Renforcer l'accès des organisations de producteurs associées au Commerce équitable et de leurs membres aux services financiers

Etude préalable CERISE-AGROFINE

Documents complémentaires n°5 – Résultats : travaux sur le Mexique

Septembre 2008

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
49, rue de la Glacière – 75013 Paris France
Tél (33.1) 44.08.67.67 – Fax : (33.1) 43.31.66.31 - @ : iram@iram-fr.org

F3E

SOMMAIRE DES DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES

Tome 1 - Termes de référence et notes méthodologiques

- Note d'intention de l'étude préalable AGROFINE-CERISE
- Termes de référence de l'étude préalable
- Note méthodologique des consultants
- Termes de référence de l'appui FINRURAL en Bolivie
- Proposition d'appui de FINRURAL
- Termes de référence de la capitalisation d'expériences au Mexique

Tome 2 - *Concept Note* de l'étude

- *Concept Note* – Version française
- *Concept Note* – Version espagnole
- *Concept Note* – Version anglaise

Tome 3 - Résultats de l'étude : documents transversaux

- Présentation du partenariat AGROFINE-CERISE
- Synthèse de la pré-étude AGROFINE-CERISE
- Réunion de travail de janvier 2008
- Enquête auprès des importateurs
- Colloque FARM de décembre 2007
- Colloque international sur le Commerce équitable de mai 2008
- Restitution de l'étude de juin 2008

F3E

Tome 4 - Résultats de l'étude : Bolivie

- Synthèse des travaux en Bolivie
- Atelier avec les organisations de producteurs de café à Caranavi
- Atelier avec les organisations de producteurs de cacao à El Ceibo

Tome 5 - Résultats de l'étude : Mexique

- La création d'institutions financières rurales en lien avec les organisations de producteurs : études de cas à Oaxaca au Mexique

BDF
Bureau d'études Développement & Finances

LA CREATION D'INSTITUTIONS FINANCIERES RURALES EN LIEN AVEC DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Etudes de cas Oaxaca – Mexique

Pierre Gaches

Juin 2008

F3E
Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

iram

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET ANTECEDENTS 4
I. Antécédents du secteur financier rural au Mexique. 4
1. La situation de l'agriculture au Mexique 4
2. Histoire récente du secteur financier. 7
3. Le secteur financier rural 7
II. La Loi sur l'Epargne et la Crédit Populaire (LACP) de 2001 10
1. Intégration du système financier populaire 11
2. Les niveaux d'activité 12
3. Les règles prudentielles 13
4. Les statuts juridiques 13
5. La gouvernance 14
III. Le PATMIR 15
1. Le PATMIR national 15
2. Le PATMIR Oaxaca 17
IV. Les organisations de producteurs 20

CHAPITRE II : LE CHOIX DES INSTITUTIONS RETENUES 37
I. Les options possibles 37
II. Organisation de la réflexion. Méthodes et outils de sélections 38
1. Rencontres et présentation des étapes du projet : ETAPAS 38
2. Un outil de sélection des organisations IMPACTOS 39
III. Les motivations des organisations pour créer une IFR 42
IV. La phase de programmation. 46

CHAPITRE III : MODALITE DE CREATION ET DE DEMARRAGE DES IFRS 53
I. Figure juridique. 53
II. Capitalisation financière 54
III. Développement des services financiers 56
1. Les produits d'épargne et de crédit. 57
2. Les autres produits 59
IV. Organisation et gestion 62
1. Ressources humaines et renforcement des capacités 62
2. Système d'information. 64

V. Développement territorial et organisation des réseaux 66
VI. Gouvernance et lien avec l'OP mère 71
VII. Budgets et financements 72

CHAPITRE IV : RESULTATS 76
I. Evolution des IFRs 76
II. Analyse financière et opérationnelle Aout 2007 79
III. Gouvernance 90

SYNTHESE & CONCLUSON 97

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET ANTECEDENTS

I. Antécédents du secteur financier rural au Mexique.

Malgré une longue histoire de programmes de développement et de subventions dans les zones rurales, très peu ont donné des résultats tangibles et durables pour la revitalisation du secteur rural. Les marchés financiers formels sont particulièrement sous-développés et il manque d'institutions viables qui peuvent faire face à la demande forte et croissante de services financiers, (épargne, crédit, assurance et transferts d'argent) dans le secteur rural. Pour mieux comprendre le contexte du secteur financier rural, il est important de rappeler l'histoire récente de la microfinance au Mexique et la situation de l'agriculture au Mexique du point de vue des organisations de petits producteurs.

1. La situation de l'agriculture au Mexique

Le modèle d'agriculture et d'alimentation qui prédomine au Mexique a bénéficié à un secteur minoritaire de riches privilégiés du secteur rural, amplifiant les inégalités entre les états, les régions, les localités, les types de producteurs, et les groupes de population rurales en général. Il a reproduit un système injuste, destructeur et non durable de concentration de ressources, terres, eau, technologies, crédits, investissements et subventions.

La politique agricole depuis 1982 s'est structurée et s'est appliqué à démanteler l'agriculture paysanne, à promouvoir la dépendance et l'insécurité alimentaire, et a induire la destruction des capacités internes de production. La concentration des bénéfices de l'agriculture a provoqué la recrudescence des injustices, l'exclusion sociale, la pauvreté, la migration et la détérioration des ressources naturelles.

D'importants groupes nationaux, d'organisations et de mouvements paysans indépendants et autonomes, se sont réunis pour défendre le monde rural. Ils ont impulsé une nouvelle politique, un nouveau pacte entre l'Etat, le secteur rural et le monde paysan, pour se donner les moyens pour affronter le TLCAN (traité de Libre Echange Commercial d'Amérique du Nord). Parmi ces réseaux nationaux: la CONOC, Coordinación nacional de organizaciones campesinas dont font partie la CEPCO, AMAP Alianza Mexicana por la autodeterminación de los pueblos, etc. Ces organisations ont établi et propose un plan « Salvar el Campo y a los campesinos para salvar Mexico » (Sauver le monde rural et les paysans pour sauver Mexico) à travers d'un nouveau modèle d'agriculture et d'alimentation basé sur les points :

- Une nouvelle politique de l'Etat et un pacte nouveau ;
- Une augmentation de 15% du budget dédié au développement agricole et rural ;
- La défense des territoires ruraux ;
- Citoyenneté et droits reconnus pour les populations rurales autochtones ;
- Une évaluation indépendante des politiques agricoles
- Une renégociation du TLCAN notamment en excluant le maïs et le haricot noir bases de l'alimentation traditionnelle mexicaine.

La situation générale du monde rural et paysan est donc toujours contestataire face à des politiques de favoritisme et d'élitisme. Elle est très structurée et organisée dans sa lutte pour plus de reconnaissance. C'est dans ce contexte à forte connotation politique que les organisations de producteurs se développent avec paradoxalement une très forte tradition au recours aux subventions et à l'aide publique en générale.

La situation du café. Une forte implication du secteur public.

Jusqu'en 2004 le Conseil National du Café était l'organisme public de gestion de la caféiculture national, avec des déclinaisons en Conseils Régionaux. Suite à un conflit entre le Conseil et les organisations de producteurs nationales portant sur les budgets et leur application, il a été créé dans le cadre de la Loi de Développement Durable le « Systèma Producto Café ». Cette nouvelle instance informelle a ensuite créé la structure AMECAFE qui s'est substituée au Conseil National. Ce système fonctionne mal et de façon non coordonnée, la plupart des conseils régionaux étant restés actifs et ne dépendant plus de AMECAFE. Il règne donc une confusion importante générant une opacité et une inefficience des politiques de l'Etat fédéral sur le café.

Le Conseil National des Organisations de Producteur est l'interlocuteur d'AMECAFE et lutte pour les revendications de sa base. Pour le moment il n'est pas intégré dans la structure AMECAFE tant que ses revendications et propositions ne seront pas prises en compte.

En conclusion il apparaît que :

- Le système de production de café au Mexique, notamment du fait de la désorganisation générale n'est pas en mesure de faire face aux enjeux nationaux et internationaux ;
- Le Gouvernement Fédéral considère que les petits producteurs ne sont pas en mesure d'être compétitifs dans le schéma de mondialisation et préfère abandonner ces petites cultures et distribuer des aides sociales ;
- Le gouvernement privilégie les grandes entreprises industrielles et commerciales internationales au détriment des organisations de producteurs ; il n'existe pas d'accord cadre clair sur les mesures pour aider le secteur des organisations de producteurs.

Le budget public pour la caféiculture.

En 2007 malgré une proposition budgétaire nationale de 1 775 millions de $MXN (niveau des années antérieures) le budget a été voté en décembre 2006 avec un montant de 591 Millions de $MXN pour l'appui au secteur de la caféiculture, plus une enveloppe additionnelle pour le financement de projets stratégiques pour les producteurs de café, pour un total de 1 025 millions de $MXN. Ces fonds sont administrés par la SAGARPA (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche).

Bien que les revendications des organisations de producteurs soient supérieures, le Mexique a un système qui permet le soutien au secteur caféiculteur. Ces fonds sont principalement destinés aux crédits de campagne gérés par des organismes financiers publics (FIRA,

Financiera Rural), des banques (Banco de Bajio, Banamex, etc) et des institutions financières. Il existe de même des dotations en subvention pour des projets d'amélioration des cultures, notamment pour la production biologique, les investissements en matériels et infrastructures, des programmes de formation, etc.

Le manque de procédures claires, ou à l'inverse la surréglementation des règles d'attribution, la complexité des circuits et des flux entre l'Etat Fédéral et les Régions, l'absence de transparence et parfois la corruption, rendent toutefois ces systèmes peu efficaces, très complexes à gérer pour des petits opérateurs, et très longs à se mettre en place.

Le programme de développement du Café au Mexique.

Depuis 1994 le gouvernement a mis en place un programme de développement de la production de café. Entre 1996 et 2000 l'objectif était d'arriver à une production de 10 millions de sacs et la rénovation de 300 000 ha de plantations. Les résultats ont été décevants avec un niveau de 6.2 millions de sacs et 100 000 ha travaillés. Les aides du gouvernement sont sous forme de prime à l'ha. Compte tenu de la petitesse des exploitations, le système différencie les exploitations de – de 0,5 ha, de 0,5 à 1 ha. Par ailleurs les aides sont calculées en fonction de la proportion des ventes contrôlées.

Exemple d'aide aux producteurs en 2007

-NOVENO CONGRESO DE LA CEPCO-
INFORME DE ACTIVIDADES 2005-2006

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO 2007

I.- Productores sin comprobación de Comercialización (1)							
Apoyo por Productor					PRODUC -TORES	HECTA- REAS	MONTO
Con superficie hasta 0.5 Ha.				300.00	69 537	26 539.30	20 861.100.00
Con superficie mayor a 0.5 Ha. hasta 1.0 Ha.				350.00	37 182	29 309.75	13 013.700.00
II.- Productores con comprobación de Comercialización (2)							
	Porcentaje de recuperación al Fondo						
	MENOS DEL 25%	MAS DEL 25% - ó = AL 50%	MAS DEL 50% - ó = AL 75%	MAS DEL 75%	PRODUC -TORES	HECTA- REAS	MONTO
Apoyo por productor							
Con superficie hasta 0.5 Ha.	425.00	500.00	575.00	650.00	54 272	20,853.12	32 570.350.00
Con superficie mayor a 0.5 Ha. hasta 1.0 Ha.	850.00	1.000.00	1.150.00	1.300.00	58 532	45,712.61	69 811.400.00
Apoyo por Hectárea							
Con superficie mayor a 1.0 Ha.	850.00	1,000.00	1,150.00	1,300.00	101 509	282,058.92	321,067,977.00
					321 032	404 473.70	457 324.527.00
					Para productores orgánicos		**10,000.000**
					Gastos de Operación		**19,880.000**
					TOTAL		**487 204.527.00**

OBSERVACIONES:
Propuesta del Comité de Programas del sistema Producto Café Nacional, que tiene como base otorgar mayores apoyos a los que realicen mayores recuperaciones al Fondo de Estabilización.
(1) Los productores sin comprobante de Comercialización de mas de 1.0 hectáreas, que son 82 233 con 231 954.2 hectáreas, no recibirían apoyos.
(2) Los productores que recibieron apoyos de Reconversión que son 15 287 productores y 40 477.2 hectáreas, estaría con pendiente si se apoya, a un dictamen de SAGARPA. En Marzo se tendrá el Padrón de Orgánicos y se asignara el monto. Los productores de hasta 1.0 hectáreas que recibieron recursos del Fondo y no recuperaron en el ciclo 2005-2006 no recibirían apoyos.

33

En conclusion sur le secteur café et son évolution :

- dans les conditions du marché du café des dernières années, il est difficile pour les producteurs de se décider à investir pour augmenter la production ;
- la majorité des producteurs voit les subventions du programme de développement comme une ressource supplémentaire et diversifiée dans le budget de la famille qui est utilisé en fonction des besoins de subsistance du moment ;
- il faut continuer à soutenir ce type de programmes qui permettent, avec d'autres programmes de récupération, de capitaliser les organisations de producteurs ;
- le programme de développement du café doit faire partie d'un ensemble de mesures visant à maintenir les prix du café, à diversifier les productions et les sources de revenus des familles, parmi lesquels, le crédit aux producteurs.

2. Histoire récente du secteur financier.

Durant la majeure partie du XXe siècle le système financier mexicain a souffert de restrictions comme le plafonnement des taux, les crédits dirigés, les subventions, les taux négatifs en période d'inflation. Ces contraintes n'ont pas permis au secteur financier de se développer correctement et peu de mexicains ont pu accéder aux services financiers. Dans le secteur rural les programmes gouvernementaux ont proposé des crédits « subventionnés » aux producteurs. Ces programmes ont échoué du fait de leur mauvaise gestion, la corruption, et du taux de recouvrement très faible.

Les mesures de libéralisation financière de la fin des années 80 ont provoqué la privatisation de la banque d'Etat, les réformes de la régulation fiscale et prudentielle, la limitation des contrôles et plafonnement des taux d'intérêt, la réforme de la Banque Nationale de Développement et une plus grande autonomie à la Banque du Mexique. Malgré toutes ces réformes, les banques commerciales ont réduit l'octroi de crédit en raison des niveaux de risque élevé, de la culture du « non remboursement », du manque de liquidités et de la législation peu favorable aux mesures de récupération de crédit.

3. Le secteur financier rural

La faible représentation du secteur financier est particulièrement prononcée dans les zones rurales qui souffrent d'un fort indice de pauvreté. Historiquement le secteur public proposait des financements aux producteurs ruraux. Durant les décennie des années 70 et 80, presque la moitié de la population rurale a eu accès à des financements agricoles provenant du secteur public (Mansell Carsten, 1996).

Les principales institutions publiques de financement rural ont été Banrural (aujourd'hui Financiera Rural) et FIRA. D'un autre côté la Compagnie Nationale d'Assurance (ANAGSA, Aseguradora Nacional Agricola) a accordé des assurances subventionnées pour les crédits, jusqu'à sa fermeture en 1990. Ces institutions publiques constituent un héritage d'inefficacité et de subventions. Entre 1983 et 1992 le gouvernement mexicain a dépensé près de 28,5 milliards de dollars dans des opérations de soutien au crédit rural, desquels 80% pour des subventions aux taux préférentiels. Le coût de ces mesures est énorme et représente 13% du PIB agricole rural (Banque Mondial, 1998). Le coût varie entre 0,49 et 1,03 centimes par dollar dépensé entre 1983 et 1990.

Malgré le coût exorbitant que représentent ces programmes de crédits ruraux, les objectifs de développement rural et agricole ainsi que de réduction de la pauvreté ne seront pas atteints. A l'inverse, les portefeuilles de crédits non remboursés, les faillites organisées, les innombrables programmes d'annulation de dettes, les problèmes de régulation et les effets pervers sur la création de richesse ont constitué les principales caractéristiques du système de subvention agricole. En conséquence, les « investissements » dans le secteur rural ont diminué dans les années 90.

Les réformes des années 90 - qui comprennent la réduction des subventions pour les taux bonifiés, une plus grande transparence, et la réorganisation des institutions – ont été mises en œuvre pour pallier à ces problèmes. Les apports du gouvernement diminueront de 2 à 3 milliards annuels à 800 millions de dollars en 1992. Cependant les réformes n'ont pas généré les résultats attendus. A Banrural, les impayés ont atteint les 50% du portefeuille de crédit, les coûts sont restés élevés, les dépôts se sont raréfiés et sur des produits à court terme. De son côté FIRA a réduit sa présence en zones rurales et envers les producteurs les plus démunis. Le secteur financier rural « d'Etat » a donc fait pratiquement faillite.

Il existe par ailleurs au Mexique une grande variété d'intermédiaires financiers non bancaires, notamment dans le cadre légal de la Loi Générale des Sociétés Coopératives. Ces institutions ont manqué de régulation de la part du secteur financier formel. Il en résulte une grande variété de figures juridiques comme les coopératives, les caisses indépendantes, les ONG, etc. En général ces institutions restent de taille limitée et n'ont pas constitué de grand réseau.

Différents types d'intermédiaires financiers en zones rurales:

On peut dire qu'il existe trois catégories d'intermédiaires financiers ruraux :

- le **système financier formel** traditionnel constitué de la banque commerciale et des banques de développement financées sur fonds publics, qui se cantonne aux secteurs les plus rentables et accessibles donc sans impact réel sur le développement rural ;
- les **intermédiaires financiers non bancaires** comme les coopératives d'épargne et de crédit, les « micro banques », les ONG, qui ont développé des services financiers de proximité adaptés à leurs clients, mais de façon très hétérogène, tant sur les services que sur les modes d'organisation, les structures et les niveaux de développement. La plus grande majorité de ces institutions proviennent d'initiatives communautaires ce qui explique leur très grande hétérogénéité. Ce sont ces institutions qui sont visées dans le cadre de la loi sur l'épargne et le crédit de 2001 (LACP), afin de leur conférer un système de régulation et garantir les petits épargnants. C'est sur ces modèles et sur la base de ces institutions financières populaires que va se mettre en place le PATMIR.
- le **secteur informel** comme des fonds communautaires d'épargne et de crédit, les usuriers, les crédits « privés » ou de petits commerçants, etc. Ce secteur a eu rôle essentiel dans l'accès au crédit des plus pauvres, malgré son faible niveau de confiance et son coût très élevé. Ce secteur est en concurrence directe avec l'émergence d'un système financier rural plus structuré et régulé. Une faible part de ces « intermédiaires » financiers informels aura la capacité ou la volonté de basculer dans le secteur formel.

Les intermédiaires financiers non bancaires.

La plus importante de figure est la **Coopérative d'Epargne et de Crédit (CEP)**. Elles sont régies par la loi générale des coopératives de 1994. La flexibilité de cette loi a permis à des petites institutions à caractère social de se qualifier comme des CEP pour développer des services financiers réservés à ses propres adhérents. La plupart de ces CEP fonctionnent de façon indépendante et sans régulation spécifique jusqu'à la mise en application de la LACP en 2001. Les CEP ont un rôle primordial dans les zones rurales et ont permis l'accès au crédit des populations rurales les plus marginalisées. Elles fonctionnent en majorité sur les ressources propres de la communauté sans recevoir d'aides financières du gouvernement. En général, ces CEP proposent aussi d'autres services sociaux d'éducation, d'accès à la santé, alimentation, en mutualisant des moyens et les aides possibles. Par manque de suivi et d'infrastructure technologique, à cause de la faible capacité de gestion des dirigeants, parfois aussi du fait de détournements malhonnêtes, nombreuses de ces CEP ont fait faillite en laissant leurs adhérents sans ressource, perdant leur épargne déposée.

La seconde catégorie d'intermédiaire financier non bancaire est la **Société d'Epargne et de Crédit (SEP)**. C'est une figure juridique à but non lucratif créée en 1991 pour permettre le développement de services financiers au bénéfice de ses membres. Le développement de ces SEP a été très divers. Des plus petites institutions à la « Caja Popular Mexicana » (la plus grosse institution financière populaire d'Amérique Latine avec près de 1 million d'adhérents et plus de 330 succursales - www.cpm.org.mx avril 2006-) ont bénéficié de ce statut particulier. Après un engouement très fort le nombre de SEP a diminué très fortement. Comme les CEP et pour les mêmes raisons, de nombreuses SEP ont fait faillite laissant les épargnants sans ressources ni recours, ce qui a créé un sentiment de méfiance très fort dans la population, notamment rurale. Jusqu'à la mise en application de la LACP en 2005, les SEP n'avait pas accès à un fonds de garantie de l'épargne. Le système de régulation des SEP est resté relativement souple et laxiste ce qui a permis le développement de tout type d'institution. La politique de capitalisation par les adhérents des SEP ainsi que les ressources propres liées à l'épargne ont permis à bon nombre de SEP de passer la crise financière des années 1995-96.

Les **Unions de Crédits (UC)** font partie du panorama financier rural mexicain depuis 1932. Traditionnellement les Unions de Crédits ont constitué un canal d'intermédiation financière pour les lignes de crédits gouvernementales subventionnées sans pouvoir légalement collecter de l'épargne de leurs adhérents. Certaines UC ont détourné cette barrière en créant des fonds annexes pour collecter l'épargne. Les UC bénéficient d'un système de régulation bancaire particulier. Le système des unions de crédit a été fortement détérioré suite aux difficultés des banques de développement, des erreurs de gestion, une mauvaise gestion et des prises de risques inappropriées. Une étude menée par l'Iram en 1994 fait un diagnostic de l'état des Unions de Crédit au Mexique[1].

Les **Caisses Solidaires (CS)** sont des petites banques rurales, créées avec des ressources publiques, qui exercent dans des communautés rurales en proposant des services financiers d'épargne et de crédit. Les CS on été fondées en 1989 en incorporant les membres et les organisations qui participaient au programme gouvernemental de « Crédit sur parole ». Le

[1]Biblio : Estudio sobre las uniomesnde credito en mexico. Balance y perspectives – informe principal – F. Doligez - 1994

succès des CS repose essentiellement sur la collecte de l'épargne qui a augmenté de 100% entre 1995 et 1998. La difficulté des CS a été de faire évoluer les mentalités quant au remboursement des crédits.

En plus de ces catégories institutionnelles, une variété d'autres structures légales opèrent comme des institutions financières populaires : Associations et Sociétés Civiles, Société de Solidarité Sociale, les sociétés Anonymes, les Sociétés Mutualistes, etc.

Cette hétérogénéité de figures juridiques, organisations institutionnelles et modèles opérationnels constituent un défi pour le secteur financier populaire. En réponse a ce manque de coordination et de régulation, la Banque Mondiale (BM) et la Banque Inter Américaine de Développement (BID) ont collaboré avec les autorités bancaires mexicaines pour transformer cette diversité d'institutions en intermédiaires financiers qui travaillent dans le même cadre légal, la LACP de 2001. Dans ce nouveau cadre les institutions financières devraient exercer dans une meilleure coordination et supervision des autorités financières. Pour permettre aux institutions rurales de se développer et d'accéder dans les meilleures conditions à ce nouveau cadre réglementaire, le programme PATMIR a été mis en place en 2003 pour consolider et étendre le secteur financier populaire dans les zones rurales les plus défavorisées.

II. La Loi sur l'Epargne et la Crédit Populaire (LACP) de 2001

En 2001, une loi sur l'épargne et le crédit populaire (LACP) est votée pour mettre en place un cadre légal et réglementaire dont les objectifs sont :

- limiter le nombre et le type de structures pouvant être habilités comme «Entités d'Epargne et de Crédit Populaire » (EACP) à deux formes juridiques, les sociétés coopératives d'épargne et de crédit, et les sociétés financières populaires (SOFIPO) sous forme de sociétés anonymes ;
- mettre en place un système de régulation prudentielle de type bancaire en imposant des modes de gestion, de gouvernance et d'organisation homogènes et communs à tous ; ainsi qu'un contrôle de l'efficience financière des institutions par l'instauration et le contrôle de ratio financiers permettant l'évaluation des performances et impliquant une transparence des informations ;
- instaurer la mise en place d'un système de contrôle et de supervision par la création de fédérations et d'une confédération, sous contrôle de la Commission Nationale Bancaire et de Valeur (CNBV) ;
- la création d'un fonds national de protection de l'épargne.

Cette loi après deux prorogations de sa date de mise en application jusqu'en 2003 puis fin 2005, est finalement entrée en vigueur en janvier 2006 avec une période probatoire de 3 ans pour permettre aux institutions de se perfectionner et de se qualifier, ainsi qu'au secteur tout entier de structurer son système de supervision à travers les fédérations et la confédération nationale.

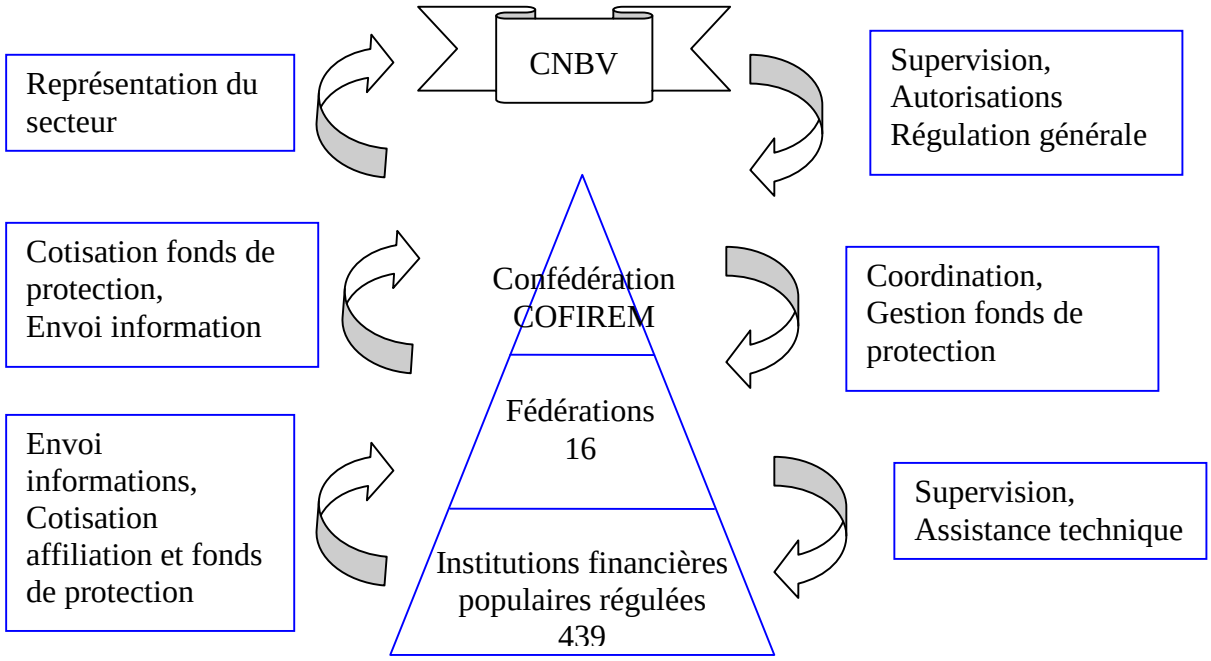
Cette loi, pour les raisons historiques précisées précédemment, vise essentiellement à protéger l'épargne par le contrôle des pratiques de gestion et la création d'un fonds de protection mutuel national de l'épargne. De ce fait, la LACP ne s'applique qu'aux institutions qui collectent de l'épargne populaire. Comme dans tous les pays en développement le Mexique a

vu aussi se développer en dix ans des institutions de micro finance (IMF) qui ont pour seule activité la diffusion de micro crédits. Ces IMF ne sont donc pas concernées par ce nouveau cadre légal de la LACP. Elles se développent essentiellement dans les grandes et moyennes villes du pays.

1. Intégration du système financier populaire

La LACP prévoit une réorganisation complète du secteur financier populaire à travers :

- La création de fédérations en charge de la supervision des opérations de leurs caisses affiliées et de l'assistance technique sur les aspects d'organisation, de systèmes de gestion, de gouvernance, de gestion financière, etc. Ces fédérations jouent par ailleurs un rôle essentiel dans le processus de validation de la viabilité des institutions puisqu'elles présentent leur dictamen auprès de la Commission Nationale Bancaire et de Valeurs (CNBV) pour l'obtention des autorisations d'exercer. Dans cette phase initiale, les fédérations sont elles aussi dans un processus de validation par la CNBV et doivent, en plus des programmes de contrôle et de constitution des comités de supervision, présenter un nombre déterminé d'institutions affiliées autorisées par la CNBV. Elles ont donc un double intérêt à appuyer les processus d'autorisation de leurs institutions affiliées.
- La création d'une confédération qui a essentiellement un rôle politique comme interlocuteur auprès de la CNBV pour représenter les fédérations. La confédération est aussi en charge de la mise en œuvre et de la gestion du fond de protection national de l'épargne pour l'ensemble du secteur financier populaire. Elle assure aussi la coordination des activités des fédérations ainsi que l'organisation de formations.
- Les institutions financières populaires qui sont obligées de s'affilier à une fédération pour pouvoir demander leur autorisation d'exercer, et donc de collecter de l'épargne. On compte en aout 2007 439 institutions financières inscrites dans le processus d'autorisation sur un total de 594 enregistrées.



Cette nouvelle structuration du système financier populaire a permis d'améliorer la transparence sur les pratiques de gestion, d'homogénéiser et de qualifier les organes de gouvernance, et surtout d'améliorer la confiance populaire envers ces institutions. En conséquence il y a eu une forte augmentation du niveau de collecte de l'épargne permettant un accroissement des ressources propres pour la diffusion de crédits, répondant ainsi à une demande toujours supérieure à l'offre. En revanche les coûts générés par un tel système ont du mal à être supportés par les institutions de base, notamment les plus petites du secteur rural. Une fédération s'est donc spécialisée sur ce segment et a pu obtenir des subventions pour alléger un peu le prix des cotisations. Nonobstant cet avantage, les coûts restent prohibitifs et les institutions financière rurales soutenues dans le cadre du programme Patmir ont du mobiliser à leur niveau une partie des aides au démarrage pour la supervision. Par exemple une petite institution ayant entre 5 et 10 millions de $MXN d'actifs, doit payer une somme de 200 000 $MXN pour la supervision, soit entre 4 et 2 %, ce qui pose un réel problème quant à l'avenir du système ou à son adéquation au secteur rural notamment.

2. Les niveaux d'activité

La loi prévoit 4 niveaux d'agrément en fonction de la taille des institutions (nombre d'adhérents et/ou de clients, territoire d'action, etc.) et de leurs niveaux d'activité (montants des actifs et des portefeuilles de crédit). Chaque niveau a ses propres obligations et limites en termes de possibilités de développement de produits financiers.

Pour permettre l'intégration des petites structures un niveau « passerelle » a été prévu avec une limitation du nombre d'adhérents et de clients et de niveau d'activité (montant des actifs). Dans un premier temps la limite était de 250 adhérents et 3.5 millions de pesos (350 000

US$). En 2006, afin de renforcer cette mesure transitoire, les critères ont été fortement augmentés à 1000 adhérent et 25 millions de pesos d'actifs (2.5 millions US$).

Les institutions de ce niveau « passerelle » ont comme seule obligation de se déclarer auprès d'une fédération et d'y publier leurs résultats annuels. En revanche elles sont limitées à des activités d'épargne et de crédit entre leurs seuls membres. Et ne peuvent recevoir de lignes de crédit du gouvernement pour augmenter leur capacité de crédit. Elles ne sont pas habilitées non plus pour gérer les transferts d'argent des migrants.

Compte tenu de la taille très petite des institutions pouvant accéder à ce niveau moins contraignant, très peu dans un premier temps y ont eu recours. La libéralisation des critères survenue en 2006 a permis un afflux vers ce statut transitoire, malgré les limites en termes d'activité. Cet élargissement a eu aussi pour effet de permettre à des institutions restées en marge de la loi de rentrer dans le processus de régulation. Concernant les institutions rurales, c'est évidemment une porte d'entrée moins contraignante et moins onéreuse apparemment adaptée au contexte et satisfaisant la volonté « d'indépendance » de ces structures

3. Les règles prudentielles

Comme dans tout système de régulation, la mise en place de règles prudentielles et de ratio de performances communs engendre des changements de pratiques, des évolutions dans les mentalités, la mise en place de systèmes d'information permettant la génération des indicateurs, et a des répercutions sur les résultats des institutions.

L'impact de ces mesures et règles prudentielles a été extrêmement fort sur la gestion de la qualité des portefeuilles de crédits. En effet, il n'y avait aucun critère commun de calcul des risques et des taux de remboursement, ni aucune règle de provisionnement du risque. Dans un contexte de forte croissance des institutions et avec des marges sur taux de l'ordre de 25% à 40% l'impact de la mauvaise qualité des portefeuilles est caché. En revanche la mise en œuvre d'un mode de calcul commun et obligatoire ainsi que l'obligation de provisionnement comptable du risque en fonction de la durée des retards de paiement a fait apparaître une situation très dégradée des portefeuilles crédit des institutions (taux de non recouvrement entre 20 et 50 %) et a eu une incidence très néfaste sur les bilans et compte de résultats, allant parfois jusqu'à la liquidation d'institutions totalement insolvables. La loi a donc du prévoir des modalités progressives de mise en application des règles et des encouragements à mettre des procédures pour l'amélioration de la qualité des portefeuilles de crédit. Ce phénomène a été particulièrement violent dans les institutions rurales qui étaient généralement plus jeunes, moins structurées pour le suivi des crédits et des remboursements.

D'un point de vue général, malgré les inconvénients générés dans les structures, cet électrochoc a permis une prise de conscience nécessaire à l'amélioration des conditions de solvabilité financière des institutions du secteur populaire et rural.

4. Les statuts juridiques

Dans un souci de clarté la loi prévoit deux types de figures juridiques possibles pour pouvoir exercer légalement comme institution financière :

- les sociétés financières populaires (SOFIPO) qui sont des structures de type sociétés anonymes ;

- les sociétés coopératives d'épargne et de crédit (SCAC).

Les règles sont majoritairement les mêmes pour les deux figures à l'exception des principes de gouvernance liées directement aux caractères capitalistiques ou coopératifs et de certaines incidences fiscales.

Le choix de l'une ou l'autre est dans la plupart des cas dicté par l'histoire des institutions et des groupes qui en sont à l'origine et de la mission qu'ils se fixent. Dans le cas du secteur rural, aucune distinction particulière ne peut être faite.

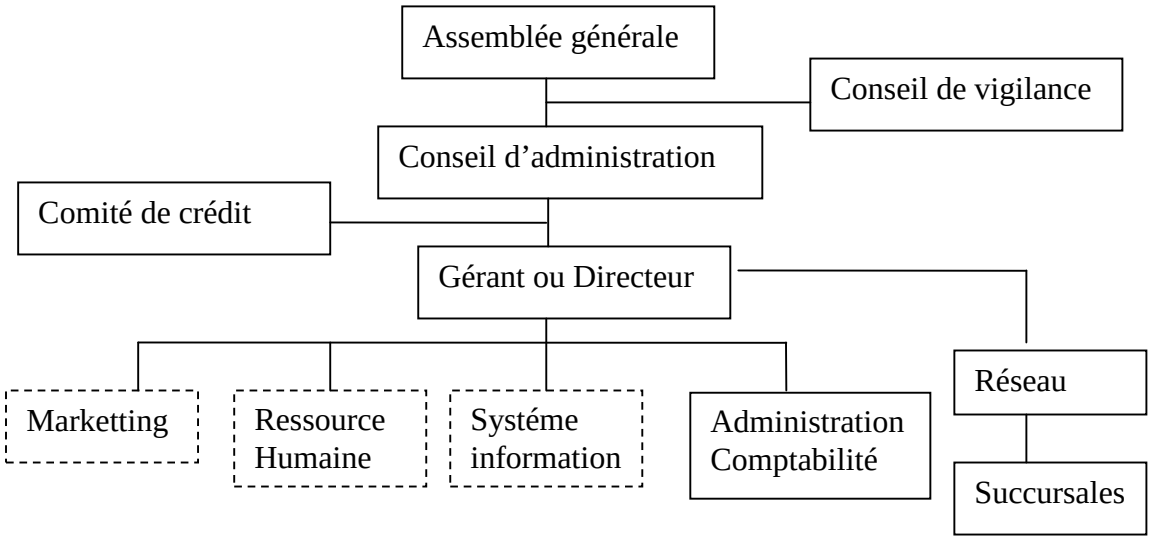
Toutes les institutions souhaitant exercer dans le cadre légal doivent donc changer de statut juridique, là encore avec des mesures transitoires pour permettre ces évolutions dans de bonnes conditions. Cette occasion permet de remettre à plat les organisations et de concevoir des modèles de gouvernances mieux adaptés, là aussi dans un cadre défini obligatoire. La loi a notamment introduit l'obligation de créer un conseil de vigilance et un comité de crédit, instances qui étaient inexistantes auparavant, avec toutes les conséquences sur le contrôle interne que cela génère.

5. La gouvernance

Ces nouveaux principes édictés par la loi ont aussi permis de mettre en place les bases de gouvernance.

Premièrement en imposant une structure organisationnelle qui permet une bonne lisibilité des fonctions et responsabilités de chaque niveau. Cet organigramme fonctionnel qui n'a rien de très innovant est cependant très « nouveau » pour les petites structures du secteur financier. Il a permis notamment de donner une légitimité nouvelle à la fonction de direction opérationnelle souvent occultée au profit d'élus ayant tous pouvoirs. Ou à l'inverse cela redonne une part de légitimité aux élus a travers le Conseil d'Administration et les comités de vigilance et de crédit, face à un gérant ayant tous pouvoirs sans aucun contrôle de la base.

La structure type légale est la suivante.



La difficulté rencontrée dans ce nouveau schéma pour les institutions rurales est la compétence des élus. Issus de la population locale, le niveau d'éducation est très faible et parfois même se pose le problème de la langue. Il arrive que des élus ne maitrisent pas l'espagnol suffisamment et il faut alors s'adapter avec les langues traditionnelles.

La deuxième vertu de ce système est que cela met en place des organes de contrôle interne qui étaient totalement occultés auparavant. Même si cela ne suffit pas c'est la première étape à la rédaction de processus de contrôles plus rigoureux, et ensuite à la surveillance de leur application. Là encore le chemin à parcourir est long pour arriver à un résultat satisfaisant puisque cela consiste à changer des pratiques anciennes et parfois à mettre à jour des agissements incorrects.

Pour conclure ce bref aperçu du processus de légalisation, il est nécessaire pour redonner une légitimité à ce secteur face aux populations, mais :

- le système n'est pas adapté pour les structures petites et moyennes, et encore moins au secteur rural qui fait face par ailleurs à des contraintes de rentabilité plus fortes que les institutions urbaines ;
- le calendrier est très court et même si le schéma d'intégration global final est bon, ces processus ont mis plusieurs dizaines d'années à se structurer depuis la fin du XIX siècle en Europe par exemple ;
- pour finir, après deux prorogations depuis la publication de la loi en 2001, malgré tous les efforts réalisés sur la période 2005/2007 pour mettre en route ce processus, un nouveau coup d'arrêt a été donné en prorogeant une nouvelle fois la mise en application globale à 2010/2012.

Il reste donc pour les proches années à venir un flou sur le secteur financier populaire entre les institutions qui sont entrées dans le processus et d'autres qui continuent « illégalement » mais en tout impunité à exercer sans contrôle ni sanction.

III. Le PATMIR

1. Le PATMIR national

En 2001, le ministère de l'Agriculture, de l'Elevage, du Développement rural, de la Pêche et de l'Alimentation (SAGARPA) a élaboré le Projet d'Assistance Technique pour la Microfinance Rurale (PATMIR) pour proposer une assistance technique spécialisée à des intermédiaires financiers ruraux qui développent leurs activités dans des zones dépourvues en services financiers. En collaboration avec la Banque Nationale de l'Epargne et des Services Financiers (BANSEFI), le PATMIR a reçu un crédit de la Banque Mondiale qui finance en partie le programme. L'objectif est la promotion de services financiers sécurisés, fiables et pérennes dans les zones rurales défavorisées en faveur des populations traditionnellement exclues de ce type de services.

Comme nous l'avons vu le secteur financier rural mexicain a été caractérisé par l'existence de programmes et d'institutions financières diverses avec des résultats peu probants. En réponse à ces difficultés de coordination et de régulation du secteur, les autorités financières

mexicaines ont souhaité la transformation de cette diversité en institutions financières régulées dans le cadre de la LACP. Les calendriers du PATMIR coïncident avec la publication de la loi ce qui constitue une composante importante pour l'objectif de consolidation du secteur financier rural notamment.

Compte tenu de la prédominance du modèle coopératif dans le milieu rural mexicain, ce modèle a été considéré idéal pour la consolidation du secteur financier rural. Des contrats ont été passés avec trois entreprises internationales de consultants avec une forte expérience de la méthodologie coopérative pour mettre en œuvre l'assistance technique. Il faut mentionner que les trois consultants ont bénéficié d'une grande autonomie pour définir leurs méthodologies respectives d'intervention en fonction des contextes des Etats dans lesquels ils ont travaillé ce qui a facilité l'innovation et l'adaptation. Les consultants ont mis en œuvre trois approches différentes d'assistance technique : i. la création d'institutions nouvelles, ii. la consolidation et le développement d'institutions excitantes en zones rurales, iii. l'extension aux zones rurales d'institutions existantes déjà fortement développées dans d'autres secteurs.

A partir d'une étude de la Banque Mondiale sur le secteur financier rural, huit Etats ont été sélectionnés pour leur bas niveau de pauvreté et constituent la zone d'action du PATMIR : Chiapas, Tabasco, Veracruz, Hidalgo, San Luis Potosi, Guerrero, Oaxaca, Michoacán, Puebla y Tlaxcala (voir carte ci-dessous). Toutes ces régions sont situées au sud / sud-est du Mexique.

Carte : points d'attention du PATMIR en 2005

Les contrats ont été passés pour une durée de 3 à 5 ans pour créer, développer et consolider les institutions financières, fondées à partir de l'épargne de ces adhérents et clients, et chercher à atteindre la rentabilité financière.

L'objectif du PATMIR au Mexique est intéressant et en rupture avec de nombreux programmes précédents. Après une période d'aide financière pour l'assistance technique, la formation et la consolidation des institutions, c'est sur les ressources locales de l'épargne et la rentabilité des institutions financières que va se mesurer la réussite du programme. Le choix des publics cibles et des zones d'intervention est aussi un pari sur l'avenir pour la construction d'un système financier rural adapté et contrôlé par les populations et les organisations locales. Enfin la coordination avec la publication de la LACP est un facteur essentiel pour travailler à une structuration encadrée, même si elle est contraignante, orientée sur la mise en place de bonnes pratiques.

Trois organisations internationales ont été sélectionnées pour mener à bien ce programme : i. Développement International Desjardins (DID)[2]; ii. World Council of Credit Unions (WOCCU)[3] ; iii. la Confédération allemande des coopératives (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband) (DGRV)[4]. L'Iram est intervenue en collaboration avec la DGRV sur le Patmir Oaxaca.

2. Le PATMIR Oaxaca

Sur l'Etat de Oaxaca, la DGRV et l'Iram ont été associées pour la réalisation du programme. La période de réalisation du projet initial est de deux années (sept 2003 / sept 2006) avec une année complémentaire possible en fonction des résultats jusqu'à septembre 2007. L'appel d'offre de la SAGARPA pour Oaxaca a été l'un des derniers à être réalisé ce qui explique cette période relativement courte pour réaliser les objectifs. Cela induit un certain déséquilibre entre les différents projets sur les durées de programme. Les premiers ont démarrés en début de l'année 2002.

L'Etat d'Oaxaca.

Etat d'Oaxaca.

. 95,364 km2
. 3,5 millions d'habitants
. 55% des hab. ruraux et 35% « indigènes » (15 langues et 45 dialectes parlés)
. 7 micro-regions, 7,210 localités distribuées en 570 communes (1/3 des communes du pays)
. 29.000 hab. / banque
. 28 communes concentrent les services bancaires
. 57 institutions financières reconnues (50%) légalement pour 230 succursales

[2] www.did.qc.ca
[3] www.woccu.org
[4] www.dgrv.org

Création d'une Unité Technique Régionale (UTR).

Afin de développer ses activités, le programme a créé cette unité technique comme un centre de ressource offrant des prestations aux institutions sélectionnées. Il est constitué de personnel national et international. Les prestations sont gratuites pour les IFRs[5] , l'ensemble des coûts de l'UTR étant pris en charge par le programme SAGARPA-Banque Mondiale (750.000 USD annuel).

Les prestations sont:

- Formation dans tous les domaines nécessaires à destinations des salariés et dirigeants des IFRs, réalisées soit par le personnel de l'UTR ou par de intervenants ;

Chiffres clés : 150 évènements – 2600 assistants – 4702 jours/hommes *4 personnes formées chaque jour sur 3 ans*

- Conseil et Accompagnement délocalisés, un assistant technique est « détaché » dans chacune des IFRs du projet et une équipe de conseillers techniques spécialisés intervient en fonction des besoins ;

Chiffres clés : 5 conseillers terrain temps pleins ; 4 conseillers techniques (système d'information, marketing, administration/gestion, formation), 3 responsables dont 2 internationaux et un Mexicain.

- Accès à des ressources et subventions fédérales et régionale et pour financer les investissements initiaux et les couts de fonctionnements des premières années dans l'objectif d'atteindre les seuils de rentabilités sur la durée du programme. (3 ans initialement, plus une année d'extension)

Chiffres clés : 12 M. MXN – 1,1 M. USD – de subventions mobilisées directement dans les IFRs et administrées par l'UTR.

- Systématisation des outils et méthodes et création d'alliances entre les IFRs.

Facteurs clés : 1 système d'information général (SIG) identique dans 5 des IFRs, outils simples de gestion, aide a la décision, développés au sein de l'UTR mis à disposition des IFRs

Les partenaires du projet.

L'UTR a sélectionné 7 institutions sur les principaux critères suivants :

- Avoir une activité ou un projet dans le secteur financier en zone rural.
- Avoir la volonté de collaborer avec l'UTR pour développer son activité et en suivre les recommandations.
- Accepter de rentrer dans le nouveau champ légal de la LACP.

[5] Institutions Financières Rurales

- Deux institutions financières existantes, UCEPCO SC et Kaxa Taon sont deux réseaux de micro-banques appartenant à un réseau national AMUCSS[6]. Elles sont implantés dans les régions de la Sierra Sur, la Mixteca et de la Mazateca, zones rurales très défavorisées. Avec déjà plusieurs années d´activité ce sont des organisations regroupant deux mille a deux milles cinq cent adhérents chacun. Au cours de la deuxième année Kaxa Taon est sortie du programme du fait d'une situation financière fortement dégradée.

- Une Organisation Non Gouvernementale, « Espacios Alternativos » qui a développé un programme de services financiers sur le modèle des banques communales pour des groupes de femmes. Leur projet est de créer une véritable institution financière SEFIA (Servicios Financieros Alternativos) régulée dans le cadre de la LACP pour pouvoir diversifier la gamme de services notamment vers l'épargne.

- Trois organisations paysannes, UCIRI (Union de Comunidades Indigenas de la Region del Istmo), CEPCO (Coordinadora Estatal de Productores de Cafes de Oaxaca), et CCC (Comunidades Campesinas en Camino) qui avaient développé en interne des fonds informels d'épargne et des petits programmes de crédit et qui avaient comme projet de créer des institutions financières rurales pour développer leurs offres de crédit et de services financiers à leurs adhérents, leurs familles et leurs communautés. Elles ont respectivement créé EIZ (Esperanza Indigena Zapoteca), FINCAFE et CAJIN

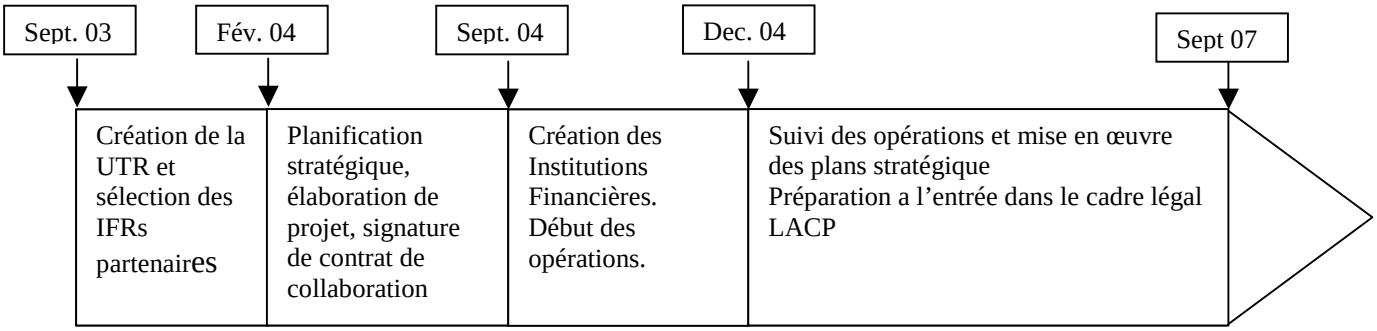
- Une organisation de petits entrepreneurs et commerçants qui souhaitait créer sa propre institution financière pour les besoins de ses adhérents et autres petits entrepreneur. Elle a créé PUEDES.

- En deuxième année une coopérative régionale de taille moyenne ACREIMEX s'est incorporée au programme avec comme projet d'ouvrir des succursales dans des zones rurales.

Le choix de ces institutions a été déterminant pour la réussite du programme. La confiance et la collaboration active avec l'UTR sont des facteurs clé de réussite. Elles sont basées sur le respect mutuel et l'écoute des idées de chacun pour un accompagnement de projet, et non sur l'implantation de modèle préconçu qui peut avoir des résultats plus rapides à courts termes mais comporte un risque de non appropriation par les acteurs locaux. Ces relations reposent sur une planification stratégique réalisée en commun et sur la signature de contrats de collaboration clarifiant les rôles et engagements de chacun.

[6] Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social

Les grandes étapes du projet



Les résultats du programme Patmir Oaxaca

- Création de 5 Institutions Financières Rurales « *FINCAFE, EIZ, CAJIN, SEFIA, PUEDES* » et la consolidation et le développement de deux autres « UCEPCO, ACREIMEX » ;
- L'autorisation dans le cadre légal de deux de ces IFRs : SEFIA et ACREIMEX, et le bénéfice de la prorogation conditionnelle pour les autres ;
- L'ouverture de 19 succursales bancaires rurales nouvelles ; la consolidation de 2 autres ;
- L'accès à des services financiers pour 15.000 nouveaux clients ou adhérents des IFRs ainsi que l'amélioration des services pour 37.000 clients existants.
- Le cumul de :
  - 2 millions € de capital
  - 18 millions € d'épargne
  - 15 millions € de crédits
- Un taux de récupération de 95% de crédits ;

Perspectives

Malgré la durée du programme très courte, 4 ans au total, l'objectif fixé est l'autosuffisance financière pour l'ensemble des IFRs du programme. Les efforts réalisés en termes de formation et d'accompagnement, les aides financières reçues par les IFRs pour financer les investissements et les coûts de démarrage, devraient permettre d'atteindre ces objectifs financiers. L'enjeu pour ces structures, mais qui se mesure a plus long terme, est la gouvernance et l'autonomie organisationnelle.

IV. Les organisations de producteurs

L'expérience de collaboration avec les organisations de producteurs a été un élément stratégique fondamental du projet PATMIR Oaxaca. L'objectif visé était de pouvoir toucher au plus vite le plus grand nombre de personnes en s'appuyant sur une base sociale forte et déjà structurée autour de projets collectifs et communautaires. Comme nous l'avons vu trois

organisations ont donc été sélectionnées pour initier le processus de création d'institutions financières « filiales » spécialisées.

Ces organisations ont une importance fondamentale dans la structuration sociale et économique du monde rural. Elles ont permis de fédérer les communautés isolées autour de projets communs et ont contribué à former une capacité de négociation, d'opposition le cas échéant, face au gouvernement. Elles sont canalisatrices des aides et subventions publiques qui sont ensuite « dispersées » aux organisations locales, communautés et producteurs. Fondées à l'origine autour des problématiques de commercialisation des produits agricoles, essentiellement le café, dans les années 70 lors de la disparition des sociétés nationales, elles ont développées au fil des années des programmes sociaux autour de la communication, l'éducation, la santé, le travail des femmes, etc. En terme de développement agricole elles ont ouvert la voie de l'agriculture biologique et du commerce équitable.

UCIRI

"Nous sommes des indigènes Zapotèques de la montagne, Mixes, Mixtèques, Chontales et Chatinos de la Côte de Oaxaca, qui formons depuis 22 ans l' Union de Comunidades Indigenas de la Region del Istmo (UCIRI), légalement enregistrée au Secrétariat de la Réforme agraire avec l'autorisation d'exporter du café et d'autres produits. Nous sommes des paysans caféiculteurs de plusieurs communautés de la basse Sierra Juarez qui appartiennent à plus de 20 municipalités de l'Etat de Oaxaca. »

Histoire

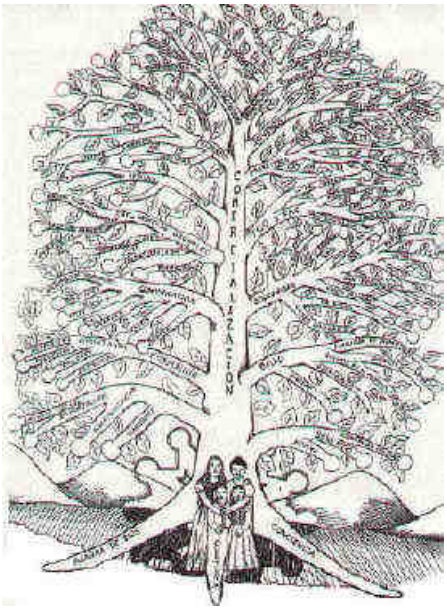
Cela fait plus d'un siècle que la culture du café d'altitude (entre 800 et 1200 mètres) a commencé dans cette région. C'est la culture principale et la base économique de ces zones de montagne. Les autres cultures sont: le maïs, les haricots, le piment, les légumes et les arbres fruitiers essentiellement dédiés à l'alimentation. La commercialisation a toujours été difficile, sans moyen de transport ni route pour aller jusqu'à Ixtepec, la première ville à plusieurs jours de marche, les producteurs sont dépendants des acheteurs locaux qui font leur prix et des usuriers qui prêtent en avance sur les récoltes.

Entre les années 1950 et 1975 les exploitants de bois ont ouvert des pistes dans la montagne et la forêt. Grâce à ces ouvertures d'autres acheteurs ont pu venir ainsi que la société nationale IMMECAFE qui a ouvert les premiers centres de collecte. Dans ce contexte les producteurs bénéficiaient d'avance sur récolte pour les intrants et de crédit de consommation en avance sur récolte. Mal gérées et mal évaluées l'endettement était parfois supérieur aux recettes générées par les récoltes. L'évaluation de la qualité et de la valeur du café était faite

de façon très aléatoire et laissaient le plus souvent les producteurs sans pouvoir nourrir leur famille.

Dans les années 1982/1983 les producteurs commencèrent à s'organiser pour vendre et transporter leur café à Mexico, ou les prix étaient meilleurs, bien que payé très en retard ; car la société acheteuse devait vendre sur le marché international avant de pouvoir payer les producteurs. Ils ont surtout commencé à apprendre à s'organiser pour le transport, à négocier leurs productions. Pour aller plus loin dans leur désir d'autonomie les représentants des communautés aux assemblées ont voté en 1983 la constitution d'une entité juridique légale, UCI (Union des Communautés Indigènes), en réunissant 17 communautés. L'étape suivante a été l'obtention du permis d'exporter. Pendant cette période, de nombreuses organisations Hollandaises et Allemandes sont venues nous soutenir en achetant directement le café pour le vendre, sans intermédiaire, au sein de réseau de « commerce alternatif ».
Les valeurs ancestrales et fondatrices que défendent ces producteurs leurs ont permis de construire eux-mêmes pour leurs familles et leurs communautés :

- **la terre** qu'il faut défendre et maintenir fertile à travers la culture de café biologique et le respect des ressources naturelles ;
- **le travail** qui est valorisé par l'ouverture à l'exportation et la création des premières filières de commerce équitable ;
- **la diversité des cultures** en cultivant d'autres plantes que le café et en mettant en place des procédés de valorisation comme le jus de maracuja par exemple ;
- **la santé** par la diversification de l'alimentation avec des fruits et légumes et l'utilisation raisonnée des plantes médicinales ;
- **l'amélioration de l'habitat** et des conditions de vie des familles ;
- **le maintien de la culture** et des langues maternelles.



La structure.

Les racines : les familles des 55 organisations qui constituent UCIRI, regroupant 2500 à 3000 producteurs.
Le tronc : la structure UCIRI représenté par l'assemblée générale des représentants des communautés.
Les branches : les différents projets de UCIRI, Santé, Education, Agriculture biologique, Centre de formation rural, transport, Quincaillerie, Confitures, Programmes des femmes, Assistance technique, EIZ, Commercialisation nationale et internationale…

La Gouvernance.

Au niveau central, l'assemblée générale des représentants des communautés, producteurs et paysans. Elle nomme le Conseil d'Administration et le conseil de vigilance de trois personnes respectivement plus les suppléants, ainsi que des représentants de communautés. Ils sont élus pour trois années et touchent une prime pour leur fonction car ils sont souvent obligés de quitter leurs exploitations de façon régulière. L'assemblée nomme aussi les représentants responsables de chacun des programmes. Dans chaque communauté est nommé un conseil local qui a en charge de suivre les décisions prises au niveau central.

UCIRI est une organisation extrêmement structurée et intégrée avec un ancrage social au sein de la population locale et des producteurs très fort. Cela est évidemment une force, mais peut aussi être parfois un facteur limitant de changement.

UCIRI fonctionne grâce aux chargés de mission et à une structure administrative salariée et formée. Le rôle des chargés de mission est fondamental dans tous les projets développés. Le bon équilibre entre cette organisation sociale et le travail de l'équipe en charge de l'exécution des projets et de la gestion quotidienne est là encore essentiel et fragile. Les règles de recrutement sont très strictes et tous les employés de la structure sont fils des familles des communautés.

De même UCIRI a pu développer une infrastructure pour mener à bien tous les projets et son développement.

Les projets d'UCIRI

<u>Agriculture biologique</u>

« A UCIRI nous voulons récupérer les formes de relations avec notre environnement, comme le faisaient nos ancêtres, et adapter des formes adéquates aux circonstances qui aident efficacement notre terre pour qu'elle reste source de vie »

Depuis 1988 Uciri est certifiée par Naturland (organisme privé) et depuis 1993 par IMO-CONTROL Suisse pour la certification officielle de l'Union Européenne (Réglementation Européenne UE 2092/91). Depuis cette date UCIRI applique les règles de culture organique et bénéficie des aides et des contrôles des organismes de certification. Un processus de

formation/assistance technique et des mécanismes de contrôle interne sont aussi mis en place pour suivre les producteurs. Il existe aujourd'hui une organisation locale de certification CERTIMEX dont le siège est à Oaxaca et accréditée par ISO 65.

Cette orientation a permis de faire face à une demande nationale et internationale et d'améliorer la valeur des productions qui est différencié par les consommateurs et vendu à un prix « raisonnable ».

Centre d'éducation paysanne. CEC.

UCIRI a créé un centre de formation pour les enfants des communautés avec des programmes axés sur la production de café biologique, le développement de nouvelles cultures, et la transformation des produits. Ce centre forme les techniciens qui assurent le suivi des producteurs.

Quincaillerie.

UCIRI a créée un magasin d'approvisionnement de petit matériel agricole qui permet des économies pour l'achat en gros et des remises pour les adhérents.

Transport.

Un projet affilié à UCIRI mais autonome a permis la création de ligne de bus pour desservir les communautés de la région. Cette compagnie fait du transport de personnes et de petites marchandises.

Atelier de transformation de fruits.

Afin de diversifier les productions et revaloriser les cultures fruitières locales comme le maracuja et la mangue, UCIRI a créé un atelier semi industriel de transformation permettant de faire des jus, des concentrés et des confitures. Cet atelier est agréé pour permettre l'exportation de produits, mais à ce jour les ventes sont exclusivement locales.

Esperanza Indigena Zapoteca (EIZ).

L'Institution financière EIZ est un des projets initié par UCIRI, avec toujours le même objectif : offrir des services et développer les perspectives économiques des habitants des communautés constituantes de l'Union.

Par ailleurs comme de nombreuses organisations coopératives paysannes UCIRI a mis en place des projets autour de la santé, de l'éducation familiale, et de l'amélioration de l'habitat.

UCIRI a initié tous ces projets ; certains restent gérés en interne, d'autres, comme EIZ, le transport ou la quincaillerie se sont autonomisés juridiquement et financièrement.

"Fondo de Ahorro y Crédito (FAC)"

Par une assemblée de mars 1994, il fut décidé de créer le FAC comme figure juridique pour récupérer les ressources du gouvernement fédéral du programme INI-SOLIDARIDA, qui a donné lieu par ailleurs à la création de « Cajas Solidarias ». Le fonds ainsi créé était destiné à faire des petits crédits personnels aux adhérents d'UCIRI. Ces ressources ont notamment permis la création de lieu de stockage du café en complément de Travaux Communautaires.

Cette première expérience est très importante car elle a permis, outre la capitalisation financière, d'accoutumer les paysans à l'épargne et au maniement de crédits comme « réserves » pour les urgences.

La finalité du FAC est que tous les adhérents d'UCIRI s'habituent à épargner pour savoir mieux gérer leur argent. Il est constitué d'une unité centrale de gestion au siège de l'organisation et de FAC locaux dans les communautés qui dispensent les crédits et collectent l'épargne.

A fin 2003, l'administration du fonds était bénéficiaire de part les intérêts générés sur les crédits octroyés, et principalement par les produits des placements bancaires puisqu'une part très faible des réserves accumulées était octroyé en crédit. Au 31 décembre 2003 le FAC présentait un bilan de 11 millions de $MXN (7.5 million de capital et 3.5 million d'épargne). L'actif se décomposait en 1.2 million en crédit et le solde sur des placements bancaires ou servant de réserve informelle à l'organisation UCIRI.

Ce capital peu exploité est donc la base financière sur laquelle a été construite la nouvelle institution financière EIZ.

Par ailleurs, comme les autres organisations de producteurs de café gère les fonds d'aide et de subventions aux producteurs. N'ayant pas accès à ces informations elles ne seront pas détaillées ici.

1. CEPCO

Histoire.

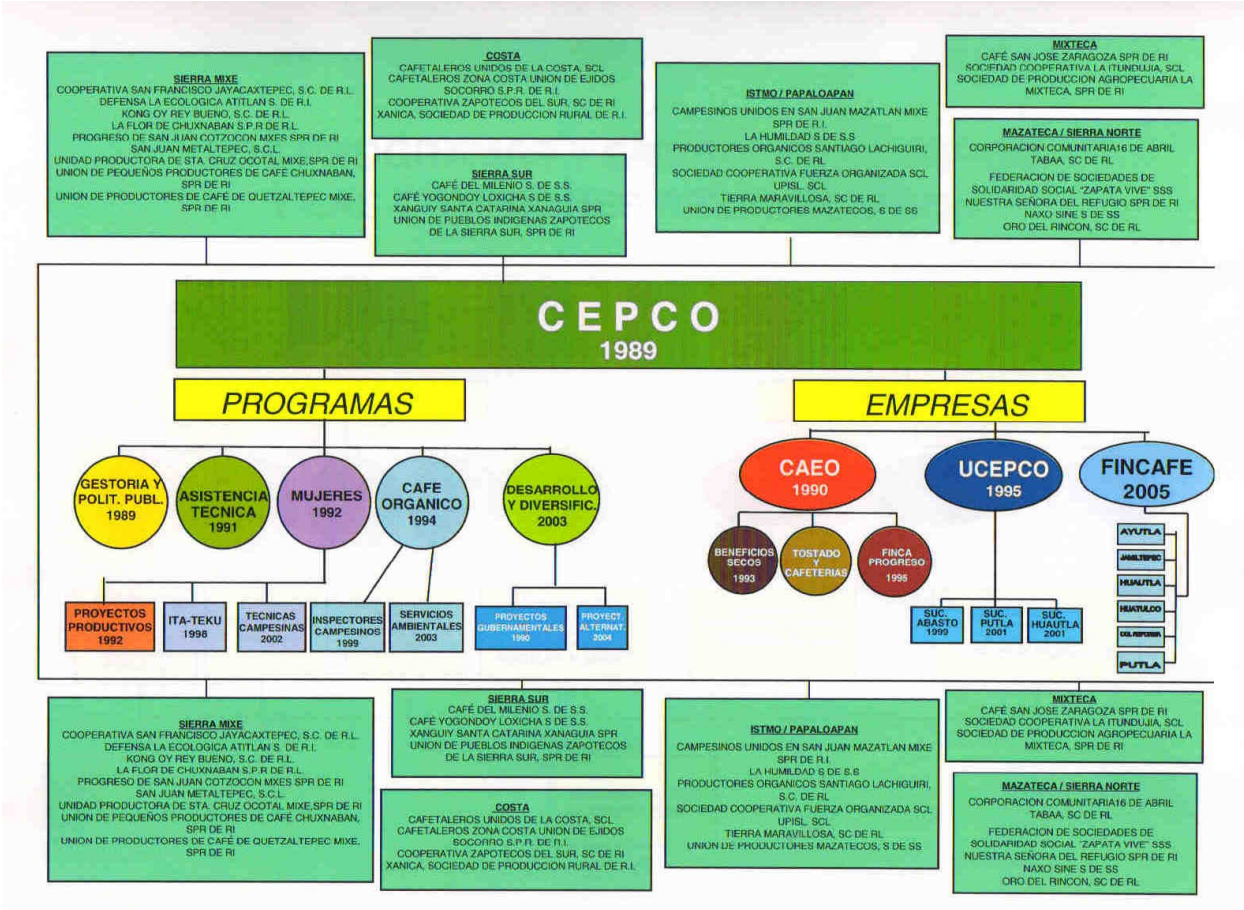
La "Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca" (CEPCO) s'est créée en 1989 pour faire face à la disparition de l'entreprise nationale IMMECAFE, l'élimination des clauses économiques de l'Organisation Internationale du café (OIC) et la chute des prix internationaux. La CEPCO s'est créée en réunissant diverses organisations de petits producteurs de cafés des régions productrices de l'Etat de Oaxaca (Costa, Istmo Mazateca, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur).

Le mouvement social initial s'est vite transformé en une organisation capable de contrôler toute la chaîne de production du café, ainsi que les services inhérents à l'activité comme l'obtention et l'administration de crédits et l'assistance technique. De plus CEPCO a développé de nombreux projets de commerces de gros, programmes d'appui aux femmes rurales, diversification des cultures et lutte pour les droits de l'Homme.

Aujourd'hui CEPCO réunit 34 organisations régionales et communautaires. Les adhérents à la CEPCO sont les organisations et non les producteurs directement. Les producteurs sont regroupés au sein des organisations régionales qui ont leurs propres structures, règles de vie et activités. Cependant toutes tendent vers le même objectif de commercialiser directement au niveau national ou international le café des producteurs. Pour se faire, CEPCO a créé en 1990 la "Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca S.A. de C.V", (CAEO). Après 18 ans la CEPCO est une organisation importante et consolidée, mais elle a du au cours des années :

1. Faire des améliorations technologiques dans la production ;
2. Obtenir et donner des informations directes et permanente des prix du marché ;
3. Créer un système de récolte, stockage et transport de la matière première depuis les communautés rurales jusqu'au stockage sec et ports d'embarquement ;
4. Générer des compétences agroindustrielles pour transformer le café et lui conserver sa qualité ;
5. Créer des systèmes propres et diversifiés de financement ;
6. Trouver de nouvelles stratégies commerciales ;
7. Impulser des politiques publiques, auprès des organisations gouvernementales et non gouvernementales pour le développement de la caféiculture au bénéfice des petits producteurs.

Le groupe CEPCO



Source: 9ème congrès CEPCO – 22/23 mars 2007.

Comme le montre ce schéma global, CEPCO est une organisation ramifiée et déjà bien structurée.

Les Organisation régionales. (Cadres verts)

Elles sont réparties par région de l'Etat de Oaxaca. Elles sont au nombre de 35 et représentent environ 12000 producteurs de café. Elles sont constituées sous des formes juridiques collectives de type coopérative ou autres associations civiles. Elles ont des niveaux de développement et des tailles très hétérogènes. Elles sont toutes adhérentes à la CEPCO en tant que personnes morales et en constituent les instances dirigeantes : Assemblée de délégués, Conseil d'Administration et Bureau et les instances de contrôle. Les techniciens et conseillers sont tous salariés. La particularité en termes de gouvernance est que les mêmes Conseil d'Administration et Conseil de Surveillance dirigent toutes les structures du groupe.

Les entreprises filiales.

CAEO SA. Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca S.A. de C.V

Cette société anonyme est en charge de la collecte, du stockage, de la transformation et de la commercialisation du café pour tout le groupe. Cette entreprise a été créée pour satisfaire aux besoins du marché international et permettre des transactions commerciales plus transparentes. De même cette SA gère les investissements industriels et les infrastructures liées à l'activité du café.

UCEPCO. Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca SA de CV

Cette Institution Financière a été créée pour faire face aux besoins de financement des organisations de producteurs affiliés à la CEPCO dans un premier temps et ensuite à d'autres. Elle est canalisatrice de lignes de crédit gouvernementales et finance à travers ces programmes les campagnes de production et les investissements. Elle a créée un fond d'épargne qui ne répond plus aux conditions de la nouvelles LACP.
Elle regroupe 8 863 adhérents dont des organisations de producteurs de Oaxaca et d'ailleurs (108) et des personnes physiques appartenant aux organisations affiliées à la CEPCO (6772).

Les principaux chiffres de bilan 2007

	$ MXN	€
Capital social	11 521 000 $	192 000 €
Capital comptable	40 528 000 $	2 431 680 €
Crédits octroyés (2005-2006)	170 416 000 $	10 224 960 €

Source: 9ème congrès CEPCO – 22/23 mars 2007.

Les ressource en crédits proviennent de :

- Banco del Bajio pour 81 millions de $ MXN (4.8 millions d'€) pour le financement des campagnes : crédits de récolte et de commercialisation pour le café biologique, le piment, le sésame, le bois tropical, le caoutchouc naturel et l'élevage entre autres ; plus une ligne pour la réhabilitation des cultures.
- Financiera Rural pour 35.8 millions de $ MXN de lignes de crédit pour la récolte et la commercialisation du café et du piment, la réhabilitation des cultures et une ligne de libre disponibilité.

Par ailleurs UCEPCO gère un fonds de garantie reçu de FIRCO à travers le programme gouvernemental PAASFIR de 17 millions de $ MXN à fin 2006

FINCAFE. Fondo de Inversión, Crédito y Ahorro par el Fortalecimiento Económico SC.

C'est l'institution financière créée dans le cadre du programme Patmir que nous détaillerons plus loin.

CEPCO et le commerce équitable.

La perception de la CEPCO sur le commerce équitable a été exposée dans les actes de la convention de mars 2007, dans un but didactique vis-à-vis des organisations et des producteurs. Les aspects principaux exposés sont les suivants.

Qu'entendons-nous par commerce équitable ?

C'est un modèle alternatif de commerce sur la base d'une alliance commerciale stratégique à laquelle participent librement des organisations de petits producteurs, des exportateurs et des consommateurs.

- Etablir des relations commerciales stables et à long termes qui produisent des bénéfices mutuels et « gagnants-gagnants » ;
- Diminuer l'influence et la pression de l'offre et de la demande internationale ainsi qu'éliminer la spéculation vorace des intermédiaires ;
- Proposer des produits de grande qualité qui reçoivent en retour des prix justes, payés par les consommateurs, qui couvrent au moins les coûts de production (ce qui n'arrive pas toujours) ;
- Diminuer les échelons dans les filières pour que les produits arrivent directement aux consommateurs, en éliminant les intermédiaires qui ne sont pas nécessaires.

Quels sont les avantages du commerce équitable ?

Un prix minimum.

Le prix minimum actuel est de 121 US$ / 100 livres de café Oro pour le café conventionnel, biologique, ou pour les exploitations en transition. Ce prix est censé couvrir les coûts et laisser un bénéfice aux producteurs.

Une prime sociale.

Cette prime de 5 US$ / 100 livres est destiné à venir en aide aux projets productifs ou sociaux menés par les organisations et leurs affiliés, par exemple cette prime est utilisée pour les programmes de formation et d'assistance technique.

Une prime « bio ».

Pour le café biologique certifié, la prime est généralement de 15 US$ / 100 livres. Le prix total garantie pour un café biologique est donc de 141 US$ / 100 livres (121+15+5).

Le préfinancement.

Les organisations de producteurs peuvent bénéficier d'une avance sur collecte du café de la part des exportateurs sous forme d'un crédit plafonné à 60% des contrats de commercialisation. Les taux sont fixés par les exportateurs.

Marché sûr et à long terme.

Si les organisations respectent les engagements contractuels et de qualités, les relations avec les exportateurs peuvent être stables et durables, ce qui assure les canaux de distribution même en temps de crises.

Qu'est ce que le label commerce équitable ?

Le premier label a été créé en 1988 est Max Havelaar en Holande. Ensuite de nombreux autres se sont développés en Europe pour promouvoir le commerce équitable. Ensuite les labels se sont unis atour d'un label unique FAIRTRADE et ont créé FLO (Fair Trade Labelling Organisations) pour garantir des standards de qualité et de production de tous les produits commerce équitable. Depuis 7 ans est créé « Comercio Justo Mexico » qui est le seul label reconnu d'un pays du « sud ».

Les organisations de petits producteurs du commerce équitable l'Amérique Latine et Caraïbes.

Les organisations sociales de producteurs ont la nécessité d'impulser, plus que jamais, le commerce équitable auprès des petits producteurs et de se coordonner pour développer des stratégies et des actions communes. En 2006 la Coordination Mexicaine de petits producteurs du commerce équitable a participé à la VIe assemblée de la « Coordinación Latinoamericana y Caribe del Comercio justo ». Au cours de cette assemblée les producteurs de café ont défendu des propositions communes visant à augmenter les prix de vente du café au sein de FLO. Ces propositions n'ont pas pu voir le jour, FLO réclamant des études pour analyser les conséquences de ces nouvelles dispositions.

Quels sont les critères du commerce équitable ?

Il existe 4 types de critères du commerce équitable :
- critères de développement social
- critères de développement économique
- critères de développement environnementaux
- critères sur les conditions de travail.

Les organisations et les producteurs doivent donc remplir les conditions sur ces 4 volets pour pouvoir bénéficier du commerce équitable, avec une période d'adaptation qui nécessite des changements de pratiques.

Quelles sont les principaux problèmes des organisations de producteurs pour obtenir ou conserver le label commerce équitable ?
- les registres d'adhérents des organisations ne sont pas actualisés ni tenus à jour, il est donc difficile de savoir quels sont les producteurs qui participent réellement au commerce équitable ;
- les organisations collectent et vendent du café de producteurs non enregistrés légalement ce qui est une violation des règles du commerce équitable ;
- les statuts et les règlements des organisations ne sont pas actualisés ni respectés ;
- la communication et la compréhension dans les organisations est déficiente, l'information ne circule pas ou le message est mal transmis par les « délégués » ;
- le fonctionnement des instances dirigeantes est déficient et engendre des problèmes de gouvernance ;
- la documentation relatant la vie sociale, économique et administrative des organisations est déficiente ou inexistante ;
- les opérations de collecte, commercialisation, administration et production sont déficientes au sein des organisations ; ce qui se répercute sur les prix réellement versés

aux producteurs. Le commerce équitable garanti normalement des prix supérieurs au marché traditionnel, ce qui n'est pas le cas dans certaines organisations qui au final rémunère moins bien leurs adhérents que les producteurs du secteur conventionnel.

- Les organisations n'ont pas de plan stratégique de développement, plan de travail et dépendent des mesures et des évènements au jour le jour ;
- La capitalisation des organisations de producteurs est insuffisante. Elles dépendent de financements externes qui influent sur les décisions de l'organisation ;
- Les programmes sociaux en faveur des groupes minoritaires, femmes, jeunes et anciens sont insuffisants et il existe une inégalité des droits entre les hommes et les femmes dans les organisations ;
- Les adhérents ne participent pas aux décisions sur l'affectation des primes sociale et l'administration de ces primes est déficiente.

Pour se maintenir dans le champ du commerce équitable, les organisations ont donc des efforts à fournir et ont besoin d'être accompagnées et d'assistance technique.

2. Comunidades Campesinas en Camino, CCC.

Histoire.

La Société de Solidarité Sociale « Comunidades Campesinas de Camino » est une organisation de paysans indigènes qui est située dans la région de l'isthme de Tehuantepec. Les membres de cette organisation se sont réunis pour créer une nouvelle économie solidaire à travers l'agriculture biologique et d'autres activités économiques. Ils produisent et vendent une variété de produits : sésame, tamarin, cacahuètes, piments, fleurs d'hibiscus, mangues, etc. Ils ont créé une marque et une ligne de produits biologiques « Ecotierra » (www.ccc-ecotierra.org) sous laquelle ils commercialisent des produits transformés comme les confitures de tamarin, les sauces piments, l'huile de sésame, sur le marché local et régional.

En 1995 plusieurs groupes indigènes de la montagne d'Oaxaca ont commencé à analyser les problèmes et les difficultés de la vie des paysans. Les intermédiaires exploitaient régulièrement les petits producteurs à qui ils achetaient leurs productions à prix bas et vendaient à un prix beaucoup plus élevé. De ces réunions de réflexion sur la réalité, les groupes ont commencé à former des magasins communautaires pour vendre leurs produits directement. Ce fut le démarrage du partage et du travail coopératif qui est la colonne vertébrale de la CCC.

Dans un processus actif, le projet a commencé à croitre. A la fin de 1995, la CCC a été formellement constituée par 49 petits producteurs des communautés de Santa Maria Totopilla et Santa Maria Jalapa de Marquez. Tous cultivaient le maïs, les haricots noirs, le piment, les cacahuètes, le melon, la pastèque, la mangue, le tamarin, le sorgo et le sésame.

Aujourd'hui, près de 600 producteurs de la région de l'Isthme de Tehuantepec participe à l'organisation en tant qu'adhérents.

La CCC nait donc le 10 octobre 1995 avec une philosophie et une pratique nées des nécessités des communautés qui cherchent à établir un modèle alternatif socio-économique dans lequel les droits des plus pauvres sont reconnus et respectés. La grande majorité des membres sont des paysans indigènes, chacun avec sa propre langue et sa culture : Zapotèque, Chontales, Mixe, Ikoots, Mixtèque et Zoques. Dès le départ la production est écologique et cherche la certification nationale et internationale.

Grâce à la diversité géographique de l'Isthme, cette organisation a développé des activités agricoles et d'élevage biologiques comme secteurs principaux. C'est-à-dire une façon de cultiver la terre et de mener l'élevage reprenant les connaissances et coutumes paysannes et indigènes, et adaptant les techniques de l'agriculture biologique.

Ceci a permis de profiter, maintenir et améliorer les ressources naturelles de la région, de ne pas altérer ni contaminer l'environnement, et obtenir de la nature des aliments sains et de grande valeur nutritive. Un autre facteur important de cette organisation est qu'elle aborde les problèmes du monde rural avec une vision intégrale dans laquelle ce sont les communautés elles même qui doivent résoudre leurs problèmes légaux, techniques et de commercialisation.

Les principaux secteurs d'activité de la CCC sont :

- l'agriculture biologique
- l'élevage biologique
- la transformation de produits Ecotierra
- autres projets dont la formation et l'assistance technique et la gestion de matériel agricole.

L'agriculture biologique.

En octobre 1997 les membres de l'organisation ont initié le processus de transition vers l'agriculture biologique. Ils ont créé pour cela une équipe technique et ont obtenu cette même année la certification de la par de NATURLAND (organisation Allemande). A partir de 1998, ils ont travaillé à renforcer leur processus de transition et à interdire l'utilisation de produits agrochimiques pour toutes les cultures. Ils ont aussi reçu la certification après une visite de contrôle de la société mexicaine de certification biologique CERTIMEX. Depuis les objectifs que s'est fixé l'organisation sont :

- garantir au public et aux membres de l'organisation que la production est réalisée en respectant, conservant et utilisant les ressources naturelles, sans exploitation excessive de la « terre-mère » ni des paysans ;
- offrir au marché des produits sains de haute qualité nutritionnelle.

Pour atteindre ces objectifs, les membres sont soumis à un règlement de production et l'équipe technique forme les producteurs et les accompagne dans toutes les phases de

production, depuis la sélection des semences, la préparation de la terre, le semis, la fertilisation, le control sanitaire et jusqu'à la récolte, le stockage, la conservation et la commercialisation.

L'élevage biologique.
Les animaux sont un élément important dans l'organisation et dans le système de production écologique, ils s'alimentent d'une partie des « déchets » de la production agricole, ils fournissent des engrais naturels et servent de moyens de transport et de culture. Ils utilisent des parcelles de terrains inappropriés à la culture. L'élevage est extensif et tient compte du « bien être » des animaux comme des ressources naturelles disponibles, prairies, petit taillis et accès à l'eau naturelle.

Ecotierra.

Pour obtenir une bonne valeur ajoutée à la production de l'organisation, les membres de la CCC ont commencé à transformer leurs produits et ont créé une marque enregistrée sous le nom ECOTIERRA pour les commercialser. Ces produits sont réalisés par les membres, notamment les femmes dans les communautés ou au centre technique dans les installations de la CCC à San Jose Magdalena Tequisistlan.

Ils sont ensuite centralisés et commercialisés par la CCC. Actuellement, ils produisent et commercialisent trois types de produits : huile de sésame (notamment exportée en Corée pour la majorité de la production), la confiture de tamarin et la sauce de piment « chipotle ». Les produits, mis à part l'huile de sésame sont vendu directement à la centrale et par des revendeurs locaux.

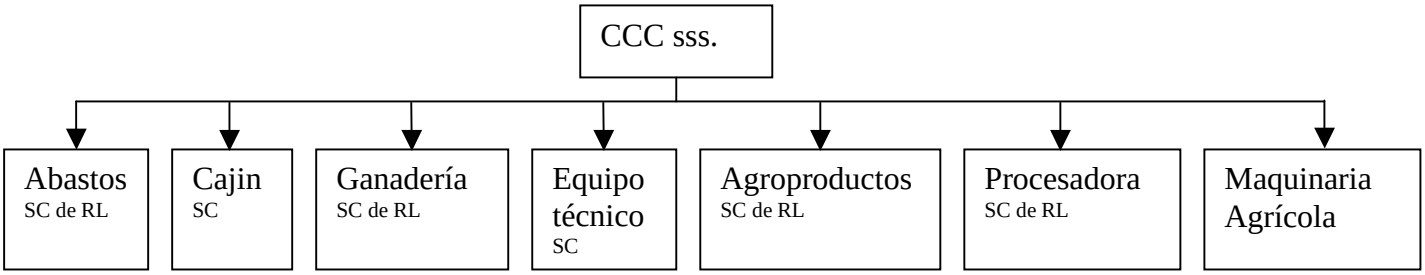
Autres projets.
Les autres projets actuellement en cours porte sur l'agroforesterie autour de l'apprentissage aux communautés à créer des parcelles agro forestières, à faire des aménagements territoriaux et à exploiter correctement les bois, notamment en réalisant des constructions écologiques.

Fond d'épargne et de crédit.
Les membres de l'organisation ont mis en place un fond d'épargne et de crédit présent dans chacun des groupes dans les différentes communautés pour les aider à financer leurs projets et à diffuser la culture de l'épargne. Le but de ce fond est que les adhérents de la CCC s'habituent à épargner pour mieux gérer leur argent et être attentif au peu de ressources qu'ils ont sans les dépenser en bien de consommation non essentiels.

C'est ainsi qu'est née l'idée de créer une nouvelle institution financière populaire « Cajas Indigenas » Cajin.

La structuration du « groupe » CCC

Comunidades Campesinas en Camino est structurée de la façon suivante. Chaque secteur d'activité a créé sa structure juridique propre, mis à part les machines agricoles. Cela permet une bonne distinction des activités mais complexifie la gestion des flux financiers et de marchandises entre les différentes entreprises.



La CCC. Mère fondatrice
C'est la « mère » de tout le projet et des autres organisations qui se sont créées au fil des années. L'activité de la CCC est la gestion des machines agricoles (location et maintenance) et l'exploitation des terres qui n'appartiennent pas aux communautés. C'est elle qui initie, administre les projets nouveaux et négocie les aides de gouvernement pour l'ensemble du groupe.

« Abastos ». Magasin communautaire
Sa fonction consiste à acheter et vendre des produits de consommation courante sélectionnés pour leur qualité et de vendre les productions de l'organisation à travers un réseau de magasin communautaires. Le personnel est constitué d'un chauffeur, d'une administratrice avec une assistante. Il y a lieu de stockage et de logistique. L'absence de moyen de gestion appropriés ne permet pas de connaître la rentabilité de l'activité.

« Cajin » . Services financiers
Cajas Indigenas est la nouvelle IFR créée par la CCC. Sa mission est d'offrir des services financiers dans les communautés d'attention de la CCC et dans les zones rurales défavorisées de la région de l'Isthme de Tehauntepec. Elle a été créée en septembre 2004 et pour cette raison n'est pas en capacité à l'heure actuelle de répondre à tous les besoins en crédits des

membres et des organisations du groupe. Cajin a développé des crédits individuels d'avances sur récolte, notamment pour les producteurs de mangue.

« Ganaderia ». L'élevage bovin

C'est une Union d'éleveurs biologiques. Elle achète et engraisse des veaux et des génisses dans un centre d'élevage collectif. Ils ont pour projet de créé un abattoir communautaire et un laboratoire de découpe pour pouvoir mieux prépare et vendre la viande. Actuellement ils possèdent un cheptel de 47 têtes alors que le potentiel des installations et des terrains est de 1000 têtes. La rentabilité n'est pas acquise car le niveau d'activité est encore trop faible, les prix d'achat des animaux et des aliments trop élevés. La commercialisation se fait sur le marché local qui est trop limité. Le personnel est composé d'un vacher, un chauffeur ; un comité technique de 3 éleveurs et un technicien assurent le suivi et le contrôle de l'activité.

« Equipo tecnico ». Formation et accompagnement.

Sa fonction est la formation et l'accompagnement pour l'agriculture biologique. L'objectif est d'augmenter la capacité de production biologique en respectant les standards nationaux et internationaux (ce qui n'est pas le cas pour toutes les productions et notamment pour les processus de transformation) pour pouvoir exporter une partie de la production dans les réseaux du commerce équitable.

L'équipe est composée de 5 techniciens professionnels appuyés dans les 32 communautés d'attention par un apprenti et un inspecteur. Les prestations sont gratuites et ils dépendent que de subvention publiques et de la mutualisation des ressources des autres activités, notamment la location des machines agricoles.

Ils ont créé en 2003 un laboratoire de production de champignons « Bauveria Bassiana » et produisent aujourd'hui 500kg de champignon par an.

« Agroproductos Ecologicos ». Collecte et commercialisation.

C'est l'entreprise qui centralise la collecte de toutes les productions. Elle procède au contrôle de qualité et au conditionnement. Elle se charge de la commercialisation.

La collecte dans les 31 communautés est effectuée par 3 personnes qui payent les marchandises directement. Ils participent au programme d'aides pour avances sur récoltes de FONAES et SEDESOL et collaborent avec Cajin pour certaines productions.

4 personnes travaillent au contrôle, tri, sélection et conditionnement des produits,

2 personnes sont responsables de l'administration,

3 personne développent et suivent les marchés de commercialisation.

A ce jour il manque encore des capacités de gestion et des procédés de contrôle de la qualité et des flux pour pouvoir être compétitif sur le marché, notamment national et international.

« Procesadora ». Transformation des produits

Cette entité assure tous les processus de transformation des produits, principalement le sésame pour l'huile, le piment pour la sauce et le tamarin pour la confiture, ainsi que les autres produits semi élaborés comme les cacahuètes grillées ou les fleurs d'hibiscus séchées pour la tisane. Elle « achète » les produits bruts à « Agroproductos » et lui revend ensuite les produits transformés en réalisant sa marge et ses coûts de transformation.

Ils ont en projet de créé une unité de transformation semi industrielle pour laquelle le matériel a été acheté et le bâtiment construit. Il reste à mettre en place la chaine de production et à former du personnel.

9 personnes travaillent dans cette unité.

Maquinaria agricola. Location de matériel agricole

C'est le seul secteur qui n'a pas de structure juridique propre, il est contrôlé directement par la CCC qui se charge de l'administration. Le matériel est loué aux membres des organisations ou aux communautés, parfois à des non adhérents dans un souci de rentabilité des investissements. Il rencontre les mêmes difficultés que dans tous les systèmes de gestion collectives de matériels, la planification et au final la sous utilisation des machines.

CHAPITRE II : LE CHOIX DES INSTITUTIONS RETENUES

I. Les options possibles

Pour bien comprendre les choix stratégiques qui ont été pris par le projet PATMIR Oaxaca il faut se replacer dans le contexte même du cahier des charges et des objectifs du programme. Il fallait arriver à conjuguer sur une période courte de trois années:

- de mettre en place les conditions d'une offre de services financiers diversifiés, pérennes et adaptés au secteur rural, en priorité pour une clientèle pauvre et indigène ;
- permettre l'accès au plus grand nombre avec des objectifs chiffrés contractuels de nouveaux clients ;
- créer de nouvelles institutions financières rurales (IFR), ou structurer et développer des institutions existantes ayant un fort ancrage rural ou la volonté d'investir ce secteur de marché.

Après une analyse - diagnostic de la situation sur l'Etat de Oaxaca, il est apparu que les options n'étaient pas nombreuses. Les institutions financières existantes ayant un potentiel de développement sur les zones rurales marginalisées et une capacité de structuration sont très peu nombreuses. De fait seules deux « Microbancos » du réseau de l'Amucss (Associacion Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social) répondent aux critères de sélection. A l'origine les « Microbancos » ont été créées en collaboration avec la CEPCO et son Union de Crédit Ucepco. Elles sont de ce fait implantées dans des régions très marginalisées et avec un lien encore existant avec les organisations locales de producteurs mais plus avec l'organisation centrale CEPCO.

Le choix est donc fait de rechercher des organisations de producteurs rurales qui sont intéressées à diversifier leurs services en créant des institutions financières

La démarche du PATMIR est donc une approche proactive auprès des organisations existantes pour leur présenter la démarche, les objectifs, et le schéma d'intervention. En cas d'adhésion de l'organisation, un programme de collaboration et une convention de partenariat sont signés entre les parties. Bien qu'il y ait un besoin sous jacent dans ces organisations il n'y avait pas de besoin exprimé et défini quant au développement de services financiers et/ou à la création d'institutions financières. Ces organisations bénéficient pour leurs activités principales de fonds propres et surtout de subventions du gouvernement (voir chapitre I).

Du point de vue du PATMIR, le conventionnement avec ces organisations ayant une base sociale existante, structurée et plus ou moins large, était aussi une garantie de permettre un développement rapide des IFR à créer par l'existence d'un premier cercle de clients « captifs », les adhérents des organisations. Sur l'Etat de Oaxaca, il existe de très nombreuses organisations de producteurs, essentiellement autour du café qui est la production majoritaire des zones rurales montagneuses et marginalisées. En revanche très peu ont une taille critique suffisante et un niveau de structuration « correct » pour envisager de créer une Institutions Financière pouvant répondre aux critères du programme PATMIR.

Le choix a donc vite porté sur la CEPCO, qui est en fait une organisation faitière qui regroupait à ce moment 45 organisations régionales totalisant près de 35 000 petits producteurs. Il y a eu ensuite un conflit interne et une division des adhérents qui a conduit à la réduction de la structure. Même après cette séparation, adosser une IFR à la CEPCO

permettait de toucher directement près de 12000 petits producteurs, leurs familles et leurs communautés, soit directement une population de 20000 personnes. Cette organisation créée en 1989, regroupait tous les critères du PATMIR. La problématique de la CEPCO était double.

- Premièrement il était nécessaire de créer une structure légale dans le nouveau cadre de la LACP afin de pouvoir transférer l'épargne détenue par l'Union de Crédit Ucepco ;
- et deuxièmement elle projetait de mettre en place un réseau à proximité des organisations régionales pour proposer un meilleur service et des petits crédits individuels aux producteurs, produits que ne proposait pas l'Union de Crédit.

La deuxième organisation la plus importante est UCIRI, qui comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 est une coopérative de plus petite taille (35000 adhérents) mais extrêmement bien structurée et implantée dans sa région. Son ancrage au sein des communautés les plus retirées du sud de l'Etat de Oaxaca, « l'Istmo », apportait une base au PATMIR pour toucher ces populations cibles. UCIRI, à travers son fond d'action communautaire FAC existant avait une idée de création d'un outil financier plus structuré et pouvant rentrer dans le cadre légal de la LACP, mais n'avait pas encore réussi à définir un réel projet. Malgré ce besoin identifié, il a été difficile de « rentrer » au sein de cette organisation et de pouvoir initier le processus d'accompagnement tant il y avait de méfiances à l'égard du programme PATMIR qui conjuguait deux défauts à leurs yeux : être dirigé par des étrangers et être sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture.

Le troisième cas de Comunidades Campesinas en Camino (CCC) est différent. Il ne s'agit pas de production de café, mais d'un groupe de structures qui ont des activités diversifiées comme nous le présentons dans le chapitre 1. Le territoire d'action est très étendu et le tissu des adhérents est très dispersé. Ils sont cependant regroupés autour de comités locaux communautaires qui participent à une ou l'autre des activités du groupe. C'est une organisation plus jeune et moins structurée que les premières. En terme stratégique la dispersion a été vue comme une difficulté mais qui pouvait se transformer en atout dans le cas du déploiement d'un réseau d'agences qui couvrirait un territoire large. D'autre part cette organisation touche aussi des populations cibles de petits producteurs ruraux mais sur des systèmes de production différents liés aux cultures pratiquées : piment, mangues, sésame qui permet une diversification d'expérimentation d'outils et de services financiers en lien avec ces rythmes de culture. La CCC regroupait en 2004 près de 600 producteurs.

II. Organisation de la réflexion. Méthodes et outils de sélections

Dans la gestion de cette phase du programme le PATMIR a eu une démarche systématique et similaire pour tous. Pour ce faire des outils ont été conçus et capitalisés par projet ce qui a permis d'avoir au sein de l'équipe des grilles d'analyse commune.

1. Rencontres et présentation des étapes du projet : ETAPAS

Pour permettre une bonne lisibilité des actions à mener en collaboration entre le projet et les IFR, un guide des grandes étapes a été mis en place. Cet outils sert autant dans le cadre des rencontres avec les IFR que comme un guide pour le personnel du projet.

- E / « *Encuentros preliminares* » . Rencontre préliminaires. Après une première sélection sur papier ou en réponse à des sollicitations directes des organisations, des

rencontres sont organisées localement avec les leaders des organisations, élus et techniciens. Ces visites ont pour objet la présentation du Patmir et une première approche de l'organisation et de leur projet de création d'un outil financier.

- T / « *Trabajo y estudios de campo* ». Travail et étude de terrain. Suite à ces rencontres il s'agit d'une analyse des conditions locales dans la perspective de mise en place d'une institution financière : Analyse Offre / Demande de services financiers, conditions socio-économique, géographiques de et communication, niveau de sécurité.
- A / « *Análisis Organizacional* » . Analyse organisationnelle. Cette étape se réalise sous la forme d'un atelier de travail avec l'institution, réunissant des élus et des techniciens. Il a pour but de travailler sur l'organisation, la structure, le réseau, le personnel et la gouvernance existants. Ce travail est fondamental pour ensuite pouvoir envisager la construction d'un projet en tenant compte des principes fondamentaux et du niveau de structuration de l'institution fondatrice.
- P / « *Planeación estratégica* ». Planification Stratégique. C'est la phase la plus importante du processus. Ces ateliers sont aussi réalisés en présence des représentants des organisations de producteur en essayant de respecter l'ensemble des parties prenantes, techniciens, élus, conseillers, adhérents. La méthodologie utilisée est très participative permettant d'accompagner et de guider la définition d'un projet. Ces ateliers se déroulent sur 5 jours en deux séances. Le résultat doit aboutir à l'élaboration du projet et à une projection financière pluriannuelle.
- A / « *Acuerdos* ». Accords. Passées ces phases d'élaboration du projet, une convention est signée entre le Patmir et l'organisation pour la mise en œuvre des programmes d'action.
- S / « *Seguimiento* » . Suivi. Réalisation du plan stratégique.

Ce processus a été réalisé dans les trois organisations sélectionnées.

2. <u>Un outil de sélection des organisations IMPACTOS</u>

Cette grille permet une analyse synthétique des entretiens et des visites qui ont eu lieu avec les organisations. Elle est aussi utilisée pour faire une notation sur des critères objectifs par le groupe qui a réalisé les visites de diagnostic.

Les critères utilisés :

- *I / "Interés en el proyecto"*. Intérêt dans le projet Patmir. Comme précisé le programme PATMIR est dans une démarche proactive d'adhésion et ce premier critère est fondamental pour ensuite pouvoir construire une relation dans la durée. Dans le contexte Mexicain où le recours aux subventions est courant et souvent l'unique intérêt des organisations à rentrer dans un programme, notre proposition basée sur l'accompagnement, la formation et l'assistance technique n'a pas été toujours bien ressentie.
- *M / « Marginalidad del publico y de la región de atención »*. Précarité de la population et de la région. Ce critère est imposé par le cahier des charges du programme PATMIR. Cependant, en terme d'impact à postériori d'une IFR sur les populations pauvres et sur le développement économique d'un territoire, prendre ce critère de choix en amont a aussi un sens.
- *P / « Población meta»*. Population cible. Analyser la population touchée par l'organisation en fonction des cibles (rural, pauvres, indigènes et femmes) définies

dans le cadre du programme PATMIR. Au-delà de ce cadre, c'est une démarche de définition des cibles clients.

- *A / « Apoyos de instituciones publicas »*. Aides publiques. Dans le contexte Mexicain ce point a un sens pour mesurer le degré d'indépendance des organisations sur le plan financier en regard des subventions et sur le plan organisationnel en regard des programmes d'assistance technique gouvernementaux.
- *C / "Conocimientos y experiencias"*. Connaissance et expérience. Ce point permet d'évaluer les connaissances des organisations su secteur financier et l'expérience de la gestion d'outils financiers, notamment du crédit et de l'épargne.
- *T / « Tendencias a servicios financieros »*. Besoin et demande de services financiers. Il s'agit d'évaluer au sein de l'organisation s'il y a des besoins et une demande exprimés, sa nature et son volume.
- *O / "Organización"* . Organisation. Ce point a pour but de vérifier le niveau de structuration des organisations sur les aspects opérationnels, administration et gestion, commerciale et gouvernance.
- *S / « Seguridad en la región »* . Sécurité de la région. Les critères de sécurité sont importants à analyser dans certaines régions ou il existe des risques accrus de banditisme (narco-trafic) ou de fraude financière connue notamment vis-à-vis des institutions et programmes gouvernementaux.

Ces critères ont permis de valider le choix des trois organisations.

En résumé les choix des organisations de producteur ont été orientés par les critères décisifs reflétant en premier la volonté et les motivations de l'organisation à mettre en place des services financiers et d'autre part la capacité gérer et développer des outils financiers.

Sur les trois cas relevant de cette étude nous pouvons faire l'analyse suivante.

CEPCO

Volonté / Motivation	Capacité
Points forts • Intérêt à bénéficier de l'assistance technique internationale ; • Nécessité de créer une nouvelle structure légale pour la collecte d'épargne ; • Souhait de développer le microcrédit individuel en complément des prêts collectifs aux organisations ; Points faibles • Difficulté à cerner les motivations réelles de l'organisation centrale et des différents conseillers et techniciens; • Divergence entre les organisations régionales et la structure mère pouvant induire un manque d'adhésion au projet ; • Motivations divergentes entre les différentes parties prenantes de l'organisation.	Points forts • Structuration et intégration très forte de la structure CEPCO, • Base sociale solide et importante, répartie sur le territoire régional permettant d'envisager un développement rapide ; • Moyens financiers excitants et bonne capacité de mobilisation ; Points faibles • Développement moindre et hétérogène des organisations régionales affiliées ; • Concurrence locale entre la nouvelle structure FINCAFE et l'Union de Crédit UCEPCO.

UCIRI

Volonté / Motivation	Capacité
Points forts • Recherche d'assistance technique pour mener à bien leur idée ; • Après présentation en assemblée, forte adhésion des élus représentants des communautés qui ont « porté » le projet face aux techniciens. Points faibles • Méfiance initiale vis-à-vis du programme et de la démarche Patmir ; • Difficulté initiale à pénétrer les instances dirigeantes élues du faite de la réticence des techniciens.	Points forts • Existence d'un fond autogéré important avec une orientation vers le crédit, le Fond d'Action Communautaire FAC. • Organisation très bien intégrée et structurée. • Habitude à gérer des programmes nationaux et internationaux, notamment dans le commerce équitable. Points faibles • Difficulté à connaître le potentiel de développement dans un marché très fermé autour des communautés adhérentes à UCIRI.

Comunidades Campesinas en Camino- CCC

Volonté / Motivation	Capacité
Points forts • Intérêt pour l'assistance technique et la formation. • Volonté de diversification des services et de structurer une offre de produits financiers solides. Points faibles • Omniprésence du « conseiller » principal et dépendance des élus vis-à-vis des techniciens. • Adhésion peu unanime au départ du fait de la dispersion géographique des communautés adhérentes.	Points forts • Forte mobilisation sociale. • Capacité à entreprendre et à innover quitte à prendre des risques. Points faibles • Faible niveau d'éducation des dirigeants élus et des salariés issus des familles des adhérents. • Tendance au développement et difficulté à structurer et rentabiliser les projets.

Sur l'ensemble de ces aspects relevant des structures elles mêmes, de leur environnement et de la stratégie du Patmir, le choix des OP a été assez clair. Compte tenu des calendriers, il n'a pas été fait de prospection élargie qui aurait permis de faire émerger d'autres possibilités dans d'autres organisations.

III. Les motivations des organisations pour créer une IFR

Dans les trois cas la réflexion a d'emblée portée sur la création d'IFR pour les raisons suivantes :

- pour travailler dans le cadre légal de la LACP, il était obligatoire de créer des structures indépendantes dont l'objet social est l'administration de services financiers ;
- ces organisations géraient déjà en interne des systèmes de crédit inadaptés, mal gérés, sans visibilité et avec un niveau d'efficience très faible, qu'ils souhaitaient arrêter ou externaliser ;
- il n'existe pas d'autres IFR dans la région avec lesquelles il était possible de passer un accord de partenariat ;
- la création d'une IFR se fait dans l'optique d'apporter des services financiers intégrés, aux affiliés des organisations mais aussi à leurs famille et au sein des communautés.

Dans le cadre de l'approche systématique du Patmir les premiers ateliers de travail avec les organisations ont permis de travailler sur ces thématiques. Le diagnostic des organisations à travers l'analyse Forces Faiblesses Menaces et Opportunités (FFMO). Dans un second temps, les valeurs, mission et visions de ces futures institutions financières résument à elles seules les motivations fondamentales à créer ces IFR.

UCIRI / EIZ.

Il faut rappeler que UCIRI avait capitalisé au fil des années sur les programmes de subvention au producteurs, c'est sur la base de ce fonds, le FAC, que c'est créé la nouvelle IFR. L'intérêt du FAC, hormis son montant global (9 millions de $MXN – 600 K€) est que ce sont des parts sociales et de l'épargne bloquée appartenant aux producteurs. Cela donne d'une part des moyens financiers mais une ouverture immédiate sur une clientèle associée et identifiée. En revanche, pour pouvoir bâtir le projet de la nouvelle institution financière, il faut impérativement réussir à associer les adhérents et les impliquer dans la démarche, pour assurer leur appropriation au projet.
Ce n'est donc pas en s'appuyant sur la structure administrative opérationnelle plutôt réticente au changement mais en proposant aux adhérents réunis en assemblée que le Patmir a réussi à mettre en place une dynamique de projet. Les blocages de la structure UCIRI ont été surtout liés à la perte de pouvoir sur la gestion de ce fond en acceptant de « l'investir » dans une nouvelle structure indépendante.
Les ateliers de planification stratégique qui ont permis ces analyses systématiques ont été réalisées avec la présence de producteurs adhérents d'UCIRI et sociétaires du FAC, certains ne dominant pas l'espagnol. Le travail participatif a donc été organisé avec traduction en langue locale, le zapotèque.

Analyse qualitative à travers le FFMO

Forces. - capital initial de 2800 $MXN par sociétaire - marché potentiel captif de 3500 sociétaires - organisation sociale solide - existence de fonds d'épargne locaux - personnel local formé - système de gestion informatisé	**Faiblesses.** - manque de ressources et de capital pour satisfaire la demande - difficulté à recouvrir les prêts - distances entre les communautés et la centrale - absence de structure légale - manque d'information claire à temps - règlement strict des crédits
Menaces. - manque de diversité de clients et faibles revenus des paysans - rotation du personnel du fait des faibles rémunérations - politiques gouvernementales et corruption - manque d'aides pour l'agriculture et les zones rurales - insécurité - mauvaise gestion de la coopérative pouvant entrainer sa liquidation	**Opportunités** - recevoir des lignes de crédit sans intermédiaire bancaire - possibilité d'épargner dans une structure sécurisée et régulée - donner une opportunité aux sociétaires d'augmenter leur capital et leur revenus

Les motivations : Mission - Visions - Valeurs

Pour retrouver les motivations et les ambitions qui sous tendent la création de l'institution financière, on peut se référer aux valeurs fondamentales qui ont été définies lors de ce travail de création.

Mission : « Nous sommes une coopérative de services financiers autosuffisants de l'Isthme qui aide les paysans de faibles revenus, dans les zones marginales de l'Etat de Oaxaca »

Vision : « Une institution économiquement rentable et consolidée, qui améliore le niveau de vie des ses adhérents, de ses clients et de leurs familles, transparente dans la diffusion de l'information »

Valeurs : « Force – Honnêteté – Au service – Confiance »

FINCAFE / CEPCO

Concernant la CEPCO, les dispositifs financiers existants étaient complexes et « éclatés ». La création de la nouvelle IFR a pour but de recentrer une partie des activités dans la nouvelle institution ; cependant, au delà de cette volonté initiale, un certain nombre de programmes n'ont pas été reconduits compte tenu des résultats mauvais enregistrés, notamment en termes de recouvrement. Par ailleurs le transfert de l'épargne de l'Ucepco à Fincafe ne s'est pas fait

selon les plans établis pour ne pas « déposséder » l'union de crédit de sa ressource en trésorerie.

Synthèse des différents programmes financiers gérés par l'UCEPCO et la CEPCO.

UCEPCO Produits financiers existants	CEPCO Programmes de crédits	TRANSFERT FINCAFE
Crédits agroindustriels aux organisations > 200.000 $MXN 25.000.000 $MXN	Crédit « BID » Crédit groupal < 5000 $MXN par pers. < 70.000 $MXN par groupes 2.800.000 $MXN	Crédit « BID » Crédit groupal < 5000 $MXN par pers. < 70.000 $MXN par groupes 2.800.000 $MXN
Crédits investissement aux organisations > 50.000 $MXN 3.000.000 $MXN	Crédits « FONAES » Groupes de femmes < 60.000 $MXN par groupe 360.000 $MXN	Crédits « FONAES » Groupes de femmes < 60.000 $MXN par groupe 360.000 $MXN
Crédits « directs » individuels > 15.000 $MXN 22.000.000 $MXN	Crédits « Banquito » < 4.000 $MXN 360.000 $MXN	Microcrédits < 30.000 $MXN 3.000.000 $MXN
Microcrédits < 30.000 $MXN 3.000.000 $MXN		Epargne « Fiducepco » 18.000.000 $MXN
Epargne « Fiducepco » 18.000.000 $MXN		

Ce tableau montre bien l'implication de la CEPCO dans le financement des organisations de producteurs à travers l'UCEPCO et sa capacité à lever des fonds pour cela. L'opportunité de créer une nouvelle IFR repose donc essentiellement sur le développement du microcrédit individuel en repartant sur une nouvelle structure, de nouvelles méthodes, une nouvelle organisation pour améliorer les pratiques et les résultats. Cet empilement de financements pose aussi la question de la lisibilité vis-à-vis de l'extérieur et en interne, pouvant générer des phénomènes de concurrence interne et de réticence au changement.

Concernant la création d'une nouvelle IFR, initier les opérations en bénéficiant transfert d'actifs de programmes existants a eu plusieurs conséquences :

- un niveau d'activité initial élevé,
- la reprise de portefeuilles de crédits qui malgré une phase d'épuration des crédits non recouvrables a été difficile à gérer,

Analyse qualitative à travers le FFMO.

Forces.	**Faiblesses.**
- Existence et expérience de l'organisation - Expériences des programmes financiers - Démarrage avec un niveau d'activité élevé	- Manque de formation des ressources humaines - Structure opérationnelle et organisation déficiente - Sécurité et risques dans le transport de fonds
Menaces. - Faible rentabilité en zone rurale - Compétences « déloyale » des subventions aux producteurs - Infrastructures de communication déficientes	**Opportunités** - Demande non satisfaite de services financiers - La nouvelle LACP qui permet l'intégration de services financiers - L'accès à des ressources financières et des subventions

Les valeurs fondamentales

Mission : "Nous sommes une institution qui propose des services financiers pour le développement autogéré des communautés rurales de l'Etat de Oaxaca."

Vision : « Une institution solide, rentable et compétitive qui offre des services financiers, génère une culture de l'épargne et du crédit, et impacte sur le développement économique du Mexique »

Valeurs : Honnêteté – Autonomie – Sécurité - Compromis

Synthèse.
A travers ces deux exemples, nous retraçons bien les motivations qui ont sous tendues la création des IFRs par la CEPCO et UCIRI.

Le cas de Comunidades Campesinas en Camino est assez similaire et ne sera pas détaillé.

Pour résumer, les points essentiels qui ont motivés la création des IFRs sont :
- la volonté de « professionnaliser » des services financiers au bénéfice des adhérents et de leurs communautés,
- l'opportunité de la nouvelle LACP qui permet de légaliser l'activité financière encadrée, notamment la collecte d'épargne,
- le souhait de donner aux adhérents des opportunités de diversification de leurs activités ou la possibilité de faire face à des difficultés de la vie grâce à un accès au crédit plus adapté,
- compte tenu du contexte particulier lié au projet Patmir, l'accès à l'appui technique et aux financements externes.

L'existence au Mexique de politiques publiques permettant le financement d'une partie des activités liées au café et le niveau de structuration financière des deux organisations de producteurs CEPCO et UCIRI, a pour conséquence que la création des IFRs ne repose pas sur le besoin de financement des campagnes de café, même si cela peut subvenir à certains besoins ponctuels non couverts par ailleurs. Par ailleurs, sur ce secteur d'activité, la problématique des taux se pose de façon très forte. L'ensemble des dispositifs publics sont sous forme de crédit bonifiés ou d'avance sur récolte sans intérêts. Une IFRs qui applique des taux d'intérêts même « avantageux » ne peut donc pas être compétitive sur ce domaine d'activité.

IV. La phase de programmation.

Pour conclure la phase de choix des institutions et déterminer en commun les projets à développer dans chacun des cas, un travail de planification stratégique a été réalisé suivant une méthodologie complète. Le schéma ci après donne le cadre de l'approche de programmation utilisée.

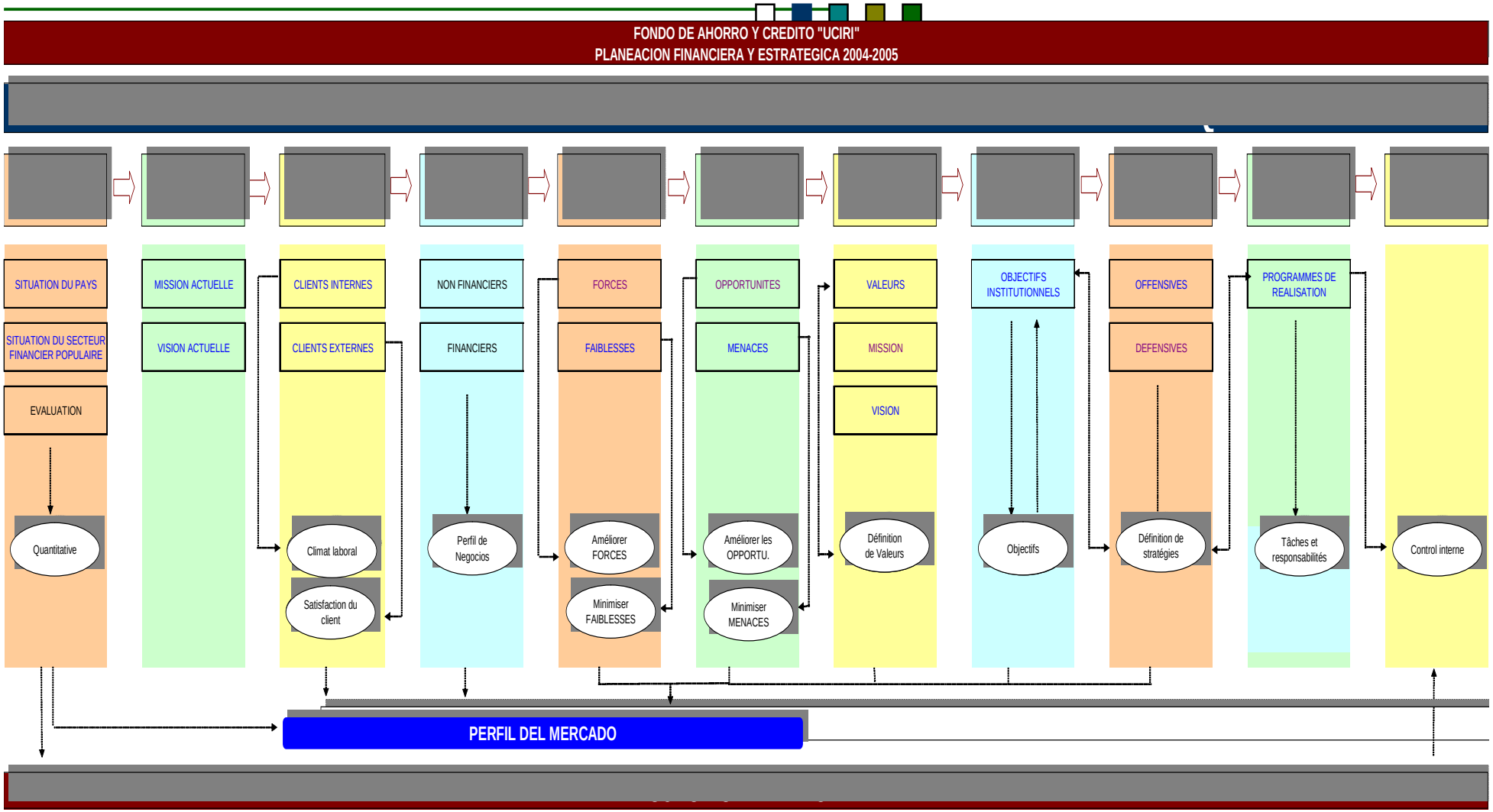
Pour la réalisation de ces programmations le Patmir à eu recours à des consultants externes assistés de l'équipe locale du projet. L'animation participative de représentants de la base sociale des organisations de producteurs a posé des limites pour pouvoir aller au terme du processus :

- temps nécessaire pour permettre la compréhension de chaque étape,
- assimilation des données notamment lors de la programmation financière.

Pour ces raisons, la première phase de programmation a été centrée sur les aspects fondamentaux du projet, les objectifs généraux et la définition des couples besoins/produits financiers. La mise en place ensuite des aspects opérationnels a été le plus souvent réalisée avec des équipes restreintes de techniciens.

La volonté stratégique du projet Patmir de partir réellement de la base pour construire les projets, sans modèle préconçu, mais en apportant une méthodologie de travail, de réflexion et d'élaboration de projet a été très bien reçu par les organisations de producteurs. Cela faisait rupture avec les traditionnels programmes gouvernementaux et d'assistance technique nationaux ou internationaux. Le simple fait d'associer les adhérents et de solliciter leur avis et leur approbation à ce stade de la création des IFRs a un caractère novateur dans le contexte mexicain.

Schéma général de planification stratégique.


FONDO DE AHORRO Y CREDITO "UCIRI"
PLANEACION FINANCIERA Y ESTRATEGICA 2004-2005
SITUATION DU PAYS
SITUATION DU SECTEUR FINANCIER POPULAIRE
EVALUATION
MISSION ACTUELLE
VISION ACTUELLE
CLIENTS INTERNES
CLIENTS EXTERNES
NON FINANCIERS
FINANCIERS
FORCES
FAIBLESSES
OPPORTUNITES
MENACES
VALEURS
MISSION
VISION
OBJECTIFS INSTITUTIONNELS
OFFENSIVES
DEFENSIVES
PROGRAMMES DE REALISATION
Quantitative
Climat laboral
Satisfaction du client
Perfil de Negocios
Améliorer FORCES
Minimiser FAIBLESSES
Améliorer les OPPORTU.
Minimiser MENACES
Définition de Valeurs
Objectifs
Définition de stratégies
Tâches et responsabilités
Control interne
PERFIL DEL MERCADO

Analyse de cas : à titre d'exemple nous présenterons succinctement le processus de planification de EIZ, les autres cas étant assez similaires sur la démarche comme sur les résultats.

Le processus de planification pour la création d'EIZ s'est déroulé en trois temps.

- Un premier atelier regroupant les élus pour **définir les fondamentaux** de la future institution financière auquel ont participé des représentants des communautés. Cet atelier a été animé en plusieurs langues pour permettre la participation de tous.

L'argent déposé à la banque ne rapporte pas beaucoup.

L'argent déposé à la banque ne permet pas de faire des crédits aux membres

Que faire ? Créer notre propre coopérative d'épargne et de crédit.

Pourquoi ? Mieux rémunérer l'épargne et prêter aux membres à un bon taux.

- Une deuxième phase de **définition des objectifs, de la stratégie** et du plan de travail.

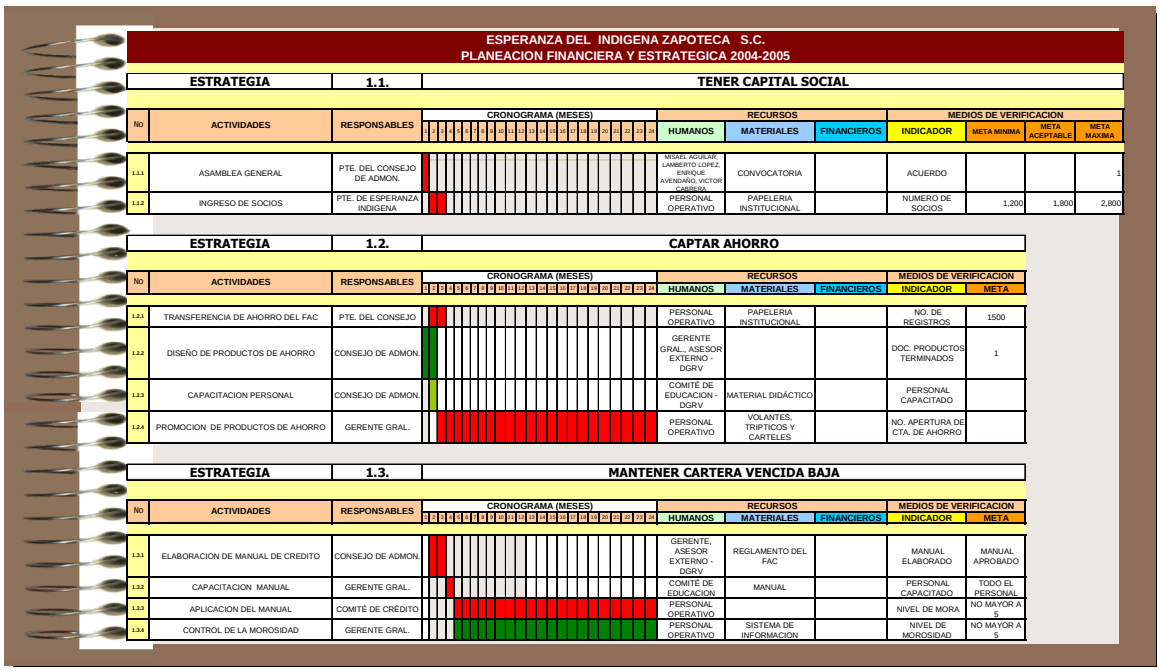
La méthodologie utilisée permet de définir les objectifs et les stratégies à mettre en œuvre selon 4 perspectives : financière, commerciale, opérationnelle et ressources humaines. Le déroulé permet travailler en groupe jusqu'à l'élaboration de plans de travail détaillés.

Objectifs et stratégies.

EIZ
PLANIFICATION STRATEGIQUE

	ESTRATEGIAS				
OBJ. FINANCIERS	COOPERATIVE ECONOMIQUEMENT AUTOSUFFISANTE	CAPITAL SOCIAL SUFFISANT	COLLECTER L'EPARGNE	MAINTENIR LA QUALITE DU PORTEFEUILLE CREDIT	1.3.
	COOPERATIVE FINANCIEREMENT RENTABLE	DISTRINUER DES CREDITS RECUPERABLES	MAITRISER LES COUTS	2.2.	2.3.
	0	0	3.1.	3.2.	3.3.
OBJ. COMMERCIAL	SATISFAIRE LES BESOINS DES MEMBRES EN CREDIT ET POUR L'EPARGNE	DEFINIR DES PRODUITS D'EPARGNE ADAPTES	DEFINIR DES PRODUITS DE CREDITS	DIVERSIFIER LE MARCHE ENTRE CLIENTS ET MEMBRES	1.3.
	0	0	2.1.	2.2.	2.3.
	0	0	3.1.	3.3.	3.3.
OBJ. PROCESS INTERNE	OPERER CONFORMEMENT A LA LACP	AVOIR UN SYSTEME DE CONTROL	DEFINIR LES MANUELS DE PROCEDURE	COMPTABILITE EN CONFORMITE AVEC LA LACP	1.3.
	0	0	2.1.	2.2.	2.3.
	0	0	3.1.	3.2.	3.3.
OBJ. RESSOURCES HUMAINES	PERSONNEL OPERATIONNEL ET FORME	DEFINIR LES PROFILS DE PERSONNEL	FORMATION DU PERSINNEL	1.2.	1.3.
	0	0	2.1.	2.2.	2.3.
	0	0	3.1.	3.2.	3.3.

Plan de travail.



ESPERANZA DEL INDIGENA ZAPOTECA S.C.
PLANEACION FINANCIERA Y ESTRATEGICA 2004-2005

ESTRATEGIA	1.1.	TENER CAPITAL SOCIAL

NO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)	RECURSOS			MEDIOS DE VERIFICACION			
				HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	INDICADOR	META MINIMA	META ACEPTABLE	META MAXIMA
1.1.1	ASAMBLEA GENERAL	PTE. DEL CONSEJO DE ADMON.		MISAEL AGUILAR, LAMBERTO LOPEZ, ENRIQUE AVENDAÑO, VICTOR CABRERA	CONVOCATORIA		ACUERDO			1
1.1.2	INGRESO DE SOCIOS	PTE. DE ESPERANZA INDIGENA		PERSONAL OPERATIVO	PAPELERIA INSTITUCIONAL		NUMERO DE SOCIOS	1,200	1,800	2,800

ESTRATEGIA	1.2.	CAPTAR AHORRO

NO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)	RECURSOS			MEDIOS DE VERIFICACION	
				HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	INDICADOR	META
1.2.1	TRANSFERENCIA DE AHORRO DEL FAC	PTE. DEL CONSEJO		PERSONAL OPERATIVO	PAPELERIA INSTITUCIONAL		NO. DE REGISTROS	1500
1.2.2	DISEÑO DE PRODUCTOS DE AHORRO	CONSEJO DE ADMON.		GERENTE GRAL., ASESOR EXTERNO - DGRV			DOC. PRODUCTOS TERMINADOS	1
1.2.3	CAPACITACION PERSONAL	CONSEJO DE ADMON.		COMITÉ DE EDUCACION - DGRV	MATERIAL DIDÁCTICO		PERSONAL CAPACITADO	
1.2.4	PROMOCION DE PRODUCTOS DE AHORRO	GERENTE GRAL.		PERSONAL OPERATIVO	VOLANTES, TRIPTICOS Y CARTELES		NO. APERTURA DE CTA. DE AHORRO	

ESTRATEGIA	1.3.	MANTENER CARTERA VENCIDA BAJA

NO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)	RECURSOS			MEDIOS DE VERIFICACION	
				HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	INDICADOR	META
1.3.1	ELABORACION DE MANUAL DE CREDITO	CONSEJO DE ADMON.		GERENTE, ASESOR EXTERNO - DGRV	REGLAMENTO DEL FAC		MANUAL ELABORADO	MANUAL APROBADO
1.3.2	CAPACITACION MANUAL	GERENTE GRAL.		COMITÉ DE EDUCACION	MANUAL		PERSONAL CAPACITADO	TODO EL PERSONAL
1.3.3	APLICACION DEL MANUAL	COMITÉ DE CRÉDITO		PERSONAL OPERATIVO			NIVEL DE MORA	NO MAYOR A 5
1.3.4	CONTROL DE LA MOROSIDAD	GERENTE GRAL.		PERSONAL OPERATIVO	SISTEMA DE INFORMACION		NIVEL DE MOROSIDAD	NO MAYOR A 5

Pour chaque stratégie, comme le montre l'exemple ci-dessus, le plan de travail est élaboré en définissant les activités, le planning, les responsables, les indicateurs…

Cette méthodologie de planification classique a été réalisée dans les trois IFRs. Le rôle d'accompagnement du programme PATMIR est fondamental. Il s'agit de donner les clés techniques et méthodologiques pour que les membres des organisations puissent construire leur propre projet et carnet de route. L'apport théorique du consultant est nécessaire pour fixer le cadre général et les règles de bases permettant de construire des institutions financières dans la perspective de viabilité à long terme. Cet équilibre entre les aspirations des producteurs et les contraintes de rentabilité est le point clé de la réussite de la planification : « *avoir le regard tourné vers les étoiles et garder les pieds sur terre* ».

- Enfin un atelier de **planification financière**.

A partir de tous les éléments définis sur l'ensemble des ateliers de planification et de définition de produits financiers, il est possible de réaliser les projections financières permettant de valider ou d'infléchir les décisions et options prises. Ce travail très technique a été réalisé par les équipes du Patmir sur la base des hypothèses définies avec les IFRs. Les résultats et les suggestions d'ajustement ont été discutés lors de réunions de travail avec les élus et les responsables techniques des organisations de producteurs promotrices et des IFRs lorsqu'elles étaient déjà constituées juridiquement.

Quelques éléments d'analyses du cas EIZ.

- le challenge pour EIZ consiste à pouvoir rapidement distribuer des crédits sur la base des réserves qu'elle possède. La croissance au niveau du bilan global est conservatrice

autour de 13% par an, en revanche l'augmentation du portefeuille crédit est prévue très forte la première année (de 1,5 million de $MXN situation de départ, à 9 million de $MXN en fin d'année 1). L'hypothèse est que, la réserve disponible existant, la demande des membres est très forte et que dès la mise au point des produits et méthodes, la distribution sera rapide. En faisant le simple rapport entre les 3000 producteurs d'UCIRI et les 7,5 millions à distribuer, le montant moyen de crédit par personne serait de 2500 $MXN ce qui correspond à une moyenne très raisonnable. Le plan stratégique prévoit par ailleurs d'ouvrir à d'autres clients, familles et communautés des producteurs. Cet objectif ambitieux paraît donc réalisable. Nous voyons bien dans ce cas l'incidence forte de l'intégration des services dans une organisation de producteurs existante. Le résultat a été plus timide mais la croissance de la distribution de crédit aura été cependant soutenue.

- le scénario de forte croissance des crédits permet de dégager dès la première année un résultat équilibré. La marge sur les taux est très bonne (24% sur les crédits et entre 5% et 8% de rémunération dur l'épargne) et les coûts de fonctionnement limités à 10% du total des actifs. Le taux moyen sur les crédits défini pour EIZ est très compétitif par rapport aux taux pratiqués qui varient le plus souvent entre 36 et 48%. Ce résultat aura été pratiquement atteint.

- les indicateurs de performance financière sont ceux édictés pas la LACP.

- La LACP a imposé que soit pris en compte les provisions pour risques avec un mode de calcul très contraignant et lourd en fonction de la durée du non recouvrement des crédits. Cette nouvelle règle impose donc une gestion rigoureuse des portefeuilles et les impayés ont une répercussion directe sur les résultats des IFRs.

Projection financière EIZ 2004 – 2007

Bilan

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA GESTION 2005 - 2007
EPERANZA INDIGENA ZAPOTECA SC

Balance	juin 04	déc 05	déc 06	déc 07
ACTIVO				
DISPONIBILIDADES	9 252 394	580 970	610 694	641 938
INVERSIONES EN VALORES	-	286 149	300 789	316 178
CARTERA DE CREDITO VIGENTE	1 519 598	9 972 452	11 375 516	13 122 790
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	-	519 978	603 928	685 471
ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	0	-405 943	-572 487	-700 627
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)	894 908	710 654	710 654	710 654
BIENES ADJUDICADOS	-	-	-	-
INMUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	-	500 000	845 000	845 000
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	**11 666 900**	**12 164 261**	**13 874 095**	**15 621 403**
CRECIMIENTO (%)		*4%*	*14%*	*13%*
PASIVO				
DEPOSITOS	**4 142 092**	**4 335 597**	**4 557 414**	**4 790 580**
Depositos de exigibilidad inmediata	4 142 092	3 034 918	3 190 190	3 353 406
Depositos a plazo	-	1 300 679	1 367 224	1 437 174
PRESTAMOS BANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS	-	-	-	-
Préstamos de corto plazo	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	-	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	**45 683**	**110 816**	**1 110 816**	**2 110 816**
CREDITOS DIFERIDOS	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	**4 187 774**	**4 446 413**	**5 668 230**	**6 901 396**
PATRIMONIO				
CAPITAL CONTABLE	**6 893 600**	**6 893 600**	**6 893 600**	**6 893 600**
CAPITAL GANADO	**585 526**	**824 248**	**1 312 265**	**1 826 408**
Reservas	585 526	735 526	735 526	735 526
Resultados	-	88 722	576 739	1 090 882
TOTAL PATRIMONIO	**7 479 126**	**7 717 848**	**8 205 865**	**8 720 008**
PASIVO Y PATRIMONIO	**11 666 900**	**12 164 261**	**13 874 095**	**15 621 403**

Compte de résulat

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA GESTION 2005 - 2007
EPERANZA INDIGENA ZAPOTECA SC

Estados de Resultados	juin 04	déc 05	déc 06	déc 07
(+) Ingresos por intereses	**273 336**	**1 988 413**	**2 761 245**	**3 132 818**
Intereses generados por cartera crediticia	25 284	1 948 526	2 747 936	3 118 828
Intereses generados por inversiones	248 052	39 887	13 309	13 990
(-) Gastos por intereses	**-79 491**	**-245 926**	**-261 744**	**-275 135**
Intereses generados sobre los ahorros	-79 491	-245 926	-261 744	-275 135
Intereses generados sobre los prestamos recibidos	0	0	0	0
(=) MARGEN FINANCIERO	**193 844**	**1 742 487**	**2 499 501**	**2 857 682**
(-) Estimación preventiva para riesgos crediticios	0	-405 943	-572 487	-700 627
(=) MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	**193 844**	**1 336 544**	**1 927 015**	**2 157 055**
(+) Comisiones y tarifas cobradas	0	0	0	0
(-) Comisiones y tarifas pagadas	-9 312	-8 834	-18 853	-30 149
(=) RESULTADO POR INTERMEDIACION	**184 533**	**1 327 710**	**1 908 162**	**2 126 906**
(-) Gastos de operación	-59 408	-1 203 559	-1 365 223	-1 539 218
(=) RESULTADO DE LA OPERACIÓN	**125 124**	**124 151**	**542 939**	**587 688**
(+) Otros productos y subsidios	49	0	0	0
(-) Otros gastos y amortizaciones	0	0	-14 740	-28 240
(=) RESULTADO ANTES DE ISR Y PTU	**125 174**	**124 151**	**528 199**	**559 448**
(-) ISR y PTU causados	0	-35 429	-40 182	-45 305
(=) RESULTADO POR OPERACIONES CONTINUAS	**125 174**	**88 722**	**488 017**	**514 143**
(+/-) Operaciones discontinuas, partidas extraordinarias y cambios en politicas contables	0	0	0	0
(=) RESULTADO NETO	**125 174**	**88 722**	**488 017**	**514 143**

Hypothèses

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA GESTION 2005 - 2007
EPERANZA INDIGENA ZAPOTECA SC

Supuestos	juin 04	déc 05	déc 06	déc 07
Rendimiento Disponibilidad + Inversión	2,51%	1,50%	1,50%	1,50%
Tasa de rendimiento Cartera Bruta	1,36%	24,00%	24,00%	24,00%
Tasa promedia Depósitos de Ahorro	1,69%	5,00%	5,00%	5,00%
Tasa promedia Depósitos a Plazo Fijo	0,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Tasa promedia financiamientos	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Previsión por incobrable/Cartera Bruta	-	5,00%	5,00%	5,00%
Costos de Administración mensual	0,48%	10,00%	10,00%	10,00%
Crecimiento Certificados de Aportación	2,88%	0,00%	0,00%	0,00%
Crecimiento Depósitos de Ahorro	-21,51%	135 454	142 215	162 548
Crecimiento Depósitos a Plazo	0,00%	58 052	60 949	69 663
Cartera Vencida/Cartera Bruta	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Liquidez sobre Depósitos	223,37%	20,00%	20,00%	20,00%
Comisiones cobradas / Total Activo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Comisiones pagadas / Total Activo	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%
Otros productos y gastos / Total Activo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ISR y PTU causados / Total Activo	0,00%	0,30%	0,30%	0,30%

Indicateurs financiers CNBV

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS DE LA GESTION 2005 - 2007
EPERANZA INDIGENA ZAPOTECA SC

Indicadores GAE	déc 03	déc 05	déc 06	déc 07	Rangos	Cumplimiento
Capitalización por riesgos de mercado y crédito (estimado) Capital Neto (capital contable - activo diferido) (Cartera de Crédito - Estimación preventiva para riesgo) + (Disponibilidades + Inversiones)*0,2	2219,27%	752,23%	708,06%	655,68%	> al 100%	
Cobertura de cartera morosa Estimación preventiva para riesgos crediticios Total cartera de crédito morosa (en riesgo)	0,00%	78,07%	94,79%	102,21%	>= al 100 %	
Indice de morosidad Total de cartera de crédito morosa (en riesgo) Cartera de crédito total	0,00%	4,96%	5,04%	4,96%	<= al 10 %	
Solvencia Activo Total - (cartera de crédito vencida neta + Pasivo Total - B. Adjudicados - Depósitos) Depósitos + Capital Total	105,31%	102,71%	106,19%	109,76%	>= al 100 %	
Liquidez absoluta (Disponibilidades + Inversiones en valores) (Dep. de exigibilidad inmediata + Préstamos bancarios y de otros organismos a corto plazo)	223,37%	28,57%	28,57%	28,57%	>= al 15 %	
Autosuficiencia Operativa (Ingresos operativos) (Gastos de operación + costos de financiamiento + provisión para pérdidas de crédito + costo de capital)	184,48%	106,66%	123,65%	121,74%	>= al 100 %	
Crédito neto Cartera de Crédito Total Activo total	13,02%	82,92%	82,22%	83,91%	70 - 80 %	
Gastos de Operación Gastos de Operación Margen Financiero bruto	30,65%	69,07%	54,62%	53,86%	<= al 70 %	
Fondeo de activos improductivos (Capital y Pasivo sin costo) (Cartera de crédito vencida - Estim. Prev. Para riesgo crediticio + Bienes adjudicados + Inmuebles, mobliario y equipo neto + Otros activos)	840,85%	590,98%	587,03%	703,07%	120 - 200 %	
Rendimiento sobre los activos (ROA) Resultado Neto Promedio de Activo Total (del período que se analiza)	1,01%	0,38%	1,21%	0,84%	> al 0 %	
Margen financiero Margen Financiero Ingresos por Intereses	70,92%	87,63%	90,52%	91,22%	>= 70 %	

Indicadores Proyecto PATMIR	déc 03	déc 05	déc 06	déc 07	Rangos	
Eficiencia administrativa Gastos de Administración y promoción Promedio Total Activo / 365 días * (días del período que se analiza)	0,48%	5,26%	10,49%	10,44%	< 10 %	
Rendimiento Patrimonial Resultado Neto Promedio de Patrimonio / 365 días * (días del período que se analiza)	1,64%	0,60%	5,96%	5,91%	>= al 15 %	

CHAPITRE III : MODALITE DE CREATION ET DE DEMARRAGE DES IFRS

I. Figure juridique.

Comme vu précédemment le choix du statut juridique est encadré légalement par la loi et par le processus d'agrément en tant qu'institution financière autorisée.

Rappel du cadre légal.

La LACP reconnaît deux types de figures juridiques, la coopérative et la société anonyme. Les caractéristiques de chacune sont connues et ne diffèrent pas des réglementations générales. Concernant la mise en application de la LACP, le choix de l'une ou l'autre des structures n'a pas d'influence particulière. Il repose donc essentiellement sur les caractéristiques et les ambitions de chaque organisation.

Pour rentrer dans le cadre légal de la LACP, chaque organisation doit déterminer la structure juridique qui lui convient et élaborer son projet en fonction de ce choix. En revanche, la procédure d'autorisation ne permet pas la création ex nihilo des structures définitives mais se fait par la transformation d'une institution en coopérative ou SA régulée. Compte tenu de ces contraintes et des calendriers, les créations se sont donc faites en deux étapes :

- premièrement la création de Sociétés Civiles qui a permis de démarrer les activités et de mettre en place l'organisation,
- deuxièmement la sollicitation auprès de la commission bancaire de la transformation de ces SC en nouvelles entités coopératives ou SA selon les choix effectués.

Cependant la rédaction des statuts et des règlements intérieurs des nouvelles sociétés civiles ont été élaborés en tenant compte des options futures prises pour la constitution des sociétés futures.

Sur le calendrier du projet, c'est-à-dire jusqu'à fin 2007, aucune des sociétés définitives n'a été effectivement créées du fait des reports successifs de l'entrée en vigueur complète et définitive de la LACP.

Analyse de cas.

UCIRI / EIZ

La coopérative UCIRI a créé la société civile Esperanza Indigena Zapoteca EIZ dans la perspective de transformation en Société Coopérative d'Epargne et de Crédit. Le schéma de fonctionnement d'UCIRI est très ancré sur les principes mutualistes.

Les adhérents dans un premier temps ont été limités aux adhérents du FAC qui ont migré administrativement et qui ont transféré leurs capitaux vers la nouvelle société. Au départ, les services sont limités aux seuls adhérents détenteurs d'une part sociale. Avec le développement de la structure, une fenêtre a été ouverte pour faire entrer de nouveaux adhérents, notamment issus de groupes de femmes qui participent à des projets économiques dans les communautés. De même la restriction de l'accès aux services aux seuls adhérents a

été levée pour permettre à EIZ de se développer sur les zones plus urbaines, hors des communautés d'influence d'UCIRI.
Le principal risque dans ce type de schéma coopératif est la possibilité de prise de pouvoir en assemblée par des groupes d'adhérents non fondateurs. C'est dans cette crainte que les mesures de gouvernance ont été édictées dans les statuts pour que le pouvoir reste bien aux mains des fondateurs et des communautés rurales.

CEPCO / Fincafe

Pour les mêmes raisons, Fincafe a dans un premier temps été créée sous le statut juridique de Société Civile, dans la perspective ici de transformation en Société Anonyme (SOFIPO Sociedad Financiera Popular). La motivation de cette option est de pouvoir garder le contrôle de la nouvelle structure.

En effet le principe de constitution repose sur un capital détenu à plus de 50% par l'organisation mère CEPCO ou ses filiales. L'autre partie du capital se répartit entre les organisations régionales adhérentes à la CEPCO, des producteurs à titre individuel et des investisseurs privés externes. Bien que la figure juridique soit une SA, l'esprit est de permettre la participation en actions d'un certains nombre de producteurs. Le choix a été fait de permettre aux producteurs qui avaient adhérés au programme « Café Biologique » de rentrer au capital de la société. Cette option a été ensuite rendu impossible pour des aspects administratifs : pour être actionnaires d'une SA il faut être enregistré sur les registres des impôts… ce qui n'est pas le cas de la plus grande majorité des producteurs ruraux.

CCC / Cajin.

Le cas de Cajin se rapproche de celui d'UCIRI avec la création d'une société civile dans la perspective de transformation en Société Coopérative d'Epargne et de Crédit.

Le schéma de fonctionnement repose sur l'adhésion par l'acquisition de parts sociales des membres de l'organisation de producteur mère. Compte tenu du développement de Cajin, les adhérents ont vite dépassé ce simple cadre initial.

Synthèse.
Le choix de la structure juridique a dans notre cas été très cadré pas les contraintes légales. Le facteur déterminant de choix est la participation que les OP mères ont souhaitée donner à leurs membres dans la création des nouvelles IFRs. On peut cependant remarquer que quelle que soit la figure finale envisagée, une participation de la base sociale est prévue dans le montage juridique.

II. Capitalisation financière

Le choix de l'option juridique entre Coopérative et SA a une influence sur la capitalisation de IFRs.

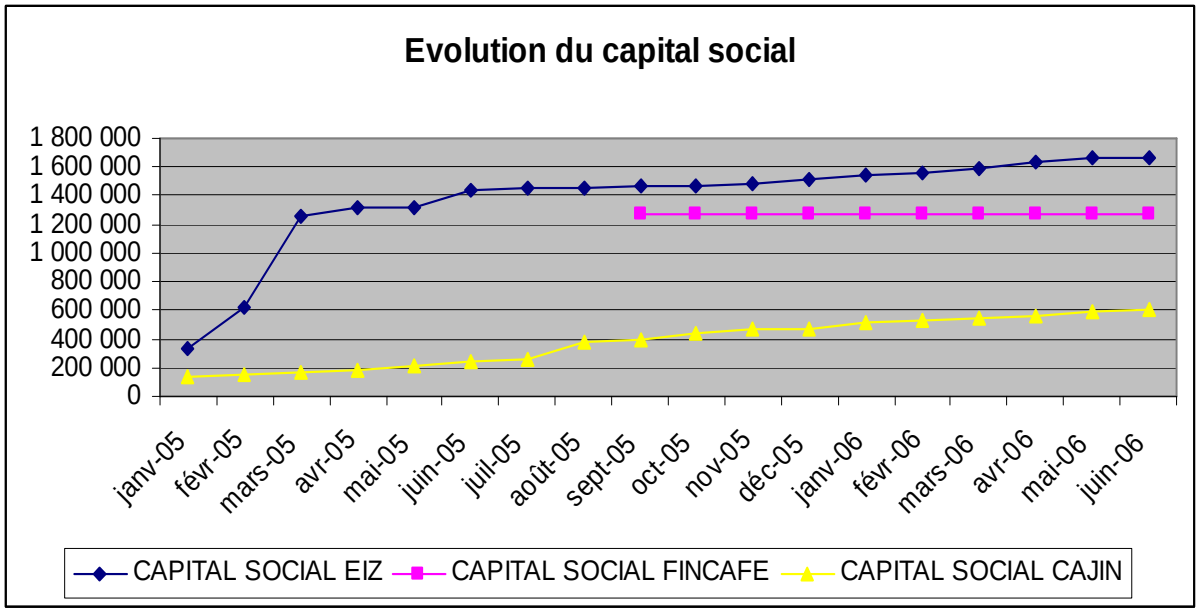
Analyse de cas.

La courbe ci-dessous retrace l'évolution de la capitalisation dans les IFRs.

EIZ.
Le transfert des capitaux détenu dans le FAC à la nouvelle société EIZ engendre une croissance très rapide du capital sur les premiers mois puis ensuite une stabilisation et une augmentation en lien avec le développement de l'activité financière d'EIZ. Sur les 2800 $MXN que les producteurs avaient capitalisé dans le FAC, 1000 $MXN sont affectés au capital social d'EIZ et 1800 $MXN sont déposés en compte épargne à terme bloqué pour 5 ans. Le niveau élevé de la part sociale à 1000 $MXN (70€) a été ensuite un frein à l'entrée de nouveaux adhérents. Très peu de producteurs peuvent ainsi bloquer une somme importante compte tenu du niveau de revenus. Un principe d'abondement partiel sur 5 ans a donc été mis en place pour permettre l'adhésion de nouveaux membres, mais avec des droits réduits tant qu'ils n'ont pas accumulé 100% de la part sociale.

CEPCO.
Il s'agit en fait de la capitalisation initiale apportée par l'OP mère, sans autre augmentation de capital tant que la SA n'est pas créée de fait.

Cajin.
Cajin a démarré sans capitalisation initiale forte. L'augmentation reflète de manière réelle la croissance de l'activité et de la structure. Chaque nouveau client apporte sa part sociale de 300 $MXN. Ce niveau est assez faible en regard des besoins de capitalisation de l'IFRs mais a été déterminé en fonction de la capacité d'investissement des clients. Avec un départ très différents, l'évolution lente et constante est ensuite similaire à EIZ.



Au-delà de la captation du capital social auprès des membres, ou des actions pour la SA, les IFRs ont pu capitaliser sur les subventions reçues pour les investissements, et en fonction des résultats obtenus au cours des premiers exercices.

Situation au 30/06/2006	EIZ Millier $MXN	Fincafe Millier $MXN	Cajin Millier $MXN
Capital social	1669	1297	611
Donation	497	647	299
Réserves		684	
Résultats	201	- 751	-144
Capital total	2369	1847	766

Une analyse détaillée de ces chiffres montre que les résultats des 3 IFRs sont très contrastés.
EIZ affiche un résultat positif au bout de 18 mois d'activité. Les facteurs de ce succès sont

- des charges de personnels très réduites par rapports aux autres IFR, du fait d'une politique salariale très conservatrice sans paiement de prestations sociales,
- des résultats financiers élevés du fait du capital initial placé en banque à défaut d'être distribué en crédit,
- des subventions d'exploitation liées au projet Patmir.

Fincafé affiche un résultat d'exploitation fortement déficitaire pour les raisons suivantes :

- une implantation territoriale très rapide avec 5 agences ouvertes qui engendrent des coûts de démarrage très élevés avant d'atteindre le seuil de rentabilité,
- une politique salariale attractive et assortie des prestations sociales,
- des subventions d'exploitation et une dotation exceptionnelle sous forme de réserve de l'organisation mère CEPCO pour combler les déficits de démarrage,
- un taux de risque élevé générant des provisions qui se reflètent sur les résultats.

Le résultat de Cajin est assez proche de l'équilibre :

- les charges et le développement sont « moyens »,
- les subventions d'exploitation permettent d'améliorer le résultat financier de l'IFR.

Synthèse.
En termes de capitalisation, l'influence des OP mère est très forte, dans un cas en permettant le transfert de capital social étiqueté au nom des membres, soit en faisant un apport comme entité juridique au capital de la nouvelle IFR. Cet apport initial quel que soit sa forme permet un développement rapide des IFR ayant pour conséquence ; soit une amélioration rapide des résultats (EIZ), soit un déploiement accéléré qui permet une présence accrue sur le territoire (Fincafé).

III. Développement des services financiers

Comme nous l'avons vu les trois IFRs se sont créées avec la volonté dès le départ d'offrir des services financiers diversifiés et complets. Non seulement sur une offre de crédits multiples, mais en intégrant dès le départ l'épargne et les autres services comme le transfert d'argent des migrants, les « remesas », l'encaissement de chèque et des produits d'assurance simples.

1. Les produits d'épargne et de crédit.

Méthodologie.
La définition des produits financiers a été réalisée à l'aide d'un outil conçu par le projet PATMIR. Cet outil est un guide qui permet de définir toute les composantes d'un produit financier, crédit ou épargne.

Comme pour toutes les étapes de création des IFRs, la définition des produits s'est faite dans des ateliers avec la participation du personnel et des représentants des clients élus. Elle se base principalement sur l'analyse des besoins du public cible compte tenu du déficit global d'offre de produits financiers en direction des communautés rurales. L'accent a donc été mis sur l'adaptation des produits aux nécessités et aux capacités des publics.

Cette méthodologie a permis de systématiser la démarche tout en permettant une grande latitude dans la définition des produits dépendants des objectifs et missions des IFRs.

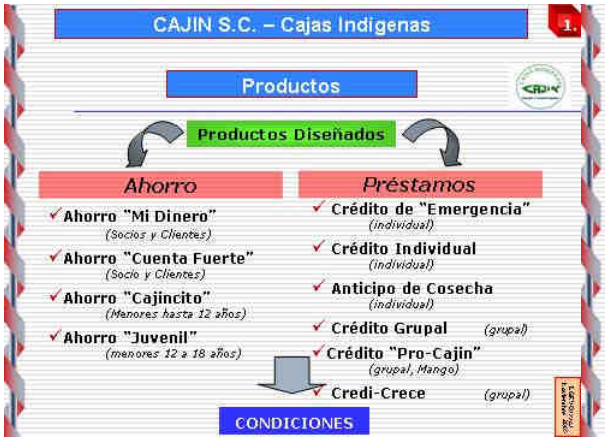
Exemple de grille de définition de produit (*CONDICIONES*).

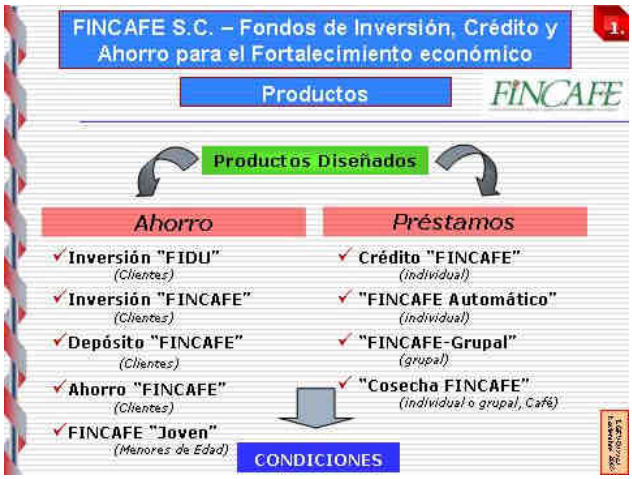
P1	INSTITUTION			
	NOM DU PRODUIT			
C	ommissions ,taux d'intérêt.			
O	bjectif et public cible			
N	ormes et procedures			
D	isponibilité et durée			
I	Montant mini / maxi			
C	apitalisation			
I	mpôts			
O	peration / systeme d'information			
N	iveaux d'autorisation			
E	Stratégie de promotion			
S	uivi du produit et du service			

Analyse de cas.

Dans les 3 IFRs ce travail a été réalisé au départ et a ensuite été actualisé au fur et à mesure du développement. Soit pour adapter les produits en fonction des analyses réalisées sur leur pertinence, soit pour créer de nouveaux produits.

Comme le montrent ces exemples, les produits financiers sont diversifiés pour répondre à la demande spécifique des populations.





Politiques de taux.

Pour les produits d'épargne la politique des taux varie en fonction de la nature du produit et de la localisation des agences. Pour les dépôts à vue, les taux annuels vont de 0% (EIZ), 2% à 4% (Cajin) à 2% à 6% (Fincafé). Pour les comptes à termes les taux varient en fonction de la durée et du montant comme le montre le tableau ci-dessous, exemple de Fincafé.

MONTOS	PLAZOS			
RANGOS	30	60	90	180
1,000 – 5,000	4	4.25	4.50	4.75
5,001 – 10,000	4.25	4.50	4.75	5
10,001 – 20,000	4.50	4.75	5	5.25
20,001 – 50,000	4.75	5	5.25	5.50
50,001 – 100,000	5	5.25	5.50	5.75
100,001 – 250,000	5.25	5.50	5.75	6
250,001 – 500,000	5.50	5.75	6	6.25
500,001, - 1'000,000	5.75	6	6.25	6.50
1'000,000 - En adelante	6	6.50	7	8

Ces différences s'expliquent par :

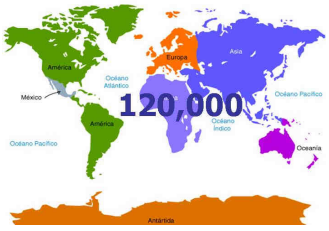
- des facteurs internes, la priorité mise sur la collecte d'épargne. On explique bien la politique d'EIZ qui n'a pas besoin de collecter l'épargne au départ et donc applique une politique de taux bas, et Fincafé qui a besoin de l'épargne collectée pour assurer sa ressource en crédit et applique des taux plus attractifs ;
- des facteurs externes, la concurrence. Par exemple Fincafé a implanté des agences dans des petites villes à proximité des zones de production de café dans lesquelles la concurrence est plus ou moins présente, ce qui explique une politique de taux diversifiée.

Pour les crédits les taux varient de 0,5 % à 4% mensuel en fonction de la nature du produit, de la clientèle ciblée.
Les produits destinés à financer directement les activités agricoles sont à des taux très bas de 0,5% à 1% du fait de la faible rentabilité et de la « concurrence » des aides et autres prêts bonifiés. En revanche les crédits en groupes en zones urbaines pour des activités commerciales ou artisanales avec une rentabilité immédiate et plus élevée sont à des taux plus importants, 4% mensuels, définis en fonction de la concurrence et dans la perspective d'équilibre financier des IFRs. Pour les microcrédits individuels pour des activités productives les taux sont dans une moyenne de 2,5% mensuels.

2. <u>Les autres produits</u>

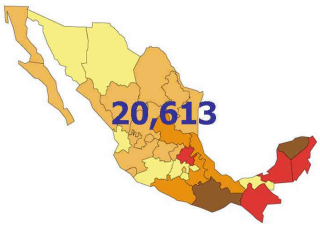
Transferts d'argent des migrants.
Ce thème est d'une importance cruciale au Mexique qui est le premier pays au monde collecteur d'argent des migrants des Etats-Unis. En 2006 ce sont plus 24 milliards de US$ qui transitent vers le Mexique.

Monde 2005. Milliards de US$

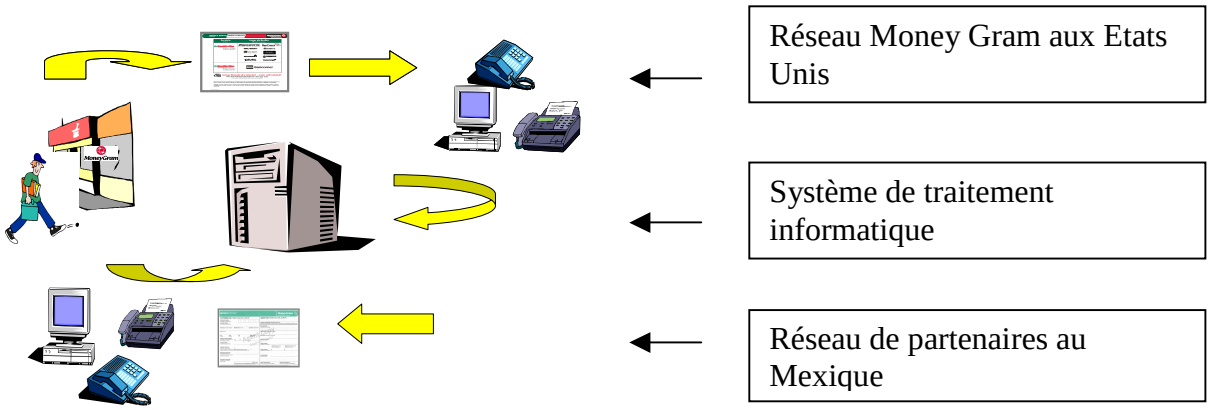


A. L. 2005. Milliards de US$

Mexique 2005. Milliards de US$



La mise en place du service dans les IFRs s'est fait dès la deuxième année d'activité. L'option a été de rechercher des grands opérateurs internationaux avec qui passer des accords de partenariats. Après analyse des différents opérateurs par le projet Patmir le choix a porté sur Money Gram, n° 2 du transfert d'argent et qui apportait les meilleures conditions aux IFRs.



Les avantages de ce système :

- pas d'investissement préalable, un logiciel est fourni par Money Gram pour la gestion des flux ;
- l'IFR touche une commission sur le montant des transferts réalisés ;
- l'argent arrive directement à l'IFR en monnaie locale ce qui permet le retrait facile par le client ou le placement automatique sur un compte épargne ;
- rapidité des transferts de liquidité (max 48 heures) entre le paiement au client et le versement par Money Gram de la somme correspondante ;
- fourniture par Money Gram des outils de publicité qui permet d'attirer de nouveaux clients sur ce service et de les fidéliser ensuite sur les autres produits de l'IFRs.

L'importance des montants transférés ne cesse d'augmenter. En revanche concernant l'utilisation des fonds, moins de 20% sont utilisés pour des activités productives. Très peu de ces fonds sont épargnés. Ils viennent combler souvent des dettes contractées dans l'attente de leur versement, ou sont dépenser sur des biens de consommation et pour l'habitat.

Encaissement de chèque et paiements de services.

Une très petite minorité des clients des IFRs ont un compte bancaire autre que dans l'IFR, il leur est donc impossible d'encaisser des chèques reçus pour les aides sociales et autres versements du gouvernement. Il en est de même du versement de certains salaires d'entreprises ou de fonctionnaires ruraux. Les IFRs leur permettent de déposer les chèques et de toucher les fonds en liquide ou sur un compte épargne. Dans la plupart des cas ce service est gratuit pour les clients ou membres de l'IFRs et payant pour des personnes extérieures. Ce service peut générer s'il se développe des besoins de trésorerie importants notamment au moment du paiement des salaires ou du versement des aides publiques. L'encaissement des chèques par l'IFR peut en effet prendre plusieurs semaines. Les IFRs offre de même la possibilité de payer les services tels que l'électricité, l'eau ou le téléphone.

Assurance.

Le thème de l'assurance a de même été abordé mais sans être véritablement mis en place sur la période du projet Patmir. Le schéma envisagé est de trouver des partenariats avec des compagnies d'assurances pour lesquels il est intéressant d'avoir des intermédiaires locaux

Cette stratégie permet aux compagnies de toucher plus efficacement un public très diffus qui représente pour eux un marché difficile à capter et totalement à conquérir. Pour les IFRs, c'est la possibilité d'offrir un service nouveau supplémentaire, sans investissement ni risque, qui peut dans certains cas générer des commissions sur les contrats passés.

Dans le panel des produits d'assurance, le produit le plus facile à mettre en place est le capital décès. L'exemple mis en place en collaboration avec la Société Zurich permet d'apporter un capital à la famille en cas de décès.

L'intérêt du point de vue de l'IFR est de garantir sur ce capital les prêts en cours et améliorer le recouvrement sans importuner les familles du défunt. L'avantage pour le client et sa famille est l'accession à un petit capital pour les frais de funérailles essentiellement.

Les conditions d'accès :

- Etre membre ou client de l'IFR
- Avoir entre 12 et 65 ans
- Etre en bonne santé.
- Remplir et signer correctement la police d'assurance
- Payer la cotisation annuelle.

Exemple de tarifs.

Capital assuré	Prime annuelle
5,000.00	$ 25.00
10,000.00	$ 50.00
15,000.00	$ 75.00
20,000.00	$ 100.00
25,000.00	$ 125.00
50,000.00	$ 250.00
100,000.00	$ 500.00

La culture de l'assurance n'est pas encore totalement acquise. Il est vrai que les traditions d'épargne informelle et la solidarité communautaire en cas de difficulté sont toujours aujourd'hui les moyens « d'assurance ».

Dans le cadre des innovations sur les produits financiers, le Patmir a proposé la mise en place d'un couplage entre assurance « capital décès » et plan d'épargne à long terme. Le principe est de mettre en place un plan d'épargne régulier avec des versements mensuels. Les intérêts générés par cette épargne permettent de payer la cotisation annuelle de l'assurance. En cas de décès, la famille récupère le capital assuré plus l'épargne accumulée.

Pour les IFRs, la mise en place de produits de ce type permet de créer des ressources stables et croissantes dans le temps. Malheureusement le concept de plan d'épargne régulier n'est pas encore entré dans les mœurs du fait de l'instabilité et de la variabilité forte des ressources des petits paysans.

Synthèse.
La politique produit développée par les IFRs est bien orientée dans une perspective de diversification pour offrir un panel de services financiers intégrés. L'analyse des besoins fait en effet ressortir que le crédit n'est pas le seul produit financier dont les producteurs ont besoin. Cette stratégie pose par ailleurs la question de l'ouverture des cibles clients en

développant une partie de l'activité sur des secteurs rentables bien que à priori plus risqués (microcrédits urbains) pour permettre d'offrir des conditions plus favorables et moins chères dans les zones rurales.

IV. Organisation et gestion

1. Ressources humaines et renforcement des capacités

La formation du personnel et des élus est la mission primordiale du projet Patmir. Dans ce cadre le projet Patmir a développé ses services entre :

- une assistance technique permanente composée d'un consultant pluridisciplinaire à temps plein dans chacune des IFRs et d'une équipe de consultants spécialisés (systèmes informatiques, comptabilité-gestion-administration, commerce-marketing) intervenant en fonction des besoins ;
- des formations généralistes ou spécialisées dispensées par des intervenants nationaux ou internationaux, consultants temporaires ou membre de l'équipe Patmir,
- un accompagnement stratégique pour la mise en œuvre et le suivi du développement des IFRs, réalisé par l'équipe internationale du Patmir des intervenants consultants internationaux.

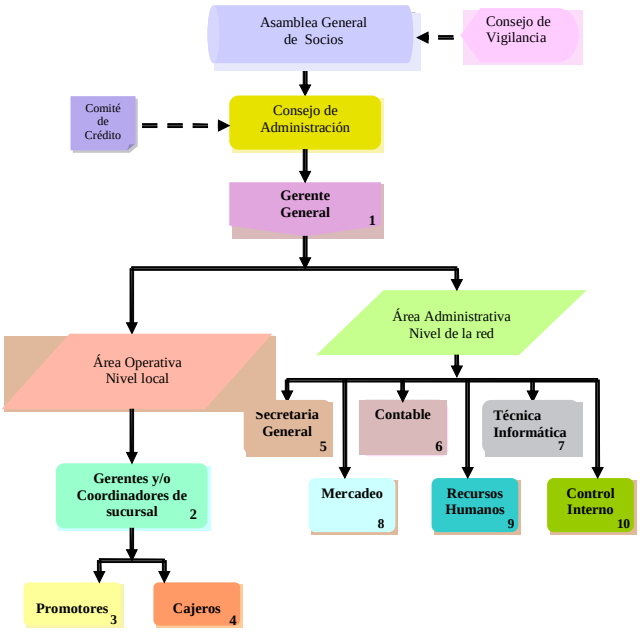
Des outils ont été conçus de façon à faciliter la capitalisation et la formation.

Ressources humaines.

La constitution des équipes opérationnelles des IFRs est un élément fondamental pour la réussite des projets. La volonté de toutes les organisations productrices et les fortes contraintes de vie locale obligent le plus souvent à recruter du personnel local, sans formation préalable, hormis les connaissances de base issues d'une scolarité plus ou moins poussée. En revanche cette politique de recrutement permet d'avoir du personnel parlant la langue maternelle indigène et connaissant les us et coutumes des communautés dans lesquelles ils travaillent. C'est un atout fondamental. Certaines organisations comme la CCC exigent que les recrutements soient réalisés parmi les enfants des membres. L'enjeu consiste donc à former le personnel sur tous les besoins de l'IFRs.

Pour la gestion des ressources humaines, un outil de définition des postes des missions et des responsabilités de l'ensemble des postes à pouvoir « PERFIL » a été élaboré

.



Sur la base d'un organigramme type, chacun des postes fait l'objet d'un descriptif détaillé du poste des tâches à effectuer et des responsabilités.
Ce guide pour la constitution des équipes dans les IFRs permet entre autre de redéfinir de façon claire la mission clé du gérant, cheville ouvrière entre l'équipe exécutive et les élus. La tradition était que les élus soient impliqués avec des responsabilités opérationnelles qui ne correspondent ni à leur mission, ni à leur disponibilité, ni à leur compétence. La clarification et la mise en avant du rôle du gérant a donc permis de repositionner chacun.

Suivant la taille et le niveau de développement de chaque IFRs, les postes n'ont pas tous été créés. Les premiers sur lesquels l'effort a porté sont les responsables directs de l'activité dans les agences, composées au minimum de deux postes au démarrage. Au niveau central, en plus du gérant, très vite les besoins sont apparus pour des postes de comptables, capables de travailler avec le système d'information et générer des informations conformes à la LACP.

Les outils de formation.

Le principe de base a été de créer des fiches techniques simples sur la plupart des sujets clés du fonctionnement d'une IFRs. Ces fiches peuvent servir à former le personnel comme informer les élus. Elles sont réalisées dans un format simple et imagé. Le système développé par le projet Patmir « SABER » a été réalisé selon trois niveaux :

- niveau général : information de caractère général, à diffusion large auprès des publics acteurs de la microfinance rurale, par exemple
  - la loi d'épargne et de crédit
  - les coopératives
  - le système financier mexicain
- niveau « dirigeants » : information destinée aux dirigeants élus, conseils d'administration, comité de vigilance, sur les thèmes leur permettant de

comprendre le fonctionnement de l'IFR et de prendre les décisions stratégiques et de gestion, par exemple :

- la structure d'une IFR
- Les fonctions du CA, du Président et des autres administrateurs
- Les fonctions du comité de vigilance
- La LACP et les articles spécifiques sur la gouvernance et les instances
- Les fonctions du gérant
- La résistance au changement
- Le control interne.

- niveau opérationnel et fonctionnel : ces informations concernent les aspects opérationnels sur le fonctionnement de la structure et sont dirigées au personnel salarié et aux membres des comités de crédit. Le niveau de formation de ces fiches techniques reste basique, pour le personnel opérationnel des formations approfondies spécifiques et l'accompagnement sur le terrain complètent ces informations.
  - La LACP
  - Normes prudentielles
  - Comptabilité
  - Analyse financière
  - Processus de crédit
  - Produits financiers
  - Promotion et communication

2. Système d'information.

La priorité établie par le Patmir dès le démarrage des IFRs est la mise en place d'un système d'information fiable et adapté. Nombreux des problèmes survenus dans le passé dans le système financier mexicain viennent de l'absence de système de gestion et le manque de transparence dans le maniement des activités financières. Cette opacité générale ne permet pas en effet une bonne analyse des situations, base d'une bonne gestion, et laisse la porte ouverte aux erreurs, irrégularités et fraudes. Par ailleurs la LACP exige la mise en place de systèmes d'information intégrés qui gèrent l'activité opérationnelle et comptable.

Dans le souci de systématiser les procédures et les processus d'information ; et en fonction des réalités de l'offre sur le marché ; le choix a porté sur un système existant SiBancs commercialisé par une société mexicaine CTI. Les critères qui ont guidés ce choix :

- système intégré opérationnel/comptable pouvant gérer la quasi totalité des besoins des IFRs,
- organisation par « agence » avec un module de consolidation permettant de gérer le développement des IFRs,
- système déjà en fonction dans des institutions comparables et donnant satisfaction,
- existence à Oaxaca d'une agence de la société CTI qui assure une bonne prestation de proximité pour la mise en place et la maintenance,
- prix abordable, bien que ce choix soit rendu possible pour les IFRs en création du fait des subventions à l'investissement apportées dans le cadre du projet,

- système pouvant évoluer vers une organisation en ligne en fonction du développement des réseaux de communication virtuelle.

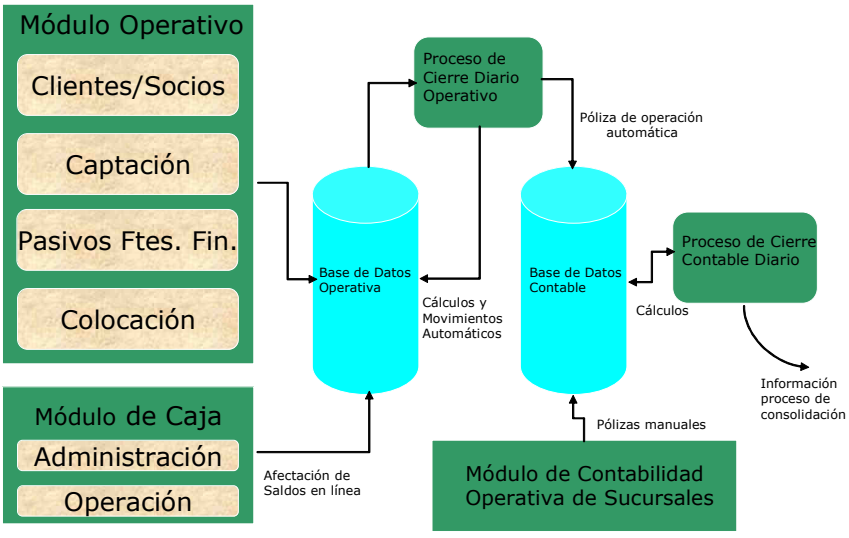
Les avantages du système d'information :

- rendre le service client plus rapide et sécurisé,
- améliorer les possibilités de croissance des IFRs, en nombre de clients et pour le développement du réseau physique des agences,
- connaître à tout moment la situation de l'IFR en ayant un enregistrement et un control quotidien des opérations,
- améliorer la rentabilité des transactions et les couts administratifs,
- automatiser à 100% l'enregistrement comptable dérivé des opérations financières,
- mettre en place un système de control interne intégré sur les opérations financières géré par le système.

Le SiBancs se compose principalement des modules suivants :

- un module opérationnel principal qui gère les activités financières
- un module de gestion de caisse pour le front-office client
- un module de comptabilité
- un module de clôture opérationnelle quotidienne
- un module de clôture comptable
- un module de gestion des membres et clients.

Schéma général du système d'information SiBancs



Méthode d'implantation

Le schéma d'implantation du système est fondamental pour éviter les erreurs de transfert de données et les difficultés qui en découlent. Dans le cas des trois IFRs qui démarrent, elles partent toutes avec une base de clients et des soldes à transférer, puisque dans les trois cas il y

a une passation d'activités de l'organisation de producteurs fondatrice à la nouvelle institution.

Les étapes d'implantation réalisées conjointement entre le projet Patmir et la société CTI sont les suivantes.

Diagnostic de la situation.
Définition des processus et des procédures
Mise en adéquation du système si besoin
Paramétrisation et personnalisation du système
Validation de l'information existante
Mise à niveau de l'infrastructure informatique
Développement des programmes de migration
Programme de formation
Migration
Mise en route

La mise en place concrète du système dans les IFRs a rencontré des problèmes et comme toujours a été plus long et compliqué que prévu :

- la mise aux normes des données à transférer qui étaient le plus souvent gérées sur des fichiers non sécurisés, avec des données non actualisées et incomplètes. Le premier travail a donc consisté à normaliser l'information qui devait être transmise au système. Le cas le plus complexe a été celui de Cajin qui a démarré son activité sans avoir le système opérationnel. Il a été ensuite nécessaire de rattraper 6 mois d'activité antérieure en même temps que la mise en place du système au jour le jour.

- La formation des employés des IFRs et le suivi lors de l'implantation. Malgré des modules de formation d'initiation, il y a eu longtemps une réticence à l'utilisation d'un système inconnu et une peur de l'erreur « irréparable » qui a eu pour conséquence un blocage dans l'utilisation totale et exclusive du nouveau système. Pendant plusieurs mois les IFRs ont donc continué une double administration en gardant leurs anciens modes de gestion. Le basculement complet a donc été long été difficile.
- La mise à niveau du système lui-même, soit pour son évolution propre soit en fonction des exigences légales. Chaque implantation d'une nouvelle version parfois insuffisamment testée et mise à l'épreuve a engendré des retards dans la production de l'information comptable notamment.

V. Développement territorial et organisation des réseaux

Le développement territorial et commercial des IFRs a été élaboré pour répondre aux objectifs des IFRs :

- être proche du public cible en couvrant les zones d'influence des organisations de producteur,
- permettre un développement de l'activité,
- être présents dans des zones bénéficiant d'une infrastructure de communication minimum.

En fonction de la zone et du potentiel de développement le mode d'implantation physique s'est fait selon le même schéma général. Il distingue la taille et les organisations des modes d'implantation.

La succursale.
C'est le lieu de base du développement. Elle a un rôle opérationnel avec un guichet ouvert au public. Elle gère l'équipe et l'organisation de la région. C'est l'échelon de base pour le système d'information. Elle a un rôle administratif et comptable pour les opérations qu'elle génère. Elle est située dans une petite ville pour bénéficier des infrastructures et de la présence de banques. Elle est composée du gérant, d'un caissier et d'un ou plusieurs promoteurs. Elle gère les relations avec le siège de l'institution concernant le transfert des informations opérationnelles et financière. Elle administre la trésorerie.

L'agence.
Elle dépend de la succursale et n'a qu'un rôle opérationnel de relation avec les clients. Elle est ouverte en permanence. Elle se compose au minimum d'un caissier qui assure la relation clients au guichet, notamment les dépôts et retraits des comptes épargne, et d'un promoteur qui travaille à l'extérieur pour la collocation de crédits. Les informations sont gérées par le même système que la succursale dont elle dépend.

La permanence.
Elle a le même rôle que l'agence mais et ouverte à temps partiel en fonction du potentiel de la zone d'implantation. C'est un lieu situé dans les villages et les communautés ou au sein des organisations de producteurs. Un promoteur y est présent régulièrement pour y effectuer les opérations des clients.

Le promoteur mobile.
C'est lui qui assure la présence au plus profond des communautés. Il assure des « routes de promotions » régulières et passe dans les communautés pour faire connaître l'institution et réaliser des opérations des clients.

Ce modèle d'organisation est adapté aux zones rurales et permet d'optimiser les coûts d'intervention et de répondre au mieux aux demandes des clients. Sur la base de ce schéma théorique chaque institution développe son réseau comme il le souhaite et en fonction de ces propres contraintes et objectifs.

Le risque principal de cette organisation réside dans la sécurité des promoteurs mobiles, voire de certaines agences isolées dans des villages. Les promoteurs se déplacent avec les transports collectifs locaux (camions, bus, taxi collectifs), et terminent parfois leur chemin à pied. Ils dorment dans les communautés. Grâce aux subventions obtenues par les IFRs, certains ont été dotés de motos. Il est donc recommandé que ces promoteurs ne transportent pas ou peu de fonds. Ils assurent les opérations promotionnelles et les aspects administratifs, les flux d'argents se font dans les agences fixes.

Le siège de l'organisation est le plus souvent implanté dans une des succursales. Cela permet de réaliser des économies sur l'utilisation des locaux et des services externes. L'avantage est aussi de ne pas déconnecter le siège et l'administration centrale du terrain. Le siège n'a pas d'activité opérationnelle, il est constitué en premier lieu du gérant, avec un comptable dès que le niveau d'activité permet de dégager les ressources. Il assure les relations avec les administrateurs et l'organisation de producteur mère.

Analyse de cas.

EIZ

EIZ a démarré en créant une succursale au siège de l'organisation centrale d'UCIRI à Santa Maria Guienagati-Lachiviza. Ce choix a été fait car c'est là que se déroulent les activités de l'organisation sur le café. Les producteurs y viennent et peuvent réaliser leurs opérations financières. Cette succursale a une activité totalement liée et dépendante à celle d'UCIRI et ne capte pas d'autres clients.

La même année, une deuxième succursale a été ouverte à San Juan Guichicovi, qui est une zone d'influence d'UCIRI mais éloignée de la centrale (3 heures en voiture et une journée en transport en commun). C'est de plus une zone Mixe, alors que l'ensemble des autres territoires sont Zapotèques. C'est une succursale qui fonctionne donc avec une grande indépendance et qui a développé une clientèle très rapidement au-delà des adhérents de l'OP mère, notamment grâce au crédit solidaire en groupe aux femmes essentiellement.

La deuxième année EIZ a ouvert une succursale à Ciudad Ixtepec qui est la ville régionale. UCIRI y a son siège administratif, la cafétéria et la quincaillerie. Cette succursale est vite devenue le siège de l'institution. Elle s'est développée sur le micro crédit urbain pour les activités commerciales et artisanales. La stratégie a été de ne pas incorporer les clients urbains comme membre de EIZ pour éviter une dérive de la mission avant tout rurale et communautaire.

Cette même année une agence de la succursale de Lachiviza a été ouverte à Estancia de Morelos. Village situé à une journée de voyage par la route ou par la montagne. Cette agence a comme objectif de répondre aux besoins des membres producteurs de cette zone enclavée et a très peu d'opportunité de développement commercial.

Cajin.

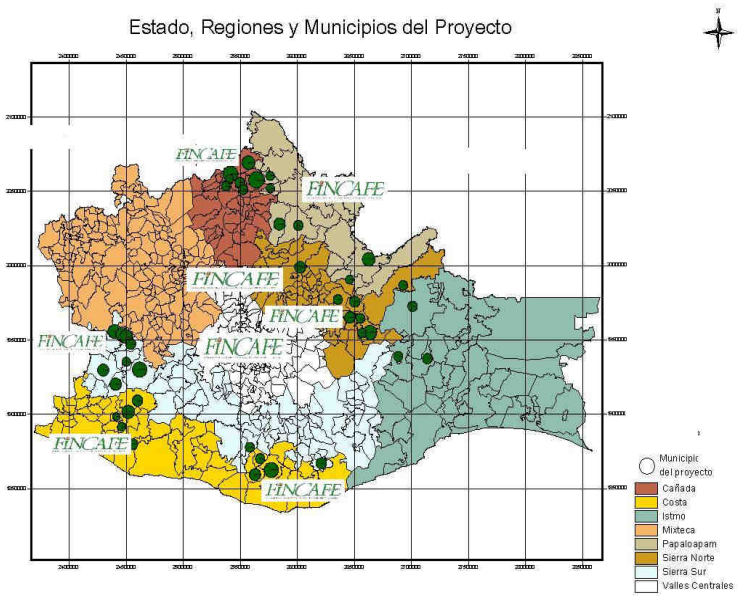
La première année Cajin a ouvert la succursale de Jalapa de Marques qui est la petite ville proche du siège de la CCC, San Jose, où est implanté le siège de Cajin ainsi qu'une agence dépendante de la succursale de Jalapa. Il y a une complémentarité en termes de développement, la succursale a vite capté de nouveaux clients sur Jalapa et les communautés voisines, l'agence a géré les relations avec les membres de l'organisation.

La deuxième année, Cajin a ouvert une succursale à Tehuantepec qui est la ville la plus importante de cette région et centre historique de l'Isthme. Elle a développé une clientèle urbaine. Elle a eu une croissance élevée dès le démarrage mais a du faire face à des problèmes de non remboursement importants. Cajin n'était pas préparée à cette nouvelle clientèle, plus difficile que les communautés rurales.

Cette même année une deuxième agence de Jalapa a été ouverte à El Morro, petite communauté de la côte pour permettre de toucher les producteurs de cette zone adhérents de la CCC. Cette agence a un potentiel relativement faible bien que située dans une zone sans aucune autre offre de services financiers.

La troisième année, Cajin a ouvert une troisième succursale à Tanatepec. Région d'influence éloignée du centre de l'OP mère basée sur la production de mangue. La succursale a démarré son activité essentiellement sur des crédits de campagne pour les producteurs de mangues, avant de s'ouvrir petit à petit à d'autres groupes de producteurs non adhérents de l'organisation CCC.

Fincafé.



Le choix d'implantation des succursales de Fincafé s'est fait en fonction des régions d'implantation des organisations régionales affiliées à la CEPCO (points verts). En deux ans Fincafé a ouvert 5 succursales « rurales » et une sur la ville d'Oaxaca, proche du siège de la CEPCO. La stratégie a été de placer les succursales dans des villes moyennes bénéficiant des infrastructures de communication et ayant une proximité avec les banques.

Au niveau commercial ce choix a eu un impact fort, notamment pour le développement de l'épargne et du microcrédit individuel urbain. L'organisation de la promotion se basait sur une implication des OP locales pour accueillir les promoteurs mobiles et permettre de proposer les services de Fincafé aux producteurs. Ce schéma initial ne s'est que très peu mis en place, sauf dans une succursale. Fincafé n'a eu de fait que très peu accès à son public cible initial et a généré sa croissance en crédit sur la clientèle urbaine, avec des difficultés qui sont apparues rapidement en termes de recouvrement.

Synthèse.

Dans les trois cas le choix d'implantation commerciale des succursales et des agences a été fait en fonction des zones d'influence des organisations de producteurs. En revanche cette approche a été doublée d'ouvertures dans des zones plus urbaine apportant à priori un potentiel de développement plus fort, notamment sur la demande de crédit. Cette orientation a eu pour conséquence immédiate une détérioration des résultats sur les remboursements des crédits, et est allé jusqu'à une quasi déconnexion de l'institution financière avec la base des producteurs dans le cas de Fincafé.

La tendance qui a pu être observée est une prédominance de l'épargne dans les communautés rurales avec un accès aux crédits assez limité, soit du fait de l'IFR soit par manque de demandes, et en revanche une forte demande de crédits dans les pôles urbains. Cette tendance va plutôt à l'encontre de l'objectif fixé par les IFRs et les organisations de producteurs : proposer un accès aux crédits aux populations rurales pour favoriser le développement et la diversification de leurs activités économiques. On peut cependant penser que ce ne sont que des tendances temporaires et dues à la jeunesse des IFRs et au besoin de croissance rapide pour atteindre l'équilibre financier.

VI. Gouvernance et lien avec l'OP mère

Dans la stratégie de constitution des IFRs, ce thème s'est imposé sans être sujet à débat puisque le projet est venu des OP. Le Patmir a été l'accompagnateur et le facilitateur de l'ensemble de la démarche en conformité avec les souhaits des OP et les réalités locales de chacun. Ces thèmes transversaux ont donc été abordés à travers toutes les étapes de construction des IFRs et des choix stratégiques qui ont été faits.

Ce point résume les enjeux et les parcours de création des IFRs. La description des OP et le schéma de construction des IFRs montrent bien à quel point il y a une imbrication des deux entités, l'une et l'autres avec ses missions propres, mais se consolidant par des synergies. On peut tenter de synthétiser ce paragraphe avec les six aspects suivants :

- volonté forte des OP dès le départ pour la création des IFRs. Il s'agit dans les trois cas de choix institutionnels forts et délibérés pour répondre à un certain nombre de problématiques : la légalisation de pratiques financières informelles, notamment l'épargne, la création de nouveaux services, l'opportunité de participer au Patmir…

- diversifier les services proposés par les OP aux membres. Les trois organisations ont déjà intégré de nombreux services et projets pour le développement des membres et de leurs communautés. Les services financiers sont conçus comme un axe nouveau de réponse à des besoins non ou mal couverts. L'idée à terme est de fournir aux membres tous les moyens possibles à leur propre développement et à l'amélioration des conditions de revenu et de vie.

- les IFRs sont créées dans une optique de rentabilité et d'autosuffisance, donc avec une perception économique forte, à l'inverse de programmes de subventions ou de crédits subventionnés. Il n'y a donc volontairement pas de transfert des OP vers les IFRs des activités financières non rentables, notamment les systèmes de financement des campagnes de production et de commercialisation du café. En revanche, les OP mettent à disposition des IFRs un « capital » initial qui assure une croissance rapide dès le départ sur des produits et des démarches nouveaux.

- 100% des dirigeants des IFRs sont issus des membres des OP, avec des extrêmes comme Fincafé où se sont les mêmes dirigeants pour l'ensemble des structures du groupe. Ces schémas montrent la volonté de garder la maitrise par les OP sur les IFRs. De même les salariés sont issus des communautés et des familles des membres. Nous sommes donc face à des phénomènes d'identification régionale et locale très forts. Cela apporte une cohésion et une vision commune mais comporte un risque de « vision unique » parfois non favorable au développement des IFRs.

- dans les trois cas le projet porte sur la priorité de répondre aux besoins de services financiers des membres des OP, mais avec dès le départ des ouvertures vers des publics plus diversifiés. L'élargissement de la cible se fait de façon concentrique autour de l'OP en restant sur une même identité: les familles, les communautés d'appartenance, les communautés voisines ; et parallèlement une orientation sur des cibles différentes en lien avec l'ouverture de succursales « urbaines » donnant accès à d'autres cibles de clients. L'équilibre entre ces deux voies étant parfois

délicat à maintenir. Ces possibles dérives vers un public nouveau nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle pour la maitrise du pouvoir, en distinguant notamment dans les coopératives, ceux qui sont membres et clients rattachés à l'OP mère, et les clients simples qui ont accès aux services sans être représentés au sein de l'IFRs.

- Enfin, la caractéristique commune est le rôle puissant et officieux des « assesor », conseillers des OP qui, sans être présents dans les instances dirigeantes sont les véritables décideurs ou ont une influence décisive. « Ils ne décident rien, mais rien ne se décide sans eux ». Dans les trois cas de construction des IFRs, ces conseillers ont joué un rôle déterminant, parfois d'incitation, parfois de blocage.

VII. Budgets et financements

La création de IFRs à ce rythme et à ce niveau d'équipement a été rendu possible par la présence du programme Patmir pour l'accompagnement et la formation et par la gestion de subventions publiques qui ont permis d'accélérer les investissements et de prendre en charge une partie des coûts de développement initiaux.

Le chiffre habituellement présenté pour atteindre un niveau de rentabilité et de stabilité opérationnelle pour une IFR oscille entre de 5 et 7 ans, voir 10 ans si les conditions sont très difficiles ou si l'IFR doit faire face à une crise interne ou externe. Le challenge du Patmir est d'atteindre ce même niveau de résultat en trois ans. La mise en œuvre de moyens exceptionnels s'explique par cet objectif ambitieux fixé dans le cadre général du programme.

Les budgets présentés pour les deux premières années, représentent la quasi-totalité des coûts de création des trois IFRs, incluant les investissements et les coûts de développement. En troisième année les montants des subventions ont été fortement réduits et couvrent plus les frais de fonctionnement normaux, notamment les frais de supervision des IFRs par les fédérations, disproportionnées par rapport à la taille et au niveau d'activité des IFRs.

Analyse de cas.

EIZ

Analyse EIZ

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$2 181**	**145 €**	
dont investissements	$1 034	69 €	47%
dont coûts de développement	$1 147	76 €	53%
Ressources	**$2 181**	**145 €**	
Apport EIZ	$580	39 €	27%
Subventions	$1 601	107 €	73%

Le budget porte sur la création de 4 succursales et sur deux années, soit un investissement moyen par succursale de 545 000 $MXN (36 000 Euros). Il comporte les investissements et les coûts de fonctionnement initiaux.

Rapporté au nombre de clients captés sur la période, au 30 juin 2006 EIZ comptait 3554 membres et clients, soit un coût par membres/client de 614 $ (41 €) et une subvention de 450 $ (30€).

Les subventions sont des ressources fédérales de la SAGARPA (Ministère de l'Agriculture).

Budget 2004 et 2005 consolidés EIZ.

ESPERANZA INDIGENA ZAPOTECA SC

PRESUPUESTO DEL PROYECTO 2004
(pesos)

CATEGORIA/PARTIDA/CONCEPTO	TOTAL	SUBSIDIO	APORTACIÓN organización	PART (%)
EQUIPAMIENTO, ADAPTACION DE OFICINAS Y ADQUISICION DE ACTIVOS	**488 460**	**350 813**	**137 647**	**28,18%**
Mobiliario de sucursal y/o matriz	86 780	28 637	58 143	67,00%
Adaptación de sucursal y/o matriz	51 000	24 650	26 350	51,67%
Equipo informática	350 680	297 526	53 154	15,16%
COSTOS DE OPERACIÓN	**225 400**	**107 950**	**117 450**	**52,11%**
Estrategia de mercado	12 000	6 000	6 000	50,00%
Servicios	15 400	11 950	3 450	22,40%
Sueldos, honorarios y viáticos	156 000	78 000	78 000	50,00%
Otros gastos	42 000	12 000	30 000	71,43%
ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION, PROMOCION DE GRUPOS Y ESTUDIOS	**0**	**0**	**0**	0,00%
Apoyo a grupos	0	0	0	0,00%
TOTAL DEL PROYECTO	**713 860**	**458 763**	**255 097**	**35,73%**

ESPERANZA INDÍGENA ZAPOTECA, S.C.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO 2005
(pesos)

Consolidado

CATEGORIA/PARTIDA/CONCEPTO	TOTAL	SUBSIDIO	APORTACIÓN organización	PART (%)
EQUIPAMIENTO, ADAPTACION DE OFICINAS Y ADQUISICION DE ACTIVOS	**546 238**	**490 100**	**56 138**	**10%**
Mobiliario de sucursal y/o matriz	217 598	198 776	18 822	9%
Adaptación de sucursal y/o matriz	120 750	91 750	29 000	24%
Equipo informática	207 890	199 574	8 316	4%
COSTOS DE OPERACIÓN	**922 400**	**652 700**	**269 700**	**29%**
Estrategia de mercado	80 000	68 700	11 300	14%
Servicios	81 600	41 700	39 900	49%
Sueldos, honorarios y viáticos	639 800	468 800	171 000	27%
Otros gastos	121 000	73 500	47 500	39%
ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION, PROMOCION DE GRUPOS Y ESTUDIOS	**0**	**0**	**0**	0%
Apoyo a grupos	0	0	0	
TOTAL DEL PROYECTO	**1 468 638**	**1 142 800**	**325 838**	**22%**

Les équipements informatiques comprennent l'achat du matériel et tout ce qui concerne le système d'information, licences, frais de mise en service et maintenance.

Un poste important est l'équipement des succursales. Une attention particulière a été portée à l'image et les aménagements sont en conséquence. De mêmes pour la sécurité, les agences

sont équipées de rideaux métalliques, système d'alarme, et coffre fort. Certaines agences isolées ont été équipées de modem satellitaires pour avoir une connexion internet et téléphone régulière.

Les coûts opérationnels sont constitués essentiellement des charges de personnel. Le poste autre coût comprend notamment les frais de supervision par la fédération. La part de coûts opérationnel est plus importante la deuxième année car ils couvrent les 4 succursales, même celles créées l'année précédente.

Cajin

Analyse Cajin

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$1 863**	**124 €**	
dont investissements	$885	59 €	48%
dont coûts de développement	$976	65 €	52%
Ressources	**$1 893**	**126 €**	
Apport Cajin	$542	36 €	29%
Subventions	$1 321	88 €	70%

Le budget porte sur la création de 5 succursales soit un coût moyen de 373 000 $ (25 000 €).

Rapporté au nombre de clients de Cajin, 1755 au 30 juin 2006, le coût par clients est de 1 061 $MXN (70 €) et les subventions par clients sont de 752 $MXN (50 €).

Fincafé

Analyse Fincafé

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$2 784**	**186 €**	
dont investissements	$1 962	131 €	70%
dont coûts de développement	$822	55 €	30%
Ressources	**$2 784**	**186 €**	
Apport Fincafé	$1 042	69 €	37%
Subventions	$1 742	116 €	63%

Le budget porte sur la création de 6 succursales, soit un investissement moyen de 464 000 $MXN (30 000 €) par succursale.

Rapporté au nombre de clients capté par Fincafé, 2535 au 30 juin 2006, le coût par client est de 1098 $MXN (73 €). Le montant des subventions par clients s'élève à 682 $MXN (45 €).

Synthèse

L'analyse des budgets de création des IFRs montrent :

- le coût global peut paraître élevé, mais rapporté aux succursales, les montants sont accessibles pour des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux. Si les organisations de producteurs ou les IFRs doivent dégager ces fonds de leurs

activités propres, il sera difficile d'atteindre ce niveau d'équipement à court terme ;

- les investissements réalisés permettent de faire face à une croissance importante du nombre de clients ; le coût par client, déjà relativement bas, va donc encore baissé. Cette analyse du coût par client nouveau a été reprise de façon générale par le programme Patmir, qui a pu estimer que le coût global incluant les subventions directes reçues par les IFRs et le coût de l'assistance technique est de 1200 $MXN (80 €) par personne ayant accès à un service financier.

- Les points clés qui sont des postes importants d'investissement sont :
    - l'image avec des installations donnant confiance, « votre banque locale », sans être luxueuses,
    - le système informatique, système d'information et équipement,
    - la communication pour avoir des relations les plus stables entre succursales et avec le siège,
    - la sécurité.

CHAPITRE IV : RESULTATS

Ce troisième chapitre porte sur une analyse des résultats des IFRS. Globalement les résultats peuvent être considérés comme bons.

I. Evolution des IFRs

La synthèse des résultats opérationnels des IFRs est élaborée sur la base d'un outil « *Creciendo juntos* » mis au point par le programme Patmir, qui reprend mensuellement les chiffres de production par succursale et permet un affichage. Cet outil de communication interne et public est un élément de transparence qui génère confiance aux clients et membres des IFRs et fierté au personnel.

Fincafe

Ces chiffres du premier semestre 2006, soit 18 mois après la création de Fincafé, reflète bien la croissance et le potentiel existant.

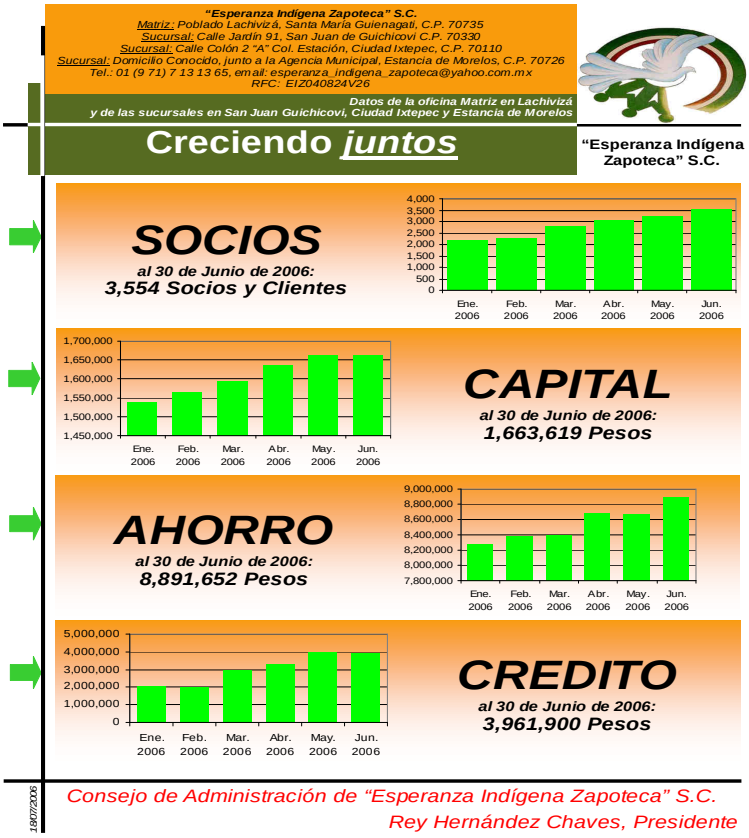
Le capital est l'apport initial de la CEPCO et n'a pas fait l'objet d'augmentation. Le projet est de répartir ce capital entre les 35 organisations régionales de producteurs afin d'améliorer le sentiment d'appartenance de Fincafé avec sa base. L'idée originelle de proposer des actions à des producteurs individuels, a été abandonnée pour des questions juridiques et de contraintes fiscales pour les producteurs.

L'épargne. Partie de 0, la captation de l'épargne est très forte. Fincafé est implantée dans plusieurs régions de forte migration qui ont un fort potentiel pour l'épargne. D'autre part son implantation dans la ville centre d'Oaxaca donne accès à des épargnants intéressés par la sécurité liée à la réputation de la CEPCO et par les taux que propose Fincafé. De plus certaines organisations de producteurs utilisent Fincafé pour gérer leur trésorerie.

Le crédit. Fincafé a bénéficié au départ du transfert d'une ligne de crédit de la BID (Banque Interaméricaine de Développement) de 2 millions de pesos pour des crédits collectifs aux femmes et aux organisations de producteurs. Elle a ensuite développé sa propre activité essentiellement sur des microcrédits urbains, plus rentables et plus faciles à distribuer, mais

plus risqués. Le rapprochement et le contact direct avec les producteurs qui devait se faire à travers les organisations régionales n'a pas fonctionné. Cette dérive de cible, conjugué avec la jeunesse de l'institution, la croissance forte et la crise sociale et économique de 2006 à Oaxaca, a engendré une détérioration du niveau de risque et de recouvrement des crédits. Un plan de redressement a été mis en place, avec des résultats mitigés.

EIZ



La croissance de EIZ, deux années après sa création reste forte. Après une première vague de transfert « automatique » des membres du FAC et d'UCIRI, nous assistons sur ce premier semestre 2006 a la captation d'une clientèle propre à EIZ. La distinction entre clients et membres est très importante. D'une part par l'origine des personnes : ne peuvent devenir membres que les familles rurales des communautés de la zone d'influence d'UCIRI. D'autre part du fait du montant de la part sociale de 1000 $MXN : montant élevé qui ne peut être donné en une seule fois, donc avec des mécanismes d'abondement progressif.

Capital. La croissance est régulière. En tant que coopérative EIZ exige la prise de part sociale pour les personnes pouvant intégrer la coopérative comme membre. Ce modèle permet donc une capitalisation progressive. Le montant de la part sociale, fixée à l'origine lors du transfert de fonds du FAC à EIZ a été fixé à 1000 $MXN. Trop élevé pour les nouveaux entrants, la part sociale peut être abondée par tranche de 200 $MXN. Mais seules les personnes disposant d'une part sociale complète sont représentées dans les assemblées. Un système de rémunération du capital a été mis en place et a donné lieu a des versement de « dividendes » aux membres de plein droit.

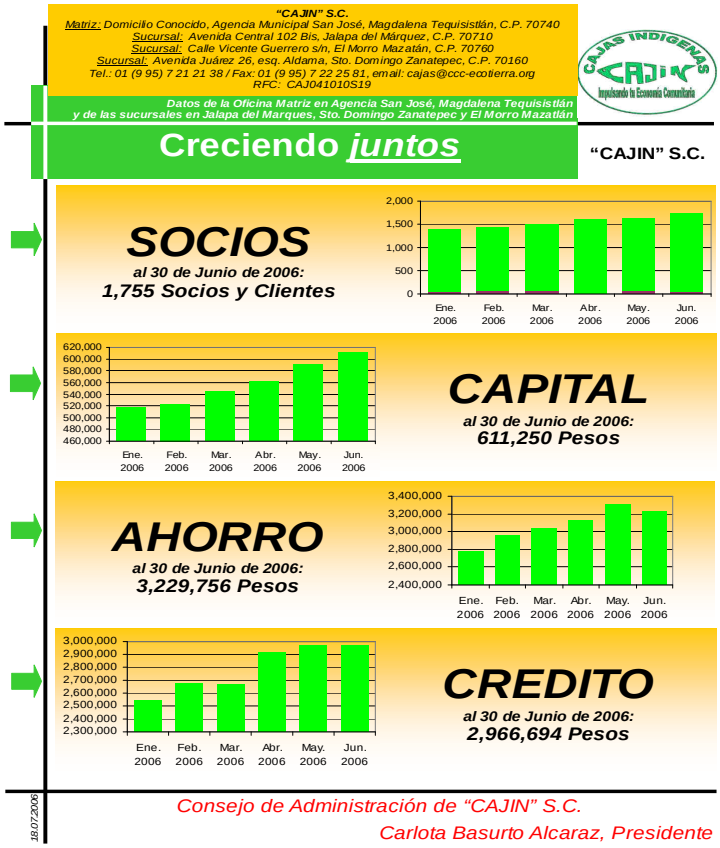
Epargne. Le niveau global est élevé mais la croissance a été limitée. La priorité d'EIZ qui disposait de fonds dès le départ n'a pas été la captation d'épargne nouvelle. Malgré cette attitude conservatrice les besoins sont importants dans les communautés rurales et la confiance gagnée par l'institution engendre des dépôts spontanés.

Le Crédit. Le développement du crédit, a atteint 50% des objectifs fixés au départ. Néanmoins c'est une croissance forte dans un contexte difficile d'éloignement des

communautés et de jeunesse de l'institution. La particularité est que l'activité crédit a augmenté de façon spectaculaire sur la zone de San Juan Guichicovi, notamment grâce au crédit solidaire à des groupes de femmes. Puis sur la ville de Ciudad Ixtepec, avec le microcrédit individuel et le crédit solidaire.

En 2006, avec ce niveau d'activité, EIZ a atteint son seuil de rentabilité.

Cajin



Cajin est l'IFR qui a bénéficié le moins de son intégration avec l'organisation CCC. Hormis la présence d'une clientèle ciblée, aucun fonds n'a été transféré. Ceci explique les niveaux d'activité plus faible que dans les deux autres IFRs. En revanche la croissance est similaire, forte et régulière, ce qui confirme les besoins et le marché porteur dans les zones rurales.

Capital. La croissance est due a la prise de part sociale de 300 $MXN par chaque nouveaux clients. Dans ce cas il n'y a pas de distinction et toutes personnes souhaitant accéder aux services doit acquérir une part sociale. Son montant est accessible et cela fait partie des produits proposés aux clients.

Pour la première fois, en 2005, des dividendes ont été versés aux membres, compte tenu des résultats positifs atteints par Cajin. Cette nouveauté a permis un regain de confiance pour l'institution et un intérêt pour les parts sociales comme produit d'épargne.

L'épargne a augmenté régulièrement et est la seule ressource de Cajin pour la distribution de Crédit. Le développement équilibré des deux produits est donc fondamental. La baisse sur juin est une conséquence immédiate du conflit social survenu à Oaxaca. Les maitres d'école en grève depuis un mois retirent leur épargne pour survivre. Ce phénomène s'est amplifié dans les mois qui ont suivi. Cet exemple montre l'importance des maitres d'écoles, seuls fonctionnaires présents dans les communautés et qui ont un pouvoir d'achat et d'épargne important par rapport au reste de la population rurale.

Le crédit. Cajin a commencé en 2006 a faire des crédits de campagne à un groupe de producteurs de mangue, ce qui explique le saut important réalisé en avril. Ces crédits seront remboursés en octobre massivement. L'évaluation et le recouvrement des crédits se fait en

étroite collaboration avec la CCC qui achète la production et se charge du conditionnement et de la commercialisation.

Grâce aux subventions reçues en 2005 et 2006, Cajin a atteint son seuil de rentabilité avec ce niveau d'activité.

II. Analyse financière et opérationnelle Aout 2007

Au cours d'une mission sur le programme Patmir en Aout 2007, une analyse détaillée des résultats par succursale a été faite pout les trois IFRs. Elle porte sur l'atteinte des objectifs opérationnels et la rentabilité financière. A titre d'exemple nous détaillerons l'analyse d'EIZ et nous ferons une synthèse des deux autres cas.

Pour ce travail, un outil de programmation et de budget a été développé par le Patmir et est utilisé pour la programmation de l'activité par succursale ainsi que pour le suivi des résultats.

L'analyse financière porte essentiellement sur l'autosuffisance et la rentabilité des succursales. Compte tenu des contextes et des niveaux de développement inégaux, l'analyse par succursale est la plus pertinente. Une consolidation est ensuite effectuée pour chaque IFRs. Cette approche permet des comparaisons et des émulations entre succursales pour atteindre les objectifs.

Analyse de cas

EIZ

a. San Juan Guichicovi.

Plan Opérationnel

REALIZADO		EIZ			2007	SUCURSAL	SAN JUAN GUICHICOVI	PORTADA		
ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	2006
CAPITAL FIJO	Aportacion	14 000	14 000	18 500	-	-	-	-	-	46 500
Nuevos socios P. Fisicas		28	28	37						93
Nuevos socios P. Morales										-
TOTAL SOCIOS		28	28	37	46	47	32	32	47	484
SOCIOS ACUMULADOS	187	215	243	280	289	336	368	400	447	
TOTAL CAPITAL		198 137	216 637	240 136	249 136	261 594	291 098	312 994	328 574	46 500
AHORRO		-	- 54 038	- 51 949	8 838	- 3 105	41 719	- 2 468	- 91 191	- 12 683
DISPONIBLE	2%	-	23 059	- 29 006	- 21 360	- 59 829	- 92 410	- 42 660	- 20 211	- 20 201
INFANTIL	2,50%	-	2 658	531	2 690	1 529	150	- 1 533	- 2 606	285
INVERSION	2,65%	-	- 76 332	- 15 658	26 826	55 847	140 411	44 475	- 62 342	9 436
FIJO SOCIOS	0,00%	-	- 3 423	- 7 816	682	- 652	- 6 432	- 2 750	- 6 032	- 2 202
COMUN	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COLOCACION		-	- 64 533	46 141	- 43 064	- 230 254	- 126 869	8 177	364 252	- 3 846
GRUPAL	42%	-	- 89 614	- 25 951	- 84 173	- 168 312	- 173 290	17 595	- 136 770	- 55 043
CREDIT SOCIO 1	24%	-	28 881	73 816	40 052	- 51 100	40 615	- 13 834	495 562	51 166
CREDIT SOCIO 2	30%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMERGENCIA	24%	-	- 3 800	- 1 724	1 057	- 10 842	5 806	4 416	5 460	31
XXX	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOROSIDAD		11,80%	14,13%	13,90%	17,33%	11,16%	12,10%	12,10%	10,32%	12,34%

La succursale a doublé le nombre de ses clients sur le début de l'année 2007.

Le solde de captation d'épargne est globalement négatif. Il y a un glissement de l'épargne disponible vers les dépôts à termes. Le seul mois positif en termes de dépôt est le mois de juin. Les retraits sont très élevés en aout pour la rentrée.
Globalement sur la période, le solde de crédit est resté stable. Seul le mois d'aout est positif. Le rythme des cycles de crédits collectifs explique en partie cette irrégularité ajouté aux besoins élevés en septembre pour la rentrée. La priorité sur cette zone a été le recouvrement des crédits plus que le développement et l'ouverture à de nouvelles communautés.
Le niveau d'impayé a été amélioré sur les 4 derniers mois et est passée de 17% à 10%.

Rentabilité financière

L'analyse porte sur les résultats à fin mars et juillet 2007.

Institucion	***EIZ***		
Sucursal	***San Juan Guichicovi***		

Datos \ Fechas	31/12/2006	31/03/2007	31/07/2007
Ingresos por interés	919 625,68	332,99	714,54
Comisiones cobradas	0,00		
Gastos de Operación	374 458,75	108,80	250,38
Gastos por intéreses	44 308,51	12,02	27,90
Comisiones pagadas	3 038,29	0,04	0,49
Estimación preventiva par riesgos crediticios	234 514,07	100,00	87,00
Capital	433 997,22		914,71
Activos fijos	0,00		129,33
Obligaciones de deudas	2 011 647,48	0,00	1 949,71
Captación	2 011 647,48		1 949,71
Líneas externas	0,00		
Tasa del mercado	5%		2%
Tasa de inflación	4%		3,98%

	31/12/2006	31/03/2007	Fecha 3
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	**140%**	**151%**	**195%**
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	**127%**		**175%**

Analyse.
La succursale a atteint largement sa rentabilité.

- la marge financière est excellente avec un taux de marge de 96%
- les frais administratifs sont très bien maitrisés. Le niveau de salaire qui représente 60% des coûts est bas (entre 15 et 30 $MXN par jour) et EIZ ne paie pas encore de prestations sociales.

Cette situation est basée sur les coûts directs de la succursale. En fin d'année la répartition des frais de structures de l'institution modifie les résultats. La marge est cependant assez élevée pour supporter la totalité des coûts institutionnels.

b. **Ixtepec**

Plan Operationnel

REALIZADO		EIZ		2007		SUCURSAL	IXTEPEC			PORTADA
ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	2006
CAPITAL FIJO	*Aportacion*	9 000	6 000	3 500	7 000	5 500	22 500	48 500	39 000	**141 000**
TOTAL SOCIOS		18	12	7	14	11	45	97	78	**312**
SOCIOS ACUMULADOS	*30*	48	60	67	81	92	137	234	312	
TOTAL CAPITAL				47 646	55 146	60 646	80 347	103 297	134 988	**141 000**
AHORRO		-	**38 289**	**26 347**	**55 290**	**35 581**	**100 097**	**24 799**	**70 382**	**29 232**
DISPONIBLE	*2%*	-	- 28 936	- 70 836	17 127	77 262	5 632	5 835	47 352	**4 453**
INFANTIL	*2,50%*	-	2 772	1 599	2 975	838	1 500	- 2 008	- 2 134	**462**
INVERSION	*2,65%*	-	64 430	93 664	33 966	- 42 542	94 960	20 333	24 727	**24 128**
FIJO SOCIOS	*0,00%*	-	24	1 920	1 222	23	- 1 935	18	18	**107**
COMUN	*0,00%*	-	-	-	-	-	- 60	621	419	**82**
COLOCACION		-	**428 308**	**- 314 133**	**- 33 018**	**- 167 339**	**176 974**	**- 91 365**	**149 043**	**12 373**
GRUPAL	*42%*	-	417 114	- 33 250	- 35 462	- 202 668	161 225	- 155 070	130 096	**23 499**
CREDIT SOCIO 1	*24%*	-	9 908	- 322 800	- 3 537	46 277	2 668	31 827	7 872	**- 18 982**
CREDIT SOCIO 2	*30%*	-	2 000	5 000	5 981	1 052	9 081	32 878	8 889	**5 407**
EMERGENCIA	*24%*	-	- 714	36 917	-	- 12 000	4 000	- 1 000	2 186	**2 449**
XXX	*0%*	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
MOROSIDAD		11,11%	26,46%	9,59%	8,79%	11,87%	11,58%	12,95%	10,31%	**12,32%**

La succursale d'Ixtepec a démarré fin 2006. La croissance en nombre de clients est bonne sur les premiers mois même si en deçà des objectifs.
Le solde de captation est positif chaque mois avec une augmentation moyenne de 30 000 $MXN par mois. La majorité des dépôts est réalisée sur des comptes à termes.
L'activité de crédit est très irrégulière suivant les mois. L'équipe est jeune et le turn over est important. L'influence des cycles de crédits solidaires est forte. Une attention particulière est portée à la formation des nouveaux promoteurs et à la récupération des crédits.
Le taux de recouvrement a été amélioré fortement et le niveau de risque est passé de 26% à 10% en 10 mois. En zone urbaine, le risque de dérive sur les impayés est important d'où une vigilance particulière sur ce point au détriment du développement.

Rentabilité financière

L'analyse porte sur les résultats à fin juillet 2007.

Institucion	*EIZ*
Sucursal	*Ixtepec*

Datos \ Fechas	31/12/2006	31/07/2007	Fecha 3
Ingresos por interés	327 574,22	520,56	
Comisiones cobradas	240,00	1,26	
Gastos de Operación	320 242,09	259,99	
Gastos por intéreses	3 920,00	10,39	
Comisiones pagadas	1 763,24	1,22	
Estimación preventiva par riesgos crediticios	117 900,00	24,06	
Capital	114 641,45	416,01	
Activos fijos	38 374,43	47,45	
Obligaciones de deudas	561 277,04	945,40	
Captación	561 277,04	945,40	
Líneas externas	0,00		
Tasa del mercado	5%	1,50%	
Tasa de inflación	4%	3,98%	

	31/12/2006	31/03/2007	Fecha 3
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	**74%**	**176%**	
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	**70%**	**167%**	

Analyse.
La succursale a atteint largement sa rentabilité.

- la marge financière est excellente avec un taux de marge de 98%

De même que San Juan, les coûts sont maitrisés et faibles et ne prennent pas en compte les frais de structure institutionnels. Le taux de marge ne prend par ailleurs pas en compte la totalité des coûts de ressources qui sont apportées par une autre succursale.

c. Lachiviza

Plan opérationnel

REALIZADO		EIZ	2007	SUCURSAL	LACHIVIZA	PORTADA

ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	2006
TOTAL SOCIOS		19	4	73	11	5	8	9	10	**1 316**
SOCIOS ACUMULADOS	*1 177*	1 191	1 195	1 268	1 279	1 284	1 292	1 301	1 311	
TOTAL CAPITAL			3 000	57 374	5 500	2 500	4 000	4 500	5 000	**60 000**
AHORRO		-	- **9 766**	- **82 558**	**82 473**	**104 235**	**482 969**	- **131 612**	**39 770**	**40 459**
DISPONIBLE	*2%*	-	- 65 578	92 565	- 7 227	- 194 485	88 995	- 41 424	118 387	- **731**
INFANTIL	*2,50%*	-	- 724	- 2 786	4 898	1 023	174	576	- 1 100	**172**
INVERSION	*2,65%*	-	55 014	- 159 573	111 875	233 102	394 728	- 102 258	- 109 773	**35 260**
FIJO SOCIOS		-	1 517	- 12 770	- 27 079	- 10 074	- 1 291	- 1 598	- 3 975	- **4 606**
COMUN		-	6	6	6	74 669	363	13 092	36 231	**10 364**
COLOCACION		-	- **139 714**	- **72 842**	- **79 839**	**895 959**	- **189 522**	**18 322**	**557 454**	**82 485**
GRUPAL	*42%*	-	- 44 955	11 411	- 21 825	- 20 236	- 8 226	- 9 736	- 4 250	- **8 151**
CREDIT SOCIO 1	*24%*	-	- 85 354	- 168 784	- 67 596	883 137	- 133 523	- 3 740	580 831	**83 748**
CREDIT SOCIO 2	*30%*	-	- 10 668	101 605	5 150	47 478	- 49 773	44 849	- 37 617	**8 419**
EMERGENCIA	*24%*	-	1 262	- 17 074	4 432	- 14 420	2 000	- 13 051	18 490	- **1 530**
XXX		-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
MOROSIDAD		3,09%	5,09%	6,99%	8,16%	6,98%	6,67%	6,13%	6,72%	**6,72%**

Cette succursale est située à la centrale de l'organisation UCIRI. C'est la première qui a été créée et elle gère les relations avec l'organisation et les membres affiliés à l'origine. Son

niveau d'activité ne reflète donc pas son développement propre. Pour cette raison les variations et les niveaux de crédit (mai et août) ou de dépôts sont très élevés. Les crédits octroyés sont des prêts à des organisations affiliées à UCIRI.
Le niveau de risque est bien maitrisé, avec une problématique particulière de crédits avec des remboursements de capital différés, pour répondre aux besoins des organisations.

Rentabilité financière

L'analyse est réalisée sur la base des résultats financiers à fin juillet 2007. La succursale supporte l'ensemble des coûts institutionnels et les charges financières liée à l'épargne transférée du FAC au démarrage de l'IFR. Le tableau ci-dessous montre l'analyse des chiffres bruts et après réalisation de la répartition des couts institutionnels au prorata du niveau d'activité.

Institucion	***EIZ***		
Sucursal	***Lachiviza***		
			Con reparticion de costos e ingresos de matriz.
Datos \ Fechas	31/12/2006	31/07/2007	31/07/2007
Ingresos por interés	983 379,26	457,17	372,37
Comisiones cobradas	62 110,00	1,79	1,79
Gastos de Operación	817 257,82	484,17	219,21
Gastos por intéreses	208 326,44	117,24	117,24
Comisiones pagadas	7 892,67	1,95	1,95
Estimación preventiva par riesgos crediticios	93 070,00	9,56	9,56
Capital	2 504 902,78	2 789,60	2 789,60
Activos fijos	460 576,17	177,29	177,29
Obligaciones de deudas	5 971 841,42	6 240,33	6 242,33
Captación	5 971 841,42	6 240,33	6 242,33
Líneas externas	0,00		
Tasa del mercado	5%	1,50%	1,50%
Tasa de inflación	4%	3,98%	3,98%

	31/12/2006	31/03/2007	Fecha 4
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	**93%**	**75%**	**108%**
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	**81%**	**66%**	**88%**

Pour gérer 80% de l'épargne d'EIZ, le taux de marge de cette succursale est le plus faible de l'institution avec 68%.

d. Estancia de Morelos

Plan Opérationnel

REALIZADO		EIZ		2007		SUCURSAL		ESTANCIA MORELOS		PORTADA
ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	2006
TOTAL SOCIOS		-	1	16	41	68	172	42	10	**774**
SOCIOS ACUMULADOS	*424*	424	425	441	482	550	722	764	774	
TOTAL CAPITAL		-		444 313	480 649	504 971	545 440	573 119	578 619	**175 000**
AHORRO		-	- 15 696	28 832	40 978	105 668	122 250	64 173	145 703	**40 992**
DISPONIBLE		-	- 19 352	25 789	27 398	115 779	101 480	11 973	- 60 878	**16 849**
INFANTIL		-	922	1	1 372	1 208	965	642	- 1 150	**330**
INVERSION		-	803	1 296	13 597	- 10 156	17 329	50 141	206 436	**23 287**
FIJO SOCIOS		-	1 931	1 746	- 1 389	- 1 306	2 476	1 417	1 295	**514**
COMUN		-	-	-	-	143	-	-	-	**12**
COLOCACION		-	- 31 519	- 62 924	81 475	177 242	68 090	33 866	1 045 371	**109 300**
GRUPAL		-	2 964	- 39 746	16 500	67 311	- 7 822	- 36 335	- 47 610	- **3 728**
CREDIT SOCIO 1		-	- 14 567	- 19 269	24 982	110 643	60 774	62 528	1 021 024	**103 843**
CREDIT SOCIO 2		-	-	6 836	27 319	- 3 212	7 134	8 173	67 957	**9 517**
EMERGENCIA		-	- 19 916	- 10 744	12 674	2 500	8 004	- 500	4 000	- **332**
XXX		-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOROSIDAD		0,44%	0,12%	0,02%	2,26%	0,18%	0,96%	0,23%	0,07%	**0,71%**

Cette succursale est la dernière créée. En quelques mois elle a doublé le nombre des clients. En phase de démarrage, le solde de l'épargne est positif avec une moyenne de 40 000 $MXN pas mois, ce qui est un bon résultat compte tenu de la zone et de l'absence de promotion. L'augmentation des crédits est due à un crédit important (1 000 000 MXN) octroyé aux membres d'UCIRI. Le niveau de risque est très faible.

Ces crédits importants octroyés à UCIRI montrent la difficulté pour EIZ d'atteindre directement les clients producteurs avec ses produits « standards ». UCIRI préfère faire un crédit à EIZ, garanti et à taux préférentiel compte tenu du montant, et redistribuer à ses adhérents en assumant le risque et une partie des intérêts pour offrir un crédit « pas cher ». Ce système apporte une garantie à EIZ et une facilité d'administration qui lui permet de rentabiliser l'opération en offrant un taux inférieur au marché. Même si tout le monde y trouve son compte, cela peut être vu comme un détournement de la mission d'EIZ. On retrouve ici encore tout l'intérêt de l'adossement à une organisation de producteur et le contexte particulier de développement de ces IFRs.

Rentabilité financière

Sur la base des informations financières à fin juillet 2007, la succursale n'a pas atteint son seuil de rentabilité.

L'opération réalisée avec UCIRI en aout pour un crédit important devrait permettre de générer les produits financiers suffisants pour atteindre l'équilibre à la fin de l'année.

Institucion	***EIZ***
Sucursal	***Estancia Morelos***

Datos \ Fechas	31/12/2006	31/03/2007	31/07/2007
Ingresos por interés	42 579,16	38,43	100,65
Comisiones cobradas	0,00	0,07	0,57
Gastos de Operación	41 987,83	30,45	101,19
Gastos por intéreses	11 599,25	7,44	21,64
Comisiones pagadas	140,16	0,01	0,13
Estimación preventiva par riesgos crediticios	5 868,04	0,30	0,75
Capital	419 829,38	430,34	523,36
Activos fijos	0,00	0,00	
Obligaciones de deudas	1 054 778,51	1 098,63	1 438,65
Captación	1 054 778,51	1 098,63	1 438,65
Líneas externas	0,00		
Tasa del mercado	5%	5%	1,50%
Tasa de inflación	4%	4%	3,98%

	31/12/2006	31/03/2007	Fecha 3
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	**71%**	**101%**	**82%**
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	**36%**	**37%**	**70%**

Le taux de marge de cette succursale est plus faible que les autres avec 79%.

e. Répartition de coûts

Nous l'avons vu, la succursale de Lachiviza supporte l'ensemble des coûts institutionnels. Le tableau ci-dessous montre une simulation de répartition qui permet de mieux refléter la réalité. Dans ces conditions 3 succursales sur 4 ont atteint leur rentabilité.

Pour avoir une situation encore plus réelle, EIZ doit mettre en place un système de compensation entre succursales sur la ressource. Lachiza supporte seule le poids des charges financières sur la majorité de l'épargne ce qui détériore son taux de marge, même si elle comptabilise les produits financiers des placements.

La répartition des coûts et des produits financiers.

REPARTICION GASTO E INGRESOS DE MATRIZ

	SAN JUAN	IXTEPEC	LACHIVIZA	ESTANCIA	TOTAL
GASTOS ACTUALES	250,00	259,00	484,00	100,00	1 093,00
GASTOS DE MATRIZ*			405,00		

* Estmacion con costos de la federacion 175.000$, mantenimiento del sistema 180.000$ y otros 50.000$

REPARTICION COSTOS CORPORATIVOS POR CARTERA	1 893,40	1 226,07	2 536,41	1 670,86	7 326,73
	26%	17%	35%	23%	
	104,66	67,77	140,21	92,36	405,00

GASTOS REALES	354,66	326,77	219,21	192,36	1 093,00

INGRESOS ACTUALES	714,54	520,56	457,17	100,65	1 792,92

REPARTICION DE INGRESOS COPRPORATIVOS POR NIVEL DE CAPTACION	2 181,40	1 147,99	7 520,14	2 158,96	13 008,49
	17%	9%	58%	17%	100%
	33,71	17,74	116,20	33,36	201

INGRESOS REALES	748,25	538,30	372,37	134,01	1 792,92

AUTOSUFICIENCIA OPERTIVA	**159%**	**149%**	**108%**	**63%**

AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	**146%**	**142%**	**88%**	**57%**

Fincafé

L'analyse sