des paysans à la coopération, l'apprentissage de la nature et du fonctionnement d'une COOPEC par les dirigeants et le personnel des quelques onze caisses en place et la préparation d'une loi-cadre sur les coopératives.

Les plans d'appui qui se sont succédés depuis 1985 ont été consacrés à la consolidation de l'Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba (URCPB) créée en 1976, et à l'extension du mouvement à d'autres provinces du pays présentement au nombre de six. Mais le programme triennal 1990-1993 est revenu à l'axe principal des interventions de DID : appui au renforcement de la capacité organisationnelle et technique du réseau des caisses populaires et du ministère de l'Action coopérative paysanne du Burkina Faso (formation, politiques, règles et procédures de gestion et de contrôle).

En continuité avec le projet précédent, ce projet (1993-1996) mettra l'accent sur la consolidation des coopératives existantes et du développement des organisations l'encadrement de deuxième et de troisième niveau. Un accent particulier sera porté sur la fonction autofinancement des opérations, sur la capitalisation financière du réseau de même que sur la diversification des produits d'épargne et de prêts, tout en facilitant l'intégration des femmes. La synergie avec d'autres projets existant et touchant le secteur financier retiendra aussi l'attention (DID, 1995).

3.3.2 Positionnement stratégique du réseau des CPB

Différents rapports de DID analysés par Tchamssik (1992) indiquent que le réseau s'est effectivement donné comme priorité la collecte de l'épargne. « *La plupart des COOPEC ont limité au minimum l'octroi des prêts aux membres à cause de l'expérience malheureuse qu'ils ont connue au regard du crédit* ».

Face à un faible taux de transformation de l'épargne en crédits (12%) inhérent notamment à ce problème de recouvrement des crédits, le réseau a réagi par une extension stratégique au monde urbain. Celui-ci était censé absorber l'importante épargne rurale collectée tout en permettant d'accroître de plus belle et surtout de rentabiliser les opérations de collecte de l'épargne. Mais l'ouverture des caisses urbaines a plus servi la fonction épargne que la fonction crédit; la solvabilité des urbains n'était pas mieux connue du réseau et les mécanismes de recouvrement n'étaient pas mieux maîtrisés, fait observer Tchamssik (1992 : 99-100). DID rapporte que l'on a pu constater une croissance beaucoup plus importante et rapide de l'épargne urbaine que de l'épargne rurale. Par ailleurs, il n'y a qu'une faible partie de l'épargne qui est retournée dans l'économie sous forme de crédit (Giguère, 1993b: 24).

L'augmentation de l'épargne collectée depuis 1985 (plus de 150% contre 15% entre 1981-1984) constitue le véritable succès qui fait des COOPEC appuyées par DID au Burkina Faso un cas de référence. Mais il semble que le score soit en-dessous des possibilités si l'on tient compte de l'inadéquation des moyens mis en oeuvre par rapport au contexte socioculturel du milieu.

Si la priorité à l'épargne était un choix conforme à une épargne burkinabée plutôt de prévoyance et au rôle que le gouvernement lui assignait dans ses plans de développement, sa rémunération semble poser un problème à trois niveaux, mettant en péril la rentabilité visée du réseau et des caisses à plus ou moins longue période:

- Un coût inutile par rapport à une certaine catégorie d'épargnants peu ou pas du tout sensibles;
- Un taux relativement peu concurrentiel (pour les épargnants fortunés) face aux banques commerciales (surtout étrangères) dont le prestige et la confidentialité semblent déclasser les caisses populaires sur le marché urbain convoité;
- Mise à l'écart des épargnants musulmans pour lesquels la religion interdit toute perception d'intérêts sur les dépôts.

Une deuxième incohérence des choix stratégiques du réseau par rapport à son environnement est la contradiction manifeste entre la mission libératrice de l'exploitation et de la dépendance des paysans qu'il s'est formellement donné¹ et le drainage stratégique de l'épargne rurale vers la ville. Cette mission libératrice s'est traduite par le rejet des structures et pratiques socioculturelles traditionnelles (Tchamssik, 1992:81) qui auraient pu, à l'instar des banques populaires du Rwanda, assurer un tandem équilibré de l'épargne et du crédit et une organisation plus adaptée au virage stratégique de la fin des années 1980.

