



MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : LES COOPEC ALTERNATIVES : CVECA ET CRÉDIT SOLIDAIRE

PAR

Mauro-F. Malservisi
Max N. Tereraho
Clément Wonou

No 1097-092

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 dernier d'une série de quatre portant sur les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique. L'auteur traite spécifiquement dans ce texte des coopératives d'épargne et de crédit alternatives (COOPEC alternatives). Ces coopératives sont nées à la fin des années 80 et constituent en quelque sorte une alternative aux COOPEC classiques, aussi appelées orthodoxes, dans le sens où elles considèrent beaucoup plus le milieu dans lequel les COOPEC se situent.

Afin d'étudier les COOPEC alternatives, deux cas concrets sont discutés, il s'agit de l'implantation des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) et du Crédit solidaire. Ce document présente donc de façon assez détaillée, mais tout de même succincte, le fonctionnement de ces deux COOPEC alternatives. Il discute entre autres de leur émergence et de leur développement, de leurs stratégies ainsi que de leur structure organisationnelle, ce qui permet au simple néophyte de comprendre globalement la problématique et le fonctionnement des COOPEC alternatives en Afrique.

TABLE DES MATIÈRES

MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : LES COOPEC ALTERNATIVES : CVECA ET CRÉDIT SOLIDAIRE	1
1. EXPÉRIENCE DES CAISSES VILLAGEOISES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AUTOGÉRÉES ENCADRÉES PAR LE CIDR	1
1.1 Émergence et développement du mouvement des CVECA	1
1.2 Stratégie concurrentielle des CVECA	2
1.3 Architecture organisationnelle et division du travail au sein du réseau	3
1.3.1 La CVECA	4
1.3.2 L'association des caisses	4
1.4 Règles et procédures générales de gestion	5
1.4.1 Circulation des fonds, gestion de l'épargne et du crédit	5
1.4.2 Contrôle	6
1.4.3 Recrutement et développement des ressources humaines	6
1.5 Principaux résultats et cohérence de la démarche	7
2. EXPÉRIENCE DES RÉSEAUX « CRÉDIT AGRICOLE ET RURAL » DE GUINÉE (IRAM) ET « CRÉDITS SOLIDAIRES » DU BURKINA FASO (SAHEL-ACTION /CIRAD)	9
2.1 Émergence et développement des caisses de crédit solidaire en Guinée et au Burkina Faso	10
2.2 Positionnement stratégique des caisses de crédit solidaire	10
2.3 Structure organisationnelle des caisses de crédit solidaire	12
2.4 Cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre	13
BIBLIOGRAPHIE	15

**MUTUELLES ET COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT
EN AFRIQUE FRANCOPHONE :
LES COOPEC ALTERNATIVES : CVECA ET CRÉDIT SOLIDAIRE**

Sont regroupés ici sous le vocable de « COOPEC alternatives » tous les systèmes d'épargne et de crédit africains dits de deuxième génération (Wonou, 1995) qui ont émergé vers la fin des années 80, dans le cadre d'une recherche de solutions aux problèmes rencontrés par les COOPEC de la première heure implantées par les mouvements inspirés du système Raiffeisen. Ces systèmes de deuxième génération se veulent être des alternatives aux COOPEC classiques en se réclamant d'une plus grande prise en compte du milieu. Ils incluent principalement les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) développées à l'origine par le CIDR et les Caisses de crédit solidaire développées par l'IRAM en Guinée Conakry et par Sahel-Action au Burkina Faso en collaboration avec le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

Les cas des Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées du Pays Dogon (Mali) et de l'Oudalan (Burkina Faso) sont utilisés pour l'étude de l'expérience du CIDR tandis que les cas du Projet de crédit agricole et rural de Guinée et du Projet crédit solidaire du Burkina Faso le sont pour l'IRAM et Sahel-Action respectivement.

**1. EXPÉRIENCE DES CAISSES VILLAGEOISES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT AUTOGÉRÉES
ENCADRÉES PAR LE CIDR**

1.1 Émergence et développement du mouvement des CVECA

L'expérience du CIDR en matière d'implantation des mouvements coopératifs d'épargne et de crédit en Afrique a démarré en 1984, au Nord du Burkina Faso dans la province de l'Oudalan. À cause de la longue période d'expérimentation que la démarche implique, le concept de Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA) ne s'est matérialisé qu'en 1988/1989 avec la réplique du « modèle » au Mali dans le Pays Dogon et en Gambie dans la région de Jahally-Pacharr (Chao-Beroff, 1992, 1991; Gentil et Fournier, 1988; Wonou, 1995). Ces dernières années, le mouvement s'est étendu dans des régions souvent voisines dans les trois pays Burkina Faso, Mali, Gambie mais aussi en Guinée et au Madagascar. La plupart des données utilisées pour la rédaction du présent document et plus spécifiquement les données chiffrées proviennent des trois cas de référence (Oudalan, Pays Dogon et Jahally-Pacharr).

