



## RECHERCHE ACTION CAPITALISATION

### Synthèse du rapport

*« Des familles de développement (FD)/mutuelle de solidarité (MUSO) vers les coopératives, que dire ? »*

Par :

NFUAMBA LUKEBA Fabrice, Ph.D (Consultant principal)

E-mail : [fabricelukeba@uea.ac.cd](mailto:fabricelukeba@uea.ac.cd)

CADEAU RUSHIGIRA, Msc (Consultant assistant)

E-mail : [cadeaurushigira@uea.ac.cd](mailto:cadeaurushigira@uea.ac.cd)

Novembre 2018

## Table des matières

1. Résumé exécutif .....	2
2. Introduction .....	2
3. Présentation du problème .....	4
4. Présentation de l'action et des solutions apportées .....	6
5. Présentation des résultats.....	9
5.1. Méthodologie.....	9
5.2. Présentation et discussion des résultats .....	10
5.2.1. Axe centré sur l'individu membre des MUSO/FD.....	10
5.2.2. Axe organisationnel et institutionnel des MUSO .....	11
5.2.3. Axe financier .....	12
6. Conclusion.....	13
7. Références bibliographiques .....	14

## **1. Résumé exécutif**

Ce rapport est le support de l'étude commandité par LD et ASOP sur la possibilité d'une transformation des MUSO et FD en véritables coopératives. Cette recherche se fonde sur trois questions principales suivantes : Quels atouts les membres des FD/MUSO disposent-ils pour se constituer en coopératives susceptibles de fournir des crédits à leurs membres ? Les FD/MUSO peuvent-elles se transformer en coopératives ? Quelles en sont les préalables ? Quels types de coopératives conviendraient-elles aux membres des MUSO/FD ? La démarche priorisée pour cette étude est la Recherche Action Capitalisation (RAC).

Cette étude a utilisé parallèlement les outils de recherche qualitative et ceux de recherche quantitative. Ces outils concernent les techniques d'entretien semi-structuré, les focus groupe, la revue documentaire, l'enquête par questionnaire et l'observation directe. La Recherche-Action-Capitalisation étant un processus de réflexion et de mise en place des actions concrètes en réponse à une problématique définie, la méthodologie adoptée a respecté les phases d'une RAC proposée par Louvain Coopération. La première phase a consisté à ressortir les conditions préliminaires. Dans cette phase nous avons identifié le problème, nous avons identifié et cartographié les acteurs et nous avons recherché les données nécessaires à l'analyse du problème. 497 membres des MUSO ont été enquêtés, mais après nettoyage de la base des données 488 ont été retenus. Par contre les 176 non-membres enquêtés ont été tous retenus pour l'analyse. Les enquêtes par questionnaires ont été faites grâce à des smart phones à travers l'application ODK collecte. Les entretiens et les focus groupes ont complété les données recueillies par les enquêtes de terrains et la recherche documentaire. La deuxième phase et la troisième phase ont consisté respectivement à analyser le problème et à construire et déconstruire l'expérience et la quatrième phase consiste à la capitalisation.

Trois axes, dont l'axe centré sur l'individu, l'axe organisationnel ou institutionnel et l'axe financier des MUSO nous ont permis de faire un état diagnostique des MUSO/FD. Le diagnostic fait, nous a permis d'identifier de manière détaillée les problèmes et sur base des problèmes identifiés, nous avons proposé des actions à mener. La présente RAC a débouché à la conclusion telle que, la coopérative avec les services d'épargne, de crédit et services non financiers s'adapte mieux à la restructuration des MUSO/FD. L'ouverture d'une coopérative suppose le renforcement de l'organisation et de la gouvernance, une réflexion stratégique afin d'assurer sa pérennité. Il ressort de cette RAC que les stratégies de restructuration doivent être basées essentiellement sur l'organisation, la gouvernance et la viabilité sociale. Ces stratégies doivent assurer une capacitation institutionnelle, technique et financière des futurs membres de la coopérative.

## **2. Introduction**

Action Sociale et d'Organisation Paysanne (ASOP) est une ONGD laïque et œcuménique en œuvre au Sud-Kivu depuis 1991 pour répondre de manière efficace au phénomène de la pauvreté plus ou moins généralisée dans les ménages ruraux (84,7% de la population selon le rapport de PNUD, 2009). Et, cela conformément au constat du DID (Développement international des Jardins) (2010), selon lequel dans les pays en développement, la pauvreté est un phénomène concentré en zone rurale où la grande majorité des exploitations agricoles

maintiennent des pratiques culturelles rudimentaires. Les actions d'ASOP sont basées sur la recherche des solutions durables permettant d'éradiquer la pauvreté en s'appuyant sur ses causes identifiées et analysées scrupuleusement.

A travers sa vision d'« un monde du Kivu où les partenaires à la base sont entrepreneurs, autosuffisants, résilients et capables de faire face aux besoins sociaux de base », ASOP incite les paysans du Sud-Kivu à leur propre prise en charge. C'est ainsi qu'ASOP encourage, accompagne et appuie la population paysanne dans les activités entrepreneuriales et/ou activités génératrices de revenu (AGR) à travers le renforcement des capacités et l'appui en intrants nécessaires. Portant l'étendard de l'auto-prise en charge par la population locale, ASOP réalise des études sur les filières porteuses et sensibilise les partenaires à la base à exploiter ces filières.

Pour atteindre ses objectifs institutionnels, ASOP agit à travers les axes stratégiques ci-après :

- Sécurité alimentaire ;
- Gestion de risques des catastrophes et protection de l'environnement ;
- Promotion de l'entrepreneuriat ;
- Amélioration de l'accès aux soins de santé primaires, à l'eau potable et au planning familiale ;
- Promotion des droits humains, de la bonne gouvernance et sécurisation foncière ;
- Coordination et management.

A travers ces axes stratégiques, ASOP agit en conformité avec sa philosophie, celle basé sur l'entraide et l'entente. Néanmoins, le plus grand défi à relever demeure l'accès au financement par ces partenaires à la base, qui majoritairement n'ont pas de garantie pouvant leur permettre d'accéder aux prêts du système financier traditionnel (les banques et les coopératives) et dont la capacité d'autofinancement est très faible.

Face à cela, et demeurant fidèle à son principe (celui d'auto-prise en charge par la population locale), ASOP a calqué sa philosophie sur la structure traditionnelle privilégiant l'entraide et l'entente tel que vécu au sein de la famille et du clan. C'est ainsi qu'ASOP va créer les FD à travers son champ d'application, qui sont des répliques de la solidarité existant entre l'époux, l'épouse et l'enfant. L'objectif des FD étant de rassembler les ménages selon qu'ils se connaissent et acceptent de réfléchir sur des actions communautaires à mener en réponses à leur état de pauvreté. Les FD interviennent dans le renforcement de capacité de leurs membres par les sensibilisations, les formations et les entraides. Dans leurs évolutions, les FD sont entrées en contact avec d'autres formes d'organisations villageoises dont les MUSO, et ont adopté cette approche en rendant permanente l'amélioration et la gestion de leurs cotisations à travers une caisse verte (une caisse servant de l'épargne et de l'octroi des crédits pour financer les AGR des membres) et une caisse rouge (pour l'assistance sociale et la sécurisation de la caisse verte). Environ 90% de la valeur des cotisations sont affectés dans la caisse verte alors qu'à peu près 10% sont affectées dans la caisse rouge.

Dans son rayon d'action qui couvre les 7 entités territoriales de la province du Sud-Kivu (Idjwi, Kabare, Kalehe, Mwenga, Uvira, Walungu et dans la ville de Bukavu), ASOP accompagne 153 FD, 30 Comité locaux de développement (CLD), 17 coopératives agropastorale, 444 MUSO et 53 Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC).

Malheureusement les ressources des FD et des MUSO sont très faibles en raison des cotisations des membres généralement modiques suite à leur état de la pauvreté. En conséquence, les demandes des membres en crédit sont loin d'être couvertes par les cotisations des caisses vertes. En plus, les membres des FD et des MUSO font face, d'une part, à une situation des crises sécuritaires quasi-permanentes et d'autre part, à des difficultés d'accéder aux crédits dans le système financier traditionnel (quasi inexistence des garanties éligibles, pas de BP ou BP mal rédigés, etc.). Il se dessine également une crise de confiance envers les IMF suite aux phénomènes massifs de faillites des IMF dans la province. C'est dans cette perspective qu'ASOP et son partenaire Louvain Coopération au Développement/RDC compte réfléchir sur les outils et un modèle coopératif qui pourra capitaliser tant peu soit-il l'expérience des MUSO/FD.

C'est dans ce cadre que la recherche-action-capitalisation (RAC), qui est un processus de réflexion et de mise en place d'activités structurant et structurées autour d'une problématique définie a été initié par ASOP et son partenaire LD/RDC pour essayer de trouver des solutions durables et adaptées à travers les actions du financement des partenaires à la base. Cette démarche a été priorisée par le fait, qu'elle permet de trouver une solution pour les paysans et avec les paysans. Car, c'est une démarche qui est non seulement réflexive, mais aussi participative et itérative. Conduite sur le thème « des familles de développement/Mutuelles de solidarité vers les coopératives, que dire ? », cette RAC est construite autour des questions ci-après :

- Quels atouts les membres des FD/MUSO disposent-ils pour se constituer en coopératives susceptibles de fournir des crédits à leurs membres ?
- Les FD/MUSO peuvent-elles se transformer en coopératives ? Quelles en sont les préalables ?
- Quels types des coopératives conviendraient-elles aux membres des MUSO/FD ?

La présente RAC concerne 38 MUSO (regroupant au total 876 membres), dont 27 dans le territoire de Walungu et 11 dans le territoire de Kabare.

### 3. Présentation du problème

De manière générale, le problème à la base de cette RAC est « *la non couverture des demandes des membres des MUSO en crédit par les cotisations des caisses vertes* ». Spécifiquement, les problèmes ont été identifiés à travers trois axes : axe centré sur l'individu, l'axe organisationnel ou institutionnel et l'axe financier des MUSO.

1°) *Axe centré sur l'individu :*

La prospection orientée vers cet axe a permis de ressortir les problèmes ci-après :

- La majorité des femmes membres des MUSO éprouvent des limites à prendre délibérément certaines décisions sur les crédits surtout quand il s'agit des montants énormes. Ce qui fait que le crédit ne puisse pas être orienté dans des activités entrepreneuriales de grande envergure.
- Le faible niveau d'éducation constitue un obstacle dans l'apprentissage des nouvelles pratiques de gestion

- La non adaptation des produits et services financiers aux besoins de financement des membres compte tenu de la prédominance de l'agriculture. Car, généralement les crédits accordés sont de très court terme et pourtant le cycle des activités agricoles va au-delà de cette période.
- Faible capacité entrepreneuriale des membres. Ce qui augmente le risque du portefeuille de produits et services financiers à cause d'un taux élevé de non remboursement induit par un problème de montage du projet d'affaire, etc.
- La faible diversification des activités augmente également le risque du portefeuille des produits et services financiers et aussi la vulnérabilité des membres bénéficiaires
- La motivation des membres constitue un avantage pouvant assurer une meilleure performance sociale qui peut ne pas garantir la performance financière
- La motivation basée sur la sensibilisation peut compromettre l'appropriation du projet restructuration des MUSO et FD en coopérative

## 2°) *Axe organisationnel et institutionnel des MUSO*

Pour rappel, la MUSO est donc un outil de financement populaire de proximité, simple, souple, mais strict sur la sécurité de l'argent permettant l'accumulation et une bonne utilisation de l'argent. Elle se base sur les principes fondamentaux suivant :

- Des cotisations uniformes et régulières
- Les clés et les caisses séparées
- Des décisions collectives et autonomes prises en AG
- La personnalisation des règles de la MUSO par ses membres
- Des ressources en progression constante

La MUSO comporte normalement trois caisses, dont :

- Une caisse verte qui recueille les cotisations dont le montant accumulé constitue le fonds de crédit. Ce qui constitue une épargne récupérable.
- Une caisse rouge qui recueille des cotisations non récupérables ou définitives. Elle sert de fonds de secours (incendie, deuils, maladie, mariage, etc.) et sécurise la caisse verte ;
- Une caisse bleue qui sert de réservoir des financements externes à la MUSO.

Nous avons constaté que c'est seulement les deux premières caisses (CV et CR) qui sont opérationnelles dans l'ensemble des MUSO de la zone concernée par la RAC. Aucune MUSO n'a déclaré être en possession d'une caisse bleue

Les autres problèmes identifiés dans cet axe sont les suivants :

- Peu de MUSO offrent des services non financiers. Ce qui fragilise la viabilité institutionnelle mais aussi financière.
- Les services non financiers existants sont mal structurés et souvent inadaptés par rapport aux besoins des membres
- Peu de MUSO remplissent les obligations légales comme la possession d'un statut légalisé, bien que les dispositions d'application de la loi organique n° 17/002 du 08 février 2017 déterminant les principes fondamentaux relatifs à la mutuelle ne soient pas encore élaborées.

### 3°) Axe financier des MUSO

Il se dégage de cette étude que le montant de cotisation des membres est trop faible. Le montant de crédit sollicité par les membres des MUSO n'est pas toujours satisfaisant. Autrement dit, le montant de crédit octroyé est souvent inférieur à celui demandé ou sollicité. Car, les demandes en crédit sont supérieures au montant de cotisation disponible (La demande de crédit n'est pas satisfaite par l'offre des MUSO).

La qualité du portefeuille n'est pas bonne. Le taux de remboursement à risque est trop élevé par rapport au seuil d'acceptabilité. Le taux de non couverture de besoin en capitaux des AGR est très faible.

## 4. Présentation de l'action et des solutions apportées

Les acteurs directement concernés par cette RAC sont les membres de 27 MUSO à Walungu et les membres de 11 MUSO à Kabare. De même, a concerné les acteurs potentiellement concernés, il s'agit de tout autre personne non membre d'une MUSO mais qui dispose d'une AGR.

Une transformation efficace des MUSO/FD en coopérative n'est possible que par l'identification des actions par rapport aux problèmes identifiés. Ce qui nous permettra d'adapter une structure coopérative qui répond aux besoins des membres bénéficiaires mais aussi apporte des solutions à leurs problèmes.

**Tableau 1.** Identification des problèmes et proposition des actions

Problèmes identifiés	Actions proposées
<ul style="list-style-type: none"><li>• La majorité des femmes membres des MUSO éprouvent des limites à prendre délibérément certaines décisions sur les crédits surtout quand il s'agit des montants énormes. Ce qui augmente le risque de fongibilité du crédit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer l'autonomisation des femmes par de formation sur la gestion financière des ménages, des AGR, des micro-entreprises et l'entrepreneuriat (A1).</li><li>• Transformer les CV en épargne obligatoire comme condition d'octroi d'un crédit (A2).</li><li>• Augmenter le seuil de quotité du montant à épargner en palier en fonction de la capacité des MUSO transformées en groupe solidaire induite par la performance de leurs activités (A3).</li><li>• Elargir la gamme des produits financiers : micro-assurance, crédit habitat, crédits scolarité, etc. La capacité d'épargne du groupe social conditionne l'accès à une large gamme de services et produits financiers. Ceci permettra donc de réduire le risque de fongibilité du crédit (A4).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le faible niveau d'éducation constitue un obstacle dans l'apprentissage des nouvelles pratiques de gestion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des services non financiers de renforcement de capacité des membres (A5).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La non adaptation des produits et services financiers aux besoins de financement des membres compte tenu de la prédominance de l'agriculture. Car, généralement les crédits accordés sont de très court terme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coupler la coopérative-assurance comme stratégie de gestion du risque rural et agricole (A6).</li><li>• Saisir des opportunités de partenariats services financiers et non financiers incluant des formations, l'extension agricole, l'esprit et la gestion coopératifs, le leadership et le lobbying, sécurisation, accès au foncier, développement des marchés, etc. (A7).</li></ul>

<p>et pourtant le cycle des activités agricoles va au-delà de cette période.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser et promouvoir le crédit de stockage (“warrantage”) permettant aux membres agriculteurs de stocker leur production attendant prix rémunérateurs et d’obtenir un crédit permettant de développer une nouvelle activité. Le stock constituant une garantie du crédit pour la coopérative, il ressort dans cette condition le besoin des infrastructures de stockage adéquates. La coopérative pourra ainsi négocier Valoriser des dépôts existants, construits par les ASBL et les services non exploités (A8).</li> <li>• Cartographier les potentielles activités rurales susceptibles d’être accompagnées par la coopérative (A9)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité entrepreneuriale des membres. Ce qui augmente le risque du portefeuille de produits et services financiers à cause d’un taux élevé de non remboursement induit par un problème de montage du projet d’affaire, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser de formation en entrepreneuriale et gestion des entreprises (A10).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La faible diversification des activités augmente également le risque du portefeuille des produits et services financiers et aussi la vulnérabilité des membres bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter les opportunités d’affaires au sein de l’environnement</li> <li>• Etablir un plan de mise en œuvre de ces opportunités (A11).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivation des membres constitue un avantage pouvant assurer une meilleure performance sociale qui peut ne pas garantir la performance financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des stratégies pouvant garantir la performance financière de la coopérative (A12).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivation basée sur la sensibilisation peut compromettre l’appropriation du projet restructuration des MUSO et FD en coopérative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une gouvernance participative de la coopérative (A13).</li> <li>• Assurer une autonomisation progressive du management local. Pour ce faire, les locaux doivent être formés ou recrutés une équipe locale capable de prendre la relève (A14).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de MUSO offrent des services non financiers. Ce qui fragilise la viabilité institutionnelle mais aussi financière.</li> <li>• Les services non financiers existants sont mal structurés et souvent inadaptés par rapport aux besoins des membres</li> </ul>	<p>(A4), (A5), (A6), (A7), (A8), (A10)</p> <p>Identifier les services non financiers indispensables aux membres des MUSO</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de MUSO remplissent les obligations légales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter la coopérative d’un cadre juridique tel que stipule la loi congolaise (A15).</li> <li>• S’inspirer des textes légaux régissant les MUSO et les COOPEC ;</li> <li>• Définir les itinéraires et élaborer le plan de leur mise en œuvre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une faible visibilité et diffusion de l’information relatives aux MUSO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un plan marketing et une meilleure transparence de gestion de la coopérative (A16).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer et mettre en place une organisation et les différents liens fonctionnels et hiérarchiques (A17).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant de cotisation des membres est trop faible.</li> <li>Le montant de crédit octroyé n'est pas satisfaisant. La demande de crédit n'est pas satisfaite par l'offre des MUSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixer pour le premier jet, un montant d'octroi de crédit compris entre 100\$ et 150\$ (A18).</li> <li>Augmenter le montant des crédits au groupe solidaire. Cette augmentation étant conditionnée par une bonne gestion des crédits antérieurs. L'assurance d'obtenir rapidement un nouveau montant des crédits encore plus important crée les membres une incitation au remboursement (A19).</li> <li>Promouvoir l'entrepreneuriat collectif qui permettra de syndiquer l'ensemble de ressources financières et humaines et satisfaire leurs besoins en capitaux. La condition à cette action, il faut une bonne organisation et gestion de l'entreprise collective (A20).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du portefeuille n'est pas bonne. Le taux de remboursement à risque est trop élevé par rapport au seuil d'acceptabilité.</li> </ul>	(A4), (A5), (A6), (A7), (A8), (A10), (A18), (A19), (A20)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de non couverture de besoin en capitaux des AGR est très faible.</li> </ul>	(A18), (A19), (A20)

Le tableau ci-dessus montre à suffisance la possibilité d'une transformation des MUSO/FD en coopérative. Cette coopérative devra tenir compte de ces actions proposées en vue d'une transformation efficace. Une coopérative capable de répondre aux vraies attentes des clients (qui sont les membres des MUSO), de les fidéliser et de contribuer à leur développement. L'impact social de la forme de coopérative dépendra de son adaptation au profil et à la structure des activités des membres des MUSO notamment aux activités agricoles. En plus, elle devra permettre l'augmentation de la valeur du portefeuille et ainsi améliorer leur satisfaction des services financiers. Une diversification des produits et services financiers mais aussi des activités va permettre également l'amélioration de la performance sociale et financière de la coopérative.

Etant donné que les impératifs de l'autofinancement de soins de santé amènent les clients des MUSO (fongibilité du crédit) à puiser dans l'enveloppe du crédit reçu pour faire face aux maladies récurrentes renforçant ainsi le taux des impayés et portefeuille à risque des institutions, un arrimage « microcrédits-micro-assurance de santé » ne pourrait que renforcer la pérennité de la coopérative et étendre leurs couvertures mutuelles aux populations marginalisées.

D'après nos enquêtes, les membres des MUSO ont proposés les orientations devant caractériser la nouvelle forme d'organisation. La nouvelle forme d'organisation/coopérative doit ainsi permettre ce qui suit : l'amélioration de la transparence de gestion/participation démocratique, la promotion de l'élevage, l'augmentation du portefeuille de crédit et la diversification et apprentissage des métiers. La figure ci-dessous présente le résultat de *desirata* des membres des MUSO.

De cette RAC, nous avons constaté que les acteurs concernés ont mis plus l'accent sur les contraintes organisationnelles. Un tel besoin de ces membres constitue un enjeu essentiel qui

assure la pérennité de la forme de coopérative. Promouvoir l'élevage dans la nouvelle forme d'organisation/coopérative constitue également une orientation de taille. Ce qui permet la diversification des activités mais aussi l'amélioration de la qualité du portefeuille de cette nouvelle organisation et sa viabilité financière.

## **5. Présentation des résultats**

### ***5.1.Méthodologie***

Partant de la démarche RAC, cette étude a utilisé parallèlement les outils de recherche qualitative et ceux de recherche quantitative. Ces outils concernent les techniques d'entretien semi-structuré, les focus groupe, la revue documentaire, l'enquête par questionnaire et l'observation directe.

La Recherche-Action-Capitalisation étant un processus de réflexion et de mise en place des actions concrètes en réponse à une problématique définie, la méthodologie adoptée respecte donc les 5 phases d'une RAC proposé par Louvain Coopération.

#### **Etape 1 : Conditions préliminaires**

Cette première phase consiste à une préparation de terrain à fin de mieux cerner le problème et récolter les données nécessaires qui permettront d'analyser à fond le problème et déterminer les causes et les conséquences afin de proposer les actions cohérentes et réalistes.

##### *A. Identification du problème*

Généralement le problème à la base de cette RAC « ***la non couverture des demandes des membres des MUSO en crédit par les cotisations des caisses vertes*** ».

##### *B. Identification et cartographie des acteurs*

Cette étape nous a permis d'identifier les acteurs directement concernés, il s'agit des membres de 27 MUSO à Walungu et les membres de 11 MUSO à Kabare. De même, nous avons identifié les acteurs potentiellement concernés, il s'agit de tout autre personne non membre d'une MUSO mais qui dispose d'une AGR. 497 membres des MUSO ont été enquêtés, mais après nettoyage de la base des données 488 ont été retenu. Par contre les 176 non membres enquêtés ont été tous retenus pour l'analyse.

##### *C. Recherche des données nécessaires à l'analyse du problème*

Pour faire un meilleur choix des données pouvant éclairer le problème, nous avons fait recours à la technique documentaire. Ensuite, nous avons compléter les informations manquantes par une récolte minutieuse des données de terrain.

Lors des focus groupes et des entretiens, nous nous sommes servis d'un guide d'entretien composé de 32 questions ouvertes. Pour renforcer les informations recueillies lors des entretiens et des focus-groupes, nous avons eu recours à l'enquête par questionnaire. Pour raison de souplesse, de flexibilité et de rapidité, nous avons grâce à l'application ODK collecte, utilisé les smart phones pour récolter les données. Une fois les données récoltées, elles ont été

directement envoyées par les enquêteurs dans notre base des données hébergées sur notre serveur<sup>1</sup>.

## **Etape 2 : Analyse du problème**

Après avoir « préparé le terrain », il faut analyser les données récoltées afin de définir un axe d'intervention prioritaire. Dans cette phase, nous nous sommes servis des outils d'analyses quantitatives en dégagant les mesures de tendance centrale (fréquence, moyenne, écart-type), mais aussi les outils d'analyse qualitative pour analyser les discours des acteurs recueillis lors des entretiens et focus groupe. La matrice SWOT nous a permis de poser un diagnostic sur les MUSO et sortir les possibilités d'adoption d'un modèle coopératif approprié.

## **Etape 3 : Construire et déconstruire l'expérience**

Il s'agit à ce niveau de la phase destinée à l'action. Cette phase consistera à mettre en place une coopérative répondant au problème de couverture de besoin en fonds pour le financement des AGR des membres des MUSO/FD. Après la mise en place de la coopérative, des problèmes supplémentaires pourront être identifiés afin de mettre en place des nouvelles actions appropriées aux problèmes rencontrés.

## **Etape 4 : Capitalisation**

Cette phase consistera à la valorisation des résultats de la RAC. Le document final de la RAC pourra être diffusé.

### ***5.2. Présentation et discussion des résultats***

#### ***5.2.1. Axe centré sur l'individu membre des MUSO/FD***

Cet axe consiste à établir le profil des membres des MUSO qui pourra nous permettre de diagnostiquer l'adaptabilité de ces derniers pour une nouvelle forme d'organisation telle que la coopérative. Les éléments du profil des membres pouvant orienter nos analyses sont : le genre, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation, le type d'activités principales et les motivations d'adhésion.

Les MUSO possèdent un taux élevé de participation des femmes soit 67%. Ceci constitue un avantage si important dans leur autonomisation socio-économique. Néanmoins, la majorité des hommes s'intéresse moins aux MUSO car, ils considèrent que le montant alloué aux crédits dans les MUSO est généralement très dérisoire. Les membres des MUSO ont un âge moyen de 49 ans contre 39 ans pour les non membres. Cette réalité atteste qu'ils sont plus âgés par rapport à l'âge moyen de l'ensemble de la population de notre zone d'investigation. En plus, le profil des membres reflète un état de vulnérabilité car les veuves représentent plus de 60% de l'ensemble des femmes. Les membres des MUSO sont à 84% mariés contre seulement 3% de célibataires. En comparant à l'ensemble de la population, le taux d'analphabète est très élevé chez les membres des MUSO (justifié par le fait que les MUSO sont majoritairement composées des femmes, alors qu'elles sont soumises à une privation d'accès à l'éducation pour la majorité des milieux ruraux) soit 41% contre seulement 20% chez les non membres des MUSO. Par

---

<sup>1</sup><https://experimentation-202111.appspot.com>

conséquent, leur niveau d'éducation est faible pour la plupart avec 28%, 30% pour respectivement le niveau d'étude primaire et secondaire. La probabilité d'avoir un membre des MUSO de niveau post-secondaire (universitaire) est de 1%.

L'agriculture est de loin l'activité la plus pratiquée par les membres des MUSO avec 75% des observations, suivi du petit commerce qui représente 13%. L'élevage vient en troisième position avec 6%. Les employés et les travailleurs indépendants viennent en dernière position avec respectivement 2% et 3%. L'agriculture constitue également l'activité économique principale des non membres, mais comparativement aux membres des MUSO, elle pèse moins sur les activités. Par contre, ils exercent beaucoup plus le commerce, l'élevage, le salariat et les autres activités que les membres des MUSO. Ainsi, les non membres ont donc un taux de diversification des activités très élevé que les membres des MUSO.

Les activités principales constituent l'unique source de revenu pour 89% des membres de MUSO rencontrés. Seulement 11% des membres des MUSO ont déclaré avoir une autre source de revenu au-delà de l'activité principale qu'ils pratiquent. Pour financer les activités des membres des MUSO, l'emprunt est la première source de financement soit 74% suivi de la vente d'un actif (un bétail), de la récolte stockée obtenue pendant la saison précédente soit 20%. Enfin, le don occupe 6% en termes de source de financement. Il se dégage donc l'importance du crédit dans le financement des activités des membres de MUSO qui nécessite donc une amélioration du système de microfinance (crédit + épargne+ éducation financière) capable d'améliorer les conditions de vie des acteurs à la base.

Partant du contexte de l'étude, il a été constaté que 62% des membres rencontrés font partie des MUSO contre seulement 35% qui sont à la fois membre des MUSO et de FD. Toutefois, nous avons constaté que l'organisation en FD cède progressivement la place à la logique MUSO.

Concernant les motivations d'adhésion des membres aux MUSO ou aux FD, la solidarité et l'assistance sociale prennent la première position. Cette motivation sur des repères d'abord sociales, constitue un atout pour ces organisations dans l'atteinte de l'efficacité sociale. Néanmoins, la sensibilisation a beaucoup joué à l'adhésion de certains membres soit 28% et 34% respectivement pour les MUSO et les FD. D'autres motivations d'adhésion ont été évoquées comme la réduction de la pauvreté, la capacitation en matière de développement, et enfin, l'accès aux crédits et l'épargne (11% d'adhérents des MUSO).