Cette attitude, couplée à une forte collusion avec le gouvernement², a conduit au renforcement du syndrome du « crédit cadeau » (aide canadienne non remboursable) et handicapé le développement du crédit et donc du réseau. Dans les circonstances, le crédit solidaire et l'autogestion auxquels ont recouru les banques populaires du Rwanda, présentent ici des risques de dilution plutôt que le renforcement des responsabilités collectives des sociétaires.

3.3.3 Structure organisationnelle du réseau

Logique avec lui-même, le Programme d'appui de DID aux réseaux des caisses populaires du Burkina Faso a, à défaut de compter sur la complicité avec des structures traditionnelles, misé sur une formation des dirigeants et sociétaires des COOPEC pouvant leur permettre de maîtriser la formule mondialement reconnue gagnante du Mouvement Desjardins. Les COOPEC burkinabées ressemblent aux caisses populaires Desjardins de nom et de structure organisationnelle (Tereraho, 1995). Les statuts et règlements intérieurs d'une structure de troisième degré sont encore en

¹ Rapport d'évaluation institutionnelle de la SDID, Décembre 1989.

² De surcroît des ministères (Agriculture, Action coopérative paysanne) chargés du développement rural et non des institutions financières.

élaboration (DID, 1995). C'est dans ce sens que la négociation d'un cadre juridique ad-hoc, spécifique aux caisses populaires appuyées constitue un élément important de la stratégie de DID de développement d'un réseau de COOPEC.

L'incongruence de cette structure organisationnelle importée est relevée dans plusieurs rapports d'évaluation tant internes qu'externes à DID, aussi bien avant qu'après 1987. D'une façon générale, il ressort que dirigeants, sociétaires et personnel des caisses demeurent réticents face aux règles et procédures de gestion perçues comme dictées d'en haut (Union et coopérants canadiens) que de toute façon, ils ne maîtrisent pas (Tchamssik, 1992 : 88-94). Entre autres, il y aurait confusion au niveau du partage des responsabilités aussi bien au sein de la caisse qu'entre la caisse et l'Union, notamment entre les divers conseils: assemblée générale, conseil d'administration, comité de crédit, comité de surveillance. Ce qui tend à réduire l'autonomie des caisses populaires et la participation à la vie de la coopérative et à ternir le climat organisationnel des caisses. « ... le rapport sur le programme d'expansion des COOPEC au Burkina Faso (1985-1990) d'août 1988³ nous apprend qu'il n'existe aucun élément de motivation dans la gestion du personnel et qu'il est difficile pour une personne de faire carrière dans le réseau » (Tchamssik, 1992:89).

Enfin et juste à titre de comparaison, il n'a pas été possible de retracer dans les données disponibles, la manière dont le réseau des caisses populaires de la Bougouriba et des autres provinces couvertes aurait répondu, à l'instar des Mutuelles congolaises, au problème de la confidentialité que soulève le contexte culturel burkinabé. Le recrutement d'un gérant du milieu qui s'est avéré propice au Rwanda le semble moins au Burkina Faso où l'ouverture d'un compte trahit le secret d'une richesse qui est censée rester discrète.

En somme, le cas du réseau des caisses populaires de la Bougouriba exhibe une cohérence stratégique interne (coalignement stratégie/structure) et une incongruence entre l'organisation et son environnement externe, socioculturel en l'occurrence. La première expliquerait les résultats atteints qui font du Burkina Faso un cas de succès pour DID tandis que les limites reconnues à ces résultats seraient imputables à cette incongruence.

3.4 DID, USBR ET CICM : mimétisme ou alternatives stratégiques?

Les critiques que l'on peut loger à l'endroit de l'expérience de DID au Burkina Faso correspondent en grande partie à celles généralement faites aux COOPEC classiques telles qu'elles sont

³ Un rapport d'août 1989, cité par Tchamssik (1982:89) indique que les caisses ont de la difficulté à recruter et surtout garder un personnel qualifié devenu très mobile.

récapitulées brièvement au document no 2 de la présente série⁴. Les approches comparatives (taxonomies) classiques concluraient, avec raison par ailleurs, à un mimétisme organisationnel.

En effet, les trois mouvements coopératifs sont partis en Afrique avec leurs modèles respectifs, réussis chez eux pour mobiliser l'épargne, rurale en particulier, et l'utiliser au profit du développement des populations locales. Ils ont connu, toutes proportions gardées, les mêmes succès et les mêmes difficultés au niveau de l'épargne et du crédit respectivement. Lorsqu'il a été temps de réagir à la fin des années 80, la stratégie formelle était encore la même : une meilleure prise en compte du contexte externe local et une plus grande prise en charge à la base pour poursuivre la collecte de l'épargne mais surtout promouvoir un crédit de nature à assurer qualitativement et quantitativement un développement réel de cette base. Les résultats sont encore là similaires dans leur ensemble pour ne pas dire identiques.

Tout en recourant aux techniques des « clubs d'épargne », les réseaux appuyés par DID ont opté pour l'établissement d'un lien entre l'épargne rurale et la demande urbaine de crédit plutôt que de compter sur le retour aux pratiques socioculturelles traditionnelles alors et encore aujourd'hui à la mode. Cette option traduit en elle-même une conception particulière du développement et de l'aide au développement; celle d'une approche volontariste axée sur une stratégie concurrentielle sincèrement avouée de rentabilité des caisses et d'autonomie du réseau.

Elle contraste avec une approche plus indirecte qui consiste à exploiter les structures traditionnelles laissées intactes et privilégiée par les Européens qui, fort de leur expérience coloniale en connaissent ses vertus. Ainsi, en longue période, il sera intéressant de comparer les résultats plus qualitatifs que quantitatifs des interventions de DID et celles des ONG non financières qui opèrent les systèmes auxquels le quatrième document de la présente étude est consacré sous le thème des « COOPEC alternatives ». Une telle comparaison présentera d'autant plus d'intérêt que les caisses populaires du Burkina Faso se sont déjà lancées dans des caisses villageoises autogérées.

4 Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : examen comparatif de deux modèles : COOPEC ET CVECA.

ANNEXE

TABLEAU 1
ÉVOLUTION DES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA (1975-1991)
(CHIFFRES CLÉS AU 31 DÉCEMBRE)

Année	1975	1980	1985	1991
Nombre de banques	15	57	79	124
Nombre de sociétaires	2 010	24 522	99 585	323 943
Capital social (en millions de FRW*)	0,4	5	31	111,3
Nombre de déposants	2 200	39 576	107 379	329 237
Total dépôts ordinaires (en millions de FRW)	13,3	440	1 617	3 690,5
Montant moyen par dépôt (en FRW)	6 059	11 220	15 060	11 361
Progression des dépôts en % de l'année précédente	354	24	30	10,12
Nombre de crédits encours	3	2 422	8 240	43 697
Total des crédits encours	0,07	175,5	599,9	1 681,1
Montant moyen par crédit (FRW)	25 668	72 464	97 073	38 235
Rapport crédit/épargne (%)	n.d.	39,6	49,4	48

*FRW = francs rwandais

Source : Gentil & Fournier (1993:97)
Taillefer (1987)

TABEAU 2
CLIENTÉLES/MARCHÉS DESSERVIS PAR LES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA, 1990-1991

1. Encours de crédit par catégorie socioprofessionnelle (CSP)

CSP	31 décembre 1990				31 décembre 1991			
	Débiteurs		Encours		Débiteurs		Encours	
	Nbre	%	Montant (FRW)	%	Nbre	%	Montant (FRW)	%
Agriculteurs	35 319	78,1	377 862 197	22,6	29 289	67,0	311 933 574	18,6
Salariés	5 494	12,1	439 526 101	26,3	9 333	21,4	475 567 751	28,3
Commerçants	980	2,2	431 977 803	25,8	898	2,1	420 400 290	25,0
Enseignants	2 212	4,9	112 723 120	6,7	3 192	7,3	132 702 754	7,9
Artisans	753	1,7	49 050 381	2,9	635	1,4	42 448 099	2,5
Coopératives + Sociétés	475	1,0	262 453 400	15,7	350	0,8	298 006 976	17,7
Total	45 233	100,0	1 673 593 002	100,0	43 697	100,0	1 681 059 444	100,0

TABLEAU 2 (SUITE)
CLIENTÈLES/MARCHÉS DESSERVIS PAR LES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA, 1990-1991

2. Encours de crédit par secteur d'activité

Objet financé	31 décembre 1990				31 décembre 1991			
	Débiteurs		Encours		Débiteurs		Encours	
	Nombre	%	Montant (FRW)	%	Nombre	%	Montant (FRW)	%
Agri-élevage	6 781	15,0	113 004 782	6,8	3 664	8,4	85 957 820	5,1
Campagne-café	312	0,7	85 752 805	5,1	183	0,4	75 437 110	4,5
Crédit-soudure	20 763	45,9	102 181 093	6,1	18 692	42,8	80 572 236	4,8
Construction	9 215	20,4	886 476 115	53,0	9 356	21,4	861 064 646	51,2
Artisanat	241	0,5	42 791 063	2,6	41	0,1	16 934 519	1,0
Commerce	602	1,3	213 222 161	12,7	577	1,3	211 661 055	12,6
Transport	254	0,6	65 541 559	3,9	69	0,2	74 554 740	4,4
Divers	7 065	15,6	164 623 424	9,8	11 115	25,4	274 877 318	16,4
Total	45 233	100,0	1 673 593 002	100,0	43 697	100,0	1 681 059 444	100,0

Source : Gentil & Fournier (1993 : 101,241)

TABLEAU 3
LE TANDEM ÉPARGNE-CRÉDIT ET CHANGEMENT STRATÉGIQUE
DU RÉSEAU DES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA

Principaux éléments de la stratégie corporative	Avant 1987	Après 1987
Initiative du projet/ Création des banques	Sommet : État rwandais/bureau technique dans la capitale (UBPR)	Initiatives locales/Clubs d'épargne à partir de tontines, coopératives, associations
Priorité entre épargne et crédit	Épargne	Crédit
Politique générale	Épargne sûre, souple et rémunérée (paysans, commerçants, fonctionnaires)	Crédit aux paysans : satisfaction des besoins essentiels et accroissement de la production
Mécanismes de régulation du système	• Règles et procédures bureaucratiques: conception et contrôle d'exécution lourds et centrés au sommet (UBPR) • Fonds de garantie • Assurance externe privée	• Solidarité/cohésion sociale: conception et exécution laissées à l'initiative locale • Société de cautionnement

TABLEAU 4
TAUX EN VIGUEUR AUX BANQUES POPULAIRES
JUSQU'AU 1^{er} JUILLET 1987 ET EN 1991/1992 (ENTRE PARENTHÈSES) (*)

	Taux d'intérêts créditeurs	Taux d'intérêts débiteurs
Sociétaires	3 (3,5)	9-14 (13-17)
Banques populaires (à la Caisse centrale)	3,5 (n.d.)	n.d.
Bons de développement	9 (rendement moyen de 11,5)	n.d.
Placements banques commerciales	7,5 - 8,5 (rendement moyen de 11,5)	n.d.

* Le taux d'inflation qui ne dépassait pas les 5% avant 1987, était rendu à 15% en 1991/1992.

Source : Taillefer (1987); Humbert (1993)

TABEAU 5
ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DES MUCODEC

	31-12-84	31-12-85	31-12-86	31-12-87	31-12-88	31-12-89	31-12-90	31-12-91	30-04-92
Nombre de caisses	6	12	15	19	21	26	34	38	39
Nombre de sociétaires	300	1 352	3 089	5 304	6 451	10 387	13 825	19 237	21 456
Sociétaires par caisse	50	113	207	279	307	399	406	506	550
Dépôts (en millions de FCFA)	0,6	52	167	182	148	208	275	569	747
Crédits en cours (en millions de FCFA)	0,17	39	109	155	111	115	125	195	214
Encours crédits/dépôts	28%	75%	65%	85%	75%	55%	45%	34%	29%
Fonds gérés par CMC (en millions de CFA)						89	145	342	483
Fonds gérés par CMC/dépôts						43%	53%	60%	65%

Source : Humbert (1993)

TABLEAU 6
LE TANDEM ÉPARGNE-CRÉDIT ET CHANGEMENT STRATÉGIQUE DU RÉSEAU DES CAISSES
POPULAIRES DE LA BOUGOURIBA (STRATÉGIE ÉMERGEANTE)

Principaux éléments de la stratégie	Avant 1987	Après 1987
Initiative du projet/création des caisses	Sommet : État burkinabé (Direction de l'action coopérative/did)	Idem
Priorité (épargne ou crédit)	Épargne rurale	Épargne et crédit urbains
Politique générale	Épargne rémunérée	Épargne rurale absorbée par les crédits urbains
Mécanismes de régulation du système	• Règles et procédures bureaucratiques conçues et mises en exécution au sommet (DID/URCPB) • Formation et intériorisation de processus organisationnels nouveaux mais libérateurs de l'exploitation et de la dépendance	Idem

VIGNETTE 1

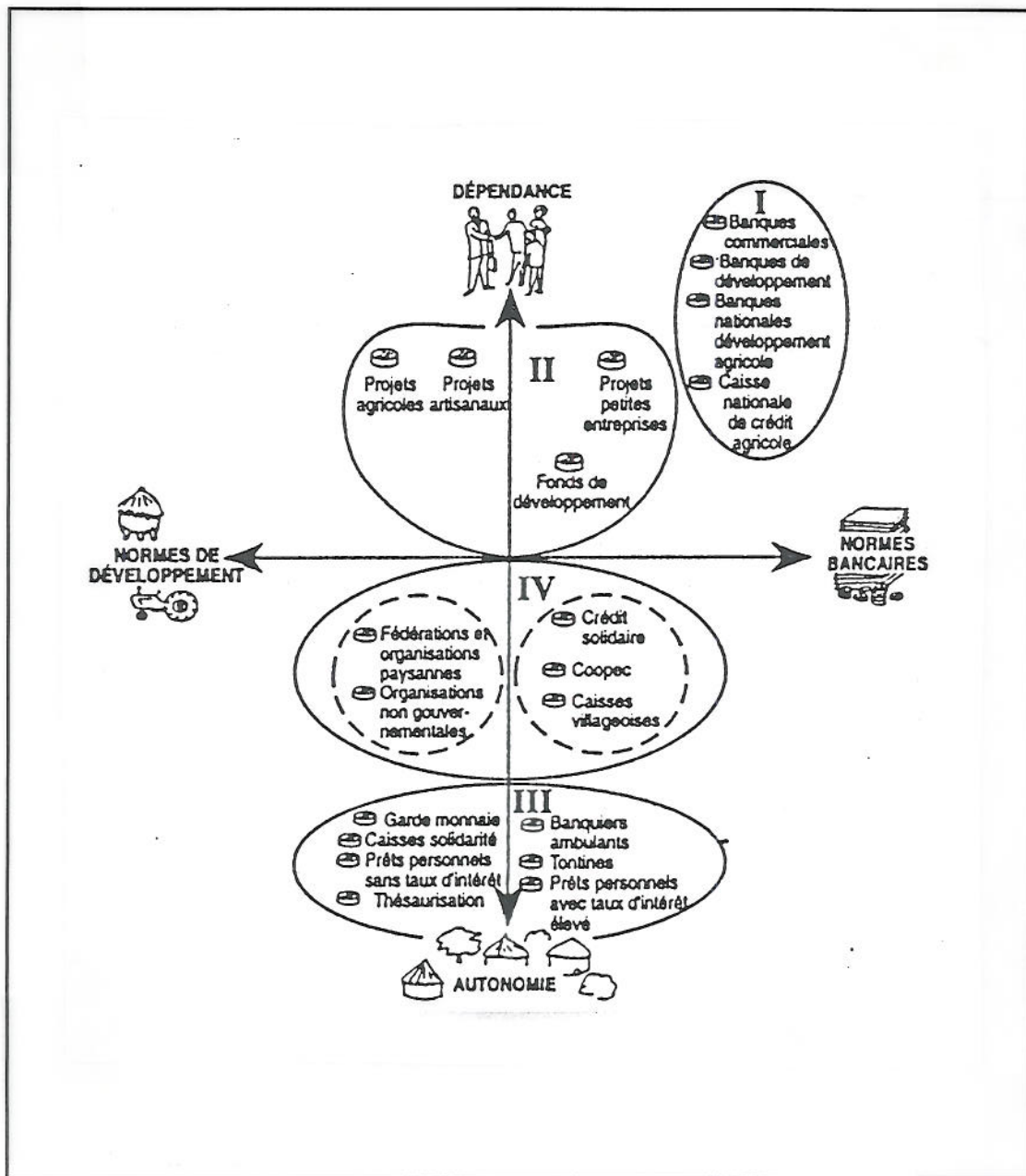
DÉMARCHE D'IMPLANTATION DES CAISSES POPULAIRES, DID

- 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
t 8 à 10 semaines s	Démarrage d'une 2^e, 3^e, 4^e caisse de base	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
	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)

FIGURE 1
SYSTÈMES AFRICAINS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT RURAL
(RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUE À L'AFRIQUE DE L'OUEST)



- I = Structure des organismes bancaires.
- II = Secteur des projets de développement de l'agriculture, de l'artisanat et petites entreprises.
- III = Secteur informel non officiel ou « secteur autonome ».
- IV = Secteur intermédiaire.

Source: Gentil et Fournier (1993: 65)

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*, DID, 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*, DID, 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*, DID, 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.