La CVECA, dont le nom évoque le village comme base territoriale, se veut être *la banque de développement dont les villageois se dotent et qu'ils gèrent eux-mêmes afin de mobiliser les ressources financières disponibles sous forme d'épargne et les réinjecter localement, sous forme de crédit, pour financer les activités économiques proposées par les villageois, individuellement ou collectivement* (Wonou, 1995 : 1; Chao-Beroff, 1992 : 3).

Sa mise en place se veut inscrite dans un processus global d'autopromotion où le concept d'autogestion est compris comme une finalité (Wonou, 1995 : 3 et 5). Ainsi les mécanismes de régulation des activités de la CVECA et de celles qu'elle finance reviennent à des prolongements de la dynamique organisationnelle traditionnelle du village et des savoirs, savoir-faire et savoir-être des populations concernées (Wonou, 1995 : 5, Chao-Beroff, 1992 : 3). « *Les missions d'études préalables (d'opportunité et de faisabilité) se déroulent dans des conditions d'immersion; elles peuvent se découper en deux missions allant de trois à six mois* » (Wonou, 1995 : 4).

À l'interne, les projets d'implantation des CVECA mettent à contribution différents groupements villageois formels et informels, il s'agit souvent des coopératives multifonctionnelles, le ministère chargé du développement rural et la banque ou caisse nationale de développement agricole particulièrement. À l'externe, les projets sont financés par des ONG et des banques d'épargne européennes.

Les CVECA, tout comme les autres systèmes d'épargne et de crédit de la deuxième génération fait-on remarquer (Wonou, 1995 : 4; Chao-Beroff, 1992 : 66; Gentil et Fournier, 1993; Humbert, 1993; Murumba et Taillefer, 1993), se cherchent encore une forme et un statut juridiques. On se demande toujours si les CVECA doivent être dotées de statuts juridiques spécifiques, distincts de ceux des institutions financières soumises à la Loi bancaire ou de ceux des institutions régies par la Loi coopérative en vigueur.

1.2 Stratégie concurrentielle des CVECA

Les CVECA prennent le contre-pied des grandes idées reçues en matière de gestion bancaire. Elles partent du crédit et non de l'épargne. La demande de fonds de financement crée l'épargne. Ce qui semble aboutir effectivement à un rapport crédit/épargne relativement élevé avec un taux de transformation de l'ordre de 70% (Chao-Beroff, 1992 : 4 et 26).

Ce score est attribuable notamment au fait que les CVECA octroient en grand nombre, sans formalités et souvent sans garanties, de petits crédits pour de courtes durées, soit en moyenne de 10 000 à 20 000 FCFA pour quatre/cinq mois, à 40% des membres (Chao-Beroff, 1992 : 4; Gentil

et Fournier, 1988 : 8). Plus de 85% des crédits sont destinés aux activités économiques qui sont le fait d'individus plutôt qu'à des groupes desquels proviennent pourtant les dépôts (Chao-Beroff, 1992 : 4).

Ces individus, en général issus des familles plutôt défavorisées, même si, comme l'indique Chao-Beroff (1992 : 5) l'approche se refuse à introduire une distinction entre les villageois étant donné qu'elle mise sur la cohésion sociale. Paradoxalement, cette situation serait le résultat de la pratique en vigueur qui propose des taux d'intérêt qui s'élèvent en moyenne à 40% l'an pour les crédits et 20% l'an pour les dépôts à terme.

Alors que la rémunération, même déjà élevée, ne saurait réellement inciter les plus riches (commerçants) à déposer, car trop en deçà de ce qu'ils peuvent gagner par ailleurs, la taille des crédits (petits) et leur taux d'intérêt (fort) leur paraissent peu incitatifs. Pour les familles pauvres, au contraire, l'accès à un crédit, même de 10 000 FCFA, est très important et tout à fait à la mesure de leur capacité d'endettement et du niveau de risque qu'elles peuvent prendre (Chao-Beroff, 1992 : 5).

Enfin, les équipements et les technologies utilisés pour la mise en place des CVECA sont réduits au strict minimum.

Dans les trois projets de référence, il n'y a pas de micro-ordinateur, ni de matériel audio-visuel mis en place avant au moins trois ans. De même, ces projets n'ont construit ni bureau, ni salle de formation ou de réunion, se servant dans un premier temps de bâtiments existants, mis à leur disposition à titre ponctuel ou permanent. Les seuls investissements réalisés sont donc effectués dans le cadre de l'aide à la finition et à l'équipement des caisses (bâtiments) villageoises (Chao-Beroff, 1992 : 46).

1.3 Architecture organisationnelle et division du travail au sein du réseau

L'architecture organisationnelle du réseau des CVECA comporte deux niveaux : la Caisse villageoise et l'Association, jusqu'à date régionale, des caisses. Les fonctions financières et techniques habituellement dévolues au 3^{ème} niveau dans la structure des COOPEC orthodoxes sont assumées respectivement par les banques ou caisses nationales de développement agricole et un « Service commun » qui prendra la relève du projet (CIDR) en principe en 1995 (Wonou, 1995 : 4).

1.3.1 La CVECA

Les organes décisionnels de la caisse sont l'assemblée générale et le comité de gestion. Wonou, (1995 : 2) assimile l'assemblée générale de la CVECA à l'assemblée villageoise « *parce que ceux qui ne sont pas adhérents participent aussi aux décisions de la caisse (et à l'élaboration des règlements internes), car les villageois estiment que la responsabilité et l'honneur de tout le village sont engagés* ».

Le comité de gestion, composé d'une dizaine de membres désignés en assemblée générale, exerce les fonctions conventionnelles d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance et d'une commission de crédit. La gestion quotidienne de la CVECA est assurée par deux ou trois gestionnaires (caissiers + contrôleur) sachant lire et écrire ou alphabétisés, eux-mêmes choisis en assemblée générale par le village pour leurs qualités de discrétion, d'intégrité et d'intelligence. Les membres du comité de gestion et les deux ou trois gestionnaires sont formés sur le tas à l'analyse du crédit et à la tenue des documents de caisse.

Les membres du comité de gestion et les gestionnaires sont désignés une fois le règlement interne élaboré. Ce dernier est entièrement défini par l'assemblée générale du village sans aucun modèle-type. Simples et souples, les règlements sont évolutifs et suivent les étapes d'un processus d'apprentissage des villageois à la gestion.

« Dans tous les cas, une simplification des documents (en langue locale) et procédures est constamment recherchée sans pour autant sacrifier l'essentiel de la rigueur comptable » (Wonou, 1995 : 2); *« tous les aspects pratiques de l'organisation et du fonctionnement de la caisse sont abordés »* (Chao-Beroff, 1992 : 35).

1.3.2 L'association des caisses

Toujours à la recherche d'un modèle organisationnel émergeant du terrain et non importé par les promoteurs externes, la syndicalisation des caisses se présente comme un processus plutôt long. Des expériences de référence, indique Chao-Beroff (1992 : 48), *« il apparaît que la structuration d'un mouvement d'épargne et de crédit composé de caisses de base, en organisation de deuxième degré (Association, Union, ...) n'est opportune qu'à partir de la quatrième, voire la cinquième année, après le démarrage du projet »*. En juin 1995, seules ces deux expériences étaient à l'étape de la structuration de leur réseau (Wonou, 1995 : 4) débutée respectivement en l'année 3 et 4 du projet par la création de l'Association des caisses d'épargne et de crédit de l'Oudalan (ACECO) et l'Association des caisses d'épargne et de crédit de Koro (ACECK), du Pays Dogon (Chao-Beroff, 1992 : 48).

Bien que l'on prévoit que les tâches spécifiques et les structures assignées aux organisations de deuxième niveau puissent varier d'une organisation à l'autre, leur mission commune se résume en (1) l'établissement des liens intercaisses et entre celles-ci et les partenaires financiers externes afin d'assurer la capitalisation, la liquidité et la sécurité de l'épargne du réseau, (2) la représentation des caisses auprès des instances administratives et politiques du pays ainsi qu'auprès du projet sous forme de propositions d'orientation de l'appui dispensé (Wonou, 1995 : 3; Chao-Beroff, 1992 : 49).

Alors que toutes les autres fonctions peuvent être assumées de façon informelle, précise Chao-Beroff (1992 : 49), le mode de représentation et les procédures de prise de décision de l'Association des caisses sont nécessairement formalisés: « *création d'un bureau exécutif, constitution d'un fonds propre pouvant servir de fonds de garantie, établissement des règles de solidarité entre elles, analyse et décision des actions à mener avec la banque concernant le placement ou refinancement, analyse et détermination d'un statut juridique approprié* ».

1.4 Règles et procédures générales de gestion

1.4.1 Circulation des fonds, gestion de l'épargne et du crédit

Les caisses placent une partie de leurs liquidités, le quota est au choix à l'Association des caisses chargée elle-même de les placer à la banque ou à la caisse nationale de développement à des fins de sécurisation et de rémunération. L'Association des caisses est d'abord dotée d'un capital relativement important par les bailleurs de fonds du projet auquel elle a recours pour le refinancement des caisses affiliées. Pendant un certain temps, le compte de l'association auprès de la banque est cogéré (double signature) avec le projet (CIDR).

Les conditions d'accès au refinancement, les caisses admissibles ainsi que le montant de refinancement par caisse sont déterminés en assemblée générale des délégués des caisses. Un dépôt de garantie de 10% de l'enveloppe de la demande de refinancement de l'Association auprès de la banque doit être bloqué sur un compte d'épargne auprès de cette dernière. Ce fonds de garantie est constitué à même des cotisations des caisses affiliées à l'association et un apport complémentaire des caisses bénéficiaires du refinancement, proportionnel au montant obtenu et récupérable après le bon dénouement de l'opération. « *Toutes les caisses membres de l'Association (bénéficiaires ou non de refinancement) sont caution solidaire* » (Chao-Beroff, 1992 : 54-55). On n'a pas encore recensé, de cas de caisses en difficulté qui auraient nécessité la mise à contribution de cette solidarité illimitée des caisses et/ou du fonds de garantie de la banque de refinancement.

Dans la description faite des pratiques de gestion du crédit dans les CVECA, la cohésion et la pression sociales semblent être les principaux mécanismes d'attribution et de recouvrement des crédits.

« Les taux d'intérêt sont fixés par l'Assemblée générale villageoise et leur fixation part de l'estimation faite par les villageois de la rentabilité des activités soutenues par les prêts. En moyenne, ils sont de 40% l'an pour les crédits et 20% l'an pour les dépôts à terme. Le différentiel sert à couvrir les frais de gestion dont une indemnisation des gestionnaires (sur résultat), à constituer un fonds de garantie et à augmenter le fonds de crédit de la caisse. Pour permettre l'accès au crédit à des pauvres, il n'est pas exigé d'avoir épargné pour pouvoir emprunter une première fois. Seuls les critères de sérieux et de crédibilité du demandeur et la cohérence du montant et de la durée du crédit demandé avec la nature de l'activité sont pris en compte pour la décision. » (Chao-Beroff, 1992 : 4-5).

1.4.2 Contrôle

La fonction d'inspection/vérification est exercée par le projet, c'est-à-dire le promoteur. Le chef du projet établit en concertation avec son équipe d'animateurs, les procédures et la liste des données de gestion à collecter auprès de la caisse. Un animateur du projet effectue une mission par semaine ou deux semaines lors de la période de démarrage de la caisse et une mission par mois lorsque la caisse a atteint un rythme de croisière. Le chef de projet ou son homologue s'occupe personnellement de la supervision des caisses. Le siège du projet (Autrêches, France) exerce une sorte de fonction de contrôle externe au travers ses missions d'appui, technique, méthodologique et d'évaluation (Chao-Beroff, 1992 : 58-60).

1.4.3 Recrutement et développement des ressources humaines

Les études d'opportunités et de faisabilité sont conduites par des experts (expatriés), des économistes et financiers « confirmés », plutôt juniors. Les experts bancaires classiques sont évités pour leur naturelle déformation professionnelle pouvant les amener à omettre *« d'être à l'écoute des préoccupations des villageois et ouverts à leurs idées et logiques »* (Chao-Beroff, 1992 : 31-32). La mise en place des caisses implique une équipe de projet de 2 à 4 personnes dont:

- Un expert du CIDR, chef de projet, formé à l'épargne-crédit et à l'appui à l'autopromotion au centre de formation du CIDR à Autrêches pendant trois à six mois. Il s'agit d'un jeune universitaire généraliste, économiste et gestionnaire, de niveau junior, c'est-à-dire ayant une expérience inférieure à 5 ans. Il est supposé être fortement motivé

pour le développement à la base, mais de façon générale, possédant une connaissance superficielle de l'Afrique, (Chao-Beroff, 1992 : 39);

- Un homologue de projet « de bon niveau » et des animateurs locaux. Les animateurs possèdent généralement un niveau de formation collégial avec plus ou moins d'expérience en animation rurale. Détaché par le ministère de Tutelle, le personnel reçoit une formation complémentaire en gestion d'organisation d'épargne et de crédit notamment via des stages dans des institutions financières nationales ou étrangères pour les homologues du chef de projet. Ils participent également à des voyages d'étude paysans, des ateliers interrégionaux et internationaux ad-hoc (Chao-Beroff, 1992 : 40, 45). Les dirigeants des caisses sont formés sur le tas.

1.5 Principaux résultats et cohérence de la démarche

Le tableau 1 retrace l'évolution de quelques indicateurs de performance des trois mouvements de référence des caisses villageoises d'épargne et de crédit:

- Dans les deux principaux mouvements (Oudalan et Pays Dogon) où le nombre de CVECA dépassait le seuil de 10 établi comme le seuil nécessaire pour créer une organisation de 2^{ème} degré (Chao-Beroff, 1992 : 48), le nombre de caisse a augmenté à un taux de croissance de plus de 200% au cours des trois premières années de leur existence. La croissance absolue du nombre de sociétaires est du même ordre mais le taux de pénétration du mouvement, approximé ici par le rapport nombre d'adhérents/population totale, diffère d'un mouvement à l'autre : respectivement 1%, 1,5% et 3,7% au Pays Dogon (Mali), en Oudalan (Burkina Faso) et au Jahally Pacharr (Gambie). Comparé à l'objectif d'associer tout le village au projet, ce taux de pénétration semble rester très faible, même si sa bonne estimation requiert la détermination préalable du nombre de membres potentiels, bien entendu inférieur à la population totale.
- Les CVECA ont plus que réussi leur objectif de faire du crédit leur axe de développement avec un rapport crédit/épargne moyen de plus de 85% et souvent supérieur à 100%. Le taux de recouvrement du crédit y est également très élevé, frôlant les 100%. Cependant, la référence des références qu'est l'expérience de la province de l'Oudalan du Burkina Faso indique que cette tendance pourra ne pas se maintenir. Le rapport crédit/épargne est allé en diminuant passant de 119% en 1987/88 à 66% en 1989/90.

- Ce même cas de l'Oudalan semble infirmer la prétention théorique de l'approche CVECA de favoriser le financement des activités économiques plutôt que des besoins sociaux. De même et dans les trois expériences par ailleurs, la part de l'agriculture-élevage affiche une tendance à la baisse au profit du commerce. Comme quoi devenir un réel instrument du développement agricole demeure aussi pour la CVECA un pari qui semble loin d'être gagné.
- Un autre pari qui reste à gagner est celui de l'autofinancement des CVECA. Chao-Beroff (1992 : 26) fait remarquer que la pratique des taux d'intérêt élevés particulièrement les taux d'intérêt débiteurs a permis « *une forte capitalisation au niveau de chaque caisse (capitaux propres doublés en deux exercices au Pays Dogon grâce, pour 75%, aux résultats dégagés par les crédits), une rémunération des caissiers au résultat, après un à deux ans de fonctionnement (33% de la marge brute au Pays Dogon, plus en Gambie), la constitution d'un fonds de garantie interne* ». Mais, reconnaît-il lui-même (p. 26 et 52), ces résultats ont été réalisés à coup de financement externe des équipements de départ et des opérations de refinancement des caisses.

En bref, le caractère alternatif des CVECA par rapport aux COOPEC classiques est hélas douteux. Il est discuté plus en détail à l'occasion de l'exposé des principales conclusions de la présente l'étude dans le premier document de la présente série¹.

2. EXPÉRIENCE DES RÉSEAUX « CRÉDIT AGRICOLE ET RURAL » DE GUINÉE (IRAM) ET « CRÉDITS SOLIDAIRES » DU BURKINA FASO (SAHEL-ACTION /CIRAD)

Les deux projets, démarrés en 1988, sont classés dans la troisième catégorie des systèmes africains d'épargne et de crédit à logique coopérative, à savoir le crédit solidaire. Ils sont utilisés pour des cas de référence des tentatives d'implantation du système de crédit solidaire du type Grameen Bank². Les réseaux encadrés pratiquent du crédit rotatif par groupes de cinq (5) personnes sans épargne préalable, dans le cadre d'un système strictement encadré par des salariés. Dans la description suivante, il sera fait référence au cas du Projet de crédit solidaire du Burkina Faso seulement pour indiquer une différence majeure. L'analyse de la cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre de ces réseaux repose sur les conclusions des récentes études rapportées par Humbert (1993) et Gentil et Fournier (1993).

¹ Malservisi, Mauro-F., M. Tereraho et C. Wonou, (1997). *Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : convergences et divergences, une synthèse*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 0997-089, UQAM.

² Gentil et Fournier (1993 : 116-129) pour une synthèse critique de l'historique du développement et du mode de fonctionnement de la Grameen Bank.

2.1 Émergence et développement des caisses de crédit solidaire en Guinée et au Burkina Faso

Le Réseau de caisses de crédit solidaire de Guinée est né en période de réorganisation économique et sociopolitique de la période post-Sekou Touré. Le Projet de crédit agricole et rural (PCAR) a démarré en 1988 après une étude de faisabilité effectuée par l'IRAM en 1987, sur financement de la Caisse française de développement. Une expérimentation de l'expérience du système de crédit solidaire de la Grameen Bank fut finalement préférée à un appui général à toutes les variétés de systèmes de crédit rural existant au pays. Mais il lui fut assigné l'objectif d'autofinancement des caisses et de « *montage institutionnel et juridique d'un réseau s'insérant en fin de projet dans une politique nationale de crédit rural en Guinée. Cet ultime objectif impliquait tacitement la mise au point d'un réseau de type bancaire* » (Humbert, 1993). Le programme expérimental a débuté finalement en 1989 à Téliélé et Koundara en Moyenne-Guinée pour atteindre par la suite, la Guinée maritime, la Haute-Guinée et la Guinée forestière.

Quant au réseau de Projet de crédit solidaire de Sahel-Action, il a également démarré en 1988 dans le Nord Yatenga victime de la sécheresse de 1984. Le mouvement s'est étendu en 1991, au Centre administratif du Yatenga (ville de Ouahigouya), à la région de la Tapoa et de Ganzougou, pour atteindre la province de Soum en 1992. Le tableau 2 donne quelques chiffres clés des deux réseaux en 1992.

2.2 Positionnement stratégique des caisses de crédit solidaire

Les cas étudiés montrent que dans les systèmes de crédit solidaire la priorité est effectivement donnée au crédit à des clients relativement pauvres, c'est-à-dire ayant une capacité initiale d'épargne limitée. « *Les familles pauvres représentent l'essentiel de la clientèle. Près de 85% cultivent moins de 3 hectares, 80% n'ont aucun moyen de transport et seulement 15% disposent d'une bicyclette. Les femmes constituent 46% des bénéficiaires du crédit solidaire (non agricole) et 29% des bénéficiaires du crédit agricole* » (Gentil et Fournier, 1993 : 134).

Par contre, ces mêmes cas révèlent que la priorité à l'épargne ne signifie pas du tout l'absence ou même une faible préoccupation pour l'épargne et donc pour l'équilibre financier du réseau à long terme. Tout simplement, l'épargne et le crédit sont développés de façon séparée dans le temps et dans l'espace.

Au départ, des lignes externes de crédit financent les crédits de masse octroyés sans lien aucun avec une épargne préalable. Le Projet de crédit solidaire de Sahel-Action (PCS) n'exige même pas de part sociale. En 1992, au réseau du Projet de crédit agricole et rural de Guinée (Réseau PCAR), « *l'encours total de l'épargne arrive à couvrir 35% de l'encours de crédit maximum*

enregistré à un moment donné, et 24% de l'ensemble des ressources destinées à l'octroi de crédits » (Humbert 1993).

Cette épargne se compose de l'épargne ordinaire des sociétaires relativement fortunés et pratiquement exclus de l'accès au crédit, en l'occurrence les fonctionnaires dont l'épargne comptait pour 62,5% des dépôts au réseau PCAR en 1992 et de l'épargne de garantie (obligatoire) introduite quelques années plus tard (1991). L'épargne de garantie est une épargne forcée destinée à la capitalisation du réseau. Elle est prélevée sur les crédits octroyés à raison de 5 à 10% du montant des prêts au réseau PCAR et à 5-12% au réseau PCS. Elle y est rémunérée à 17% (1992) contre une marge de bénéfice de 10 à 150% dans le commerce. L'épargne de garantie constitue dans les circonstances une innovation appropriée face à la priorité donnée au crédit à une clientèle non épargnante.

TABLEAU 2
QUELQUES CHIFFRES CLÉS DES RÉSEAUX
PCAR (GUINÉE) ET PCS (BURKINA FASO) EN 1992
(en monnaie nationale)

	RÉSEAU PCAR	RÉSEAU PCS
Nombre total des prêts octroyés		4546
Montant total débloqué	875 000 000	112 046 600
Taux de remboursement	98%	93,5%
Fonds (épargne) de garantie	77 000 000	9 536 785
Encours total de l'épargne	308 000 000	n.d.
Fonds de solidarité	16 400 000	n.d.
Activité des bénéficiaires		
- Agriculture	49%	n.d.
- Petit commerce	39%	n.d.
- Services	11%	n.d.
Utilisation des crédits		
- Crédit rural	- 80% activités commerciales, 20% activités agricoles et artisanales	n.a.
- Crédit agricole	- 100% activités agricoles	n.a.

Source : Humbert (1993), Gentil et Fournier (1993)

Les caisses de crédit solidaire offrent une large gamme de crédits. Le réseau PCAR distingue le crédit rural destiné à des activités non agricoles du monde rural, le commerce et l'artisanat d'avec le crédit agricole proprement dit. Les crédits sont majoritairement de court terme, un an et moins, quant aux crédits de moyen terme, 2-3 ans, ils sont conditionnels à la satisfaction des obligations durant trois cycles de crédit à court terme. Ces derniers concernent principalement les équipements de production ou de transport.

Au réseau PCS, les crédits sont là aussi destinés à des activités économiques rentables du monde rural prioritairement conduites par des femmes. Ils se divisent en crédits à remboursement hebdomadaire (80%) et ceux à remboursement en périodes variables (20%). Ils sont respectivement destinés à la transformation, au petit commerce, aux produits manufacturés, au commerce de bétail, au stockage de graines de néré, au stockage du fer et au stockage du mil par dolotières.

Dans tous les cas, les taux pratiqués sont relativement élevés, 36% pour le réseau PCACR et 24% pour le réseau PCS, et les crédits de court terme, notamment, sont plafonnés à des montants fixes dans le réseau PCS ou variables dans le temps selon le déroulement des remboursements dans le réseau PCAR. Ce plafonnement du crédit est une barrière tarifaire délibérée à l'entrée des commerçants et entrepreneurs « aisés » (Gentil et Fournier 1993 : 133).

2.3 Structure organisationnelle des caisses de crédit solidaire

L'architecture du réseau PCAR comporte trois niveaux : (1) Le comité de pilotage (bailleurs de fonds et ministères concernés), la Direction générale sise à Conakry, (2) quatre délégations régionales (Moyenne-Guinée, Guinée maritime, Haute-Guinée et Guinée forestière), (3) 20 caisses et 7 sous-caisses administrées à partir des caisses. Ces dernières devaient devenir des caisses à part entière, ce qui, d'après Gentil et Fournier, (1993 : 131), est déjà réalisé.

La gestion du réseau revient à la Direction générale du Projet (IRAM). Trois à huit agents techniques du Projet gèrent une caisse, chacun ayant la responsabilité de un ou plusieurs districts pour un total de quelques centaines (300 à 500) de dossiers. Trois organes sont créés au niveau de la caisse dont l'objectif est de faire participer les bénéficiaires du projet à la gestion : le groupe de caution solidaire, le conseil de surveillance et le conseil des sages.

Composé librement de 5 à 10 personnes de même statut social, désireuses d'obtenir du crédit et prêtes à se cautionner mutuellement, le groupe solidaire a pour mission de faire fonctionner la solidarité afin d'assurer le remboursement des crédits. Il est à cet effet chargé de contrôler les objets de crédits, de distribuer les crédits et de récupérer les créances. Le conseil de surveillance est composé, au niveau du district, de cinq présidents de groupe solidaire, élus en assemblée des clients, pour un mandat de 15 à 18 mois. Il sert de relais aux agents de la Direction générale pour la récupération des créances en cas de difficultés de remboursement.

Le conseil des sages est un organe formel de décision de droit coutumier composé de notables du village ou du quartier. Il est informellement consulté lors de l'octroi des crédits sur la qualité du

groupe solidaire requérant. Dans des sous-caisses, un caissier villageois s'occupe, au nom d'un agent de caisse, de la sélection primaire des demandeurs de crédit ainsi que de la distribution et du recouvrement des crédits octroyés par la caisse d'attache.

Enfin, il y a lieu de noter que la préoccupation de maintenir le niveau d'impayés le plus proche de 0%, considéré comme facteur essentiel de la survie du système en longue période, est à la base des règles de fonctionnement placées sous le contrôle direct et strict de la direction du Projet. Le réseau PCAR tient même un fonds de solidarité (assurance-décès) constitué à même le prélèvement de 1% (1992) du montant du crédit octroyé et destiné à couvrir les héritiers d'un débiteur décédé.

La participation des bénéficiaires est plus évidente au réseau PCS où les comités villageois représentent les adhérents au système et sont effectivement impliqués dans les décisions d'octroi et de recouvrement des crédits (Humbert, 1993). La différence des taux de recouvrement réalisés d'une moyenne de 93,5% pour le réseau PCS contre 98% pour le réseau PCAR, amène à se demander si la participation des bénéficiaires est associable à la faiblesse relative du contrôle de gestion invoquée par Humbert (1993) au réseau PCS.

2.4 Cohérence du processus de formulation et de mise en oeuvre³

Le succès que les observateurs reconnaissent au réseau PCAR ne doit pas être étranger à la qualité de l'articulation constatable de ses composantes organisationnelles.

- La gestion parallèle du crédit et de l'épargne est une réponse directe à l'objectif de constitution d'un réseau de type bancaire glissé dans les termes de référence du projet. La pratique de plafonnement des crédits permet d'écarter les plus aisés sans pour autant renoncer à leur épargne. Le financement extérieur des crédits auxquels est prélevée une épargne de garantie rémunérée est un moyen innovateur d'assurer du crédit aux pauvres tout en visant à long terme l'équilibre financier du réseau et donc son autonomie projetée.
- La structure organisationnelle a été taillée sur mesure. Le souhait, également exprimé dans les termes de référence du projet, de voir le réseau doté d'un visage national est exaucé même si l'expansion rapide, en l'occurrence géographique, est en apparence contradiction avec les exigences d'un contrôle fort et centralisé.

La préoccupation d'un taux de remboursement de 100%, par ailleurs justifiée pour un réseau de ce type, transparaît dans le système de contrôle très serré et centralisé au sommet du projet.

³ L'analyse est consacrée au réseau du Projet de crédit rural et agricole de Guinée.

Toutefois, les facteurs qui ont fait le succès du réseau jusqu'à date semblent en même temps mettre en péril la pérennisation du système.

- L'épargne de garantie qui semble avoir été finalement acceptée par les bénéficiaires comme instrument de capitalisation ne semble pas induire une épargne libre (Humbert, 1993) qui établirait finalement un lien entre épargne et crédit. Par ailleurs, la nette séparation effectuée des adhérents épargnants et des adhérents emprunteurs par exclusion à l'accès au crédit et la faible rémunération de l'épargne ne sont pas de nature à accroître l'épargne libre en longue période. L'épargne obligatoire risque donc de ne jamais parvenir à compenser ce manque à gagner et prendre la relève des lignes de crédit extérieures.
- Il semble qu'il sera difficile de maintenir un taux de remboursement proche de 100%. Le contrôle que requiert cette performance pour la survie du système est trop contraignant, trop coûteux à déployer du sommet, devient un obstacle à la participation et à la prise en charge à la base.

« La « solidarité », ou plutôt la pression sociale, telle qu'elle est exploitée par le PCAR pour assurer la pérennité du système (remboursement) a des limites : c'est la solidarité dans la contrainte, pas encore une solidarité active (risque de perdre les avantages du système); elle exige la présence exagérée des agents sur le terrain; il est clair que si elle se relâche, l'impressionnant taux de remboursement observé faiblit immédiatement » (Humbert, 1993).

À tout prendre, le système paraît artificiellement performant grâce à l'« argent froid » du projet. L'après-projet doit être considéré comme inquiétant; il sera difficile, après coup, de demander une prise en charge du réseau à des « clients d'un service public » (Humbert, 1993) et longtemps infantilisés dans le processus de gestion de ce qui aurait dû ou était supposé être leur propre caisse d'épargne et de crédit.

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 sahélienne (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. Göricke, 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.

Malservisi, Mauro-F., M. Tereraho et C. Wonou, 1997. *Mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone : convergences et divergences, une synthèse*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier, 0997-089, UQAM.

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.