### ***5.2.2. Axe organisationnel et institutionnel des MUSO***

D'après nos résultats, il n'y a que 37% des MUSO qui offrent des services non financiers et ces dernières sont moins diversifiées. Les entraides de travaux agricoles et les partages d'expérience représentent respectivement 11% et 69%. Ce qui constitue un avantage pour les membres des MUSO en termes de communication et diffusion d'information. Les MUSO revêtent donc des cadres propices pour l'apprentissage. Cependant, ces partages d'expérience sont peu structurés et souvent inadaptés à la demande des membres.

Par rapport à l'axe Walungu, Musakambo et Bushwira, sur 34 MUSO rencontrés 16 fonctionnent à la fois comme des MUSO et comme des FD et 18 fonctionnent uniquement comme les MUSO.

S'agissant de la gestion des MUSO/FD, il découle des enquêtes que tous les membres de la MUSO participent dans la prise de décision et soit 99% des membres ont déclaré être satisfait de la gestion de leurs MUSO/FD à cause du principe de clarté qui s'observe dans les MUSO. Il ressort une faible visibilité et diffusion de l'information relatives aux MUSO (Aspect Marketing). Bien que 77% des enquêtés non membres ont affirmé être en connaissance de l'existence des MUSO dans leurs communautés mais 67% ont estimé ne pas être au courant du fonctionnement et des activités développées au sein des MUSO.

Les résultats indiquent que pour 4 années d'existence de la MUSO, en moyenne seulement 3 personnes en plus adhèrent à une MUSO. La comparaison entre l'effectif initial et l'effectif actuel montre que les plus anciennes MUSO sont également celles qui ont un taux d'expansion plus grande. Ce résultat est un indicateur sur la viabilité institutionnelle des MUSO de manière générale.

### **5.2.3. Axe financier**

En se basant sur les indicateurs classiques pour évaluer les activités financières et l'état du portefeuille des services financiers, nous avons obtenu des résultats pouvant nous permettre d'apprécier la transformation des MUSO et coopérative.

Nos résultats montrent que les montants de contributions destinés à alimenter ces caisses dépendent des conventions fixées d'une MUSO à l'autre allant de 500 FC à 4000FC par mois pour les CV et de 100FC à 800FC par mois pour les CR. L'échéance de remboursement de crédit oscille entre 2 et 6 mois avec des taux d'intérêt variant entre 3 et 10% par crédit. D'autres MUSO vont même jusqu'à fixer un taux d'intérêt mensuel comme c'est le cas pour SAINTE FAMILLE 2 (5% par mois), RHUZUSANE MUGURU (10% par mois), TUUNGANE IJULWE (10% par mois). Le besoin en crédit étant élevé et pour raison de sécurité des caisses, les MUSO ne gardent pas l'argent de cotisation de la caisse verte dans une caisse quelconque. Les cotisations et les remboursements étant perçus lors d'une réunion de l'assemblée générale, aussitôt rassemblés ces cotisations et remboursement sont automatiquement distribués en crédit selon les demandes disponibles.

Plus de la moitié des membres rencontrés soit à peu près 70% des membres ont déclaré n'est pas être satisfait par le montant de crédit auquel ils ont été bénéficiaires, étant donnée qu'ils ont accès à un montant inférieure à celui qu'ils ont demandé.

Bien que le montant maximal de crédit ne soit pas règlementé dans les MUSO, il convient de mentionner que la forte demande fait que le montant de crédit ne dépasse pas 56.000FC en moyenne soit 35 dollars US. Face à cette situation, 62% des membres ont déclaré avoir eu souvent l'intention de vouloir solliciter pour le crédit un montant supérieur à celui accessible. En ne considérant que 375 membres de MUSO, la valeur du portefeuille de microcrédits s'élève à 17.402.700 FC soit 10877 dollars US. Cependant, comment nous l'avons déjà souligné, le montant du microcrédit demeure très faible et même par rapport à la demande des membres.

En évaluant la portée des MUSO en termes de nombre d'emprunteurs nous avons constaté que 95% des membres ont déjà été bénéficiaire d'un microcrédit de la MUSO avec une fréquence moyenne annuelle d'accès au microcrédit de deux fois. Le non accès au microcrédit de 5% des membres se justifie par le fait qu'ils sont encore de nouveaux adhérents.

Nous avons constaté que les MUSO assurent une certaine pérennité en termes d'accès au microcrédit de leurs membres car la tendance est positive bien qu'elle soit faible. Ceci démontre que, de manière générale, les MUSO servent dans le temps un grand nombre de leurs membres.

Toutefois, on ne peut uniquement évaluer l'activité d'une MUSO par le volume des crédits accordés. La question qui demeure est celle de la qualité des remboursements. Autrement dit celle de la qualité du portefeuille. Compte tenu de leurs responsabilités vis-à-vis du groupe (MUSO), la majorité des membres de se forcent quand même à rembourser dans le délai. En cas de retard de remboursement, différentes stratégies sont développées dans les MUSO mais sans toutefois recourir à des instances juridiques. Certains privilégient des rappels réguliers, d'autres par contre continuent à prélever des intérêts sur les crédits en souffrance. Ces stratégies sont considérées par 88% des membres comme étant efficaces.

Il s'est dégagé à l'issue de l'étude 3 catégories d'activités le plus observées chez les membres et les non membres des MUSO dont le taux de non couverture de besoins en capitaux sont élevés. Il s'observe un taux de non couverture de besoin en capitaux pour l'agriculture, issu de la différence entre le besoin en capitaux et le capitaux accessible respectivement de 62% et 69% pour les membres et non membres des MUSO. Le taux de non couverture de besoin en capitaux pour l'élevage est de 40% pour les membres et 44%. Pour le petit commerce, le taux de non couverture de besoin en capitaux est de 51% et 58% respectivement pour les membres et non membres.

## **6. Conclusion**

A l'issue de cette RAC, nous pensons qu'une coopérative avec les services d'épargne, de crédit et services non financiers s'adapte mieux à la restructuration des MUSO/FD. L'ouverture d'une coopérative suppose le renforcement de l'organisation et de la gouvernance, une réflexion stratégique afin d'assurer sa pérennité. La restructuration peut se faire en trois phases. La première phase consiste à implémenter une première forme juridique parfois provisoire mais aussi flexible par rapport aux attentes émises par les membres des MUSO et établir une transformation organisationnelle se traduisant par le passage des MUSO vers des groupes solidaires. La deuxième phase consiste à une mise en place d'une bonne organisation capable de mieux offrir des produits/services financiers et la troisième phase consistera à stabiliser la croissance de la coopérative grâce à une structuration du programme en une institution pérenne qui implique une autonomie croissance vis-à-vis de l'institution initiatrice mais aussi renforcer l'organisation et la gouvernance afin d'assurer la pérennité de la coopérative.

Les stratégies de restructuration doivent être basées essentiellement sur l'organisation, la gouvernance et la viabilité sociale. Ces stratégies doivent assurer une capacitation institutionnelle, technique et financière des futurs membres de la coopérative. ASOP a donc des points d'ancrage d'intervention qui sont :

- (1) La capacitation institutionnelles, organisationnelles et financières des MUSO mutantes vers une coopérative d'épargne et de crédit (CEC).** Cette capacitation devra permettre la cohérence, l'appropriation et l'autonomisation futures des MUSO en CEC.

- (2) La transformation des MUSO en groupe solidaire au sein de la CEC.** Cette transformation permet de capitaliser les atouts dont possèdent les MUSO notamment la notion de solidarité et d'entraide, et qu'elles bénéficient d'un capital social. Le choix des MUSO à inclure dans la CEC doit se faire sur la base des critères de performance financière mais aussi sociale en vue d'assurer la viabilité de la CEC naissante.
- (3) La diversification des services/produits financiers mais aussi leur extension vers le secteur agricole.** ce qui permettrait l'adaptation de l'offre de la CEC à la demande de leurs clients dont l'activité principale est l'agriculture. Le « crédit-warrantage » devra être lancé et renforcé là où des infrastructures de stockage ont été développées. Ceci devra être appuyé par une cartographie des infrastructures viables développées dans le champ d'intervention.
- (4) Soutien aux institutions d'appui et pourvoyeurs des services techniques et formations.** Un appui en équipement technique aux institutions de formation, d'audit et contrôle externe de la CEC pourrait consister en une capacitation informatique, financement des petits séminaires de formation en partenariat avec les Facultés et Instituts Supérieurs de la place, accompagnement en documentation et renforcement de leurs liens avec la CEC.

La trilogie de la capacitation d'abord institutionnelle, puis technique et enfin financière devra être appliquée pour plus d'efficacité et de pérennité de l'intervention. Des initiatives mixtes en inclusives de mise en œuvre devront être privilégiées : comité mixte de formalisation, comité de pilotage ASOP.

## **7. Références bibliographiques**

Boyé, S., Hajdenberg, J. & Poursat, C., 2006. *Le guide de la microfinance. Microcrédit et épargne pour le développement*. Paris: Editions d'Organisation.

DID (Développement international des Jardins). (2010). *Financement agricole*. Retrieved from <https://www.did.qc.ca/media/documents/fr/positionnements/DID-FinancementAgricole-Novembre2010.pdf>

Limpeng, M., 2014. *Manuel de Recherche/Action et de Capitalisation* : Louvain Coopération.

Rossier, F. & Taillefer, B., 2005. *Guide de la Mutuelle de solidarité. Des communauté de base s'organisent autour de finance et solidarité: MUSO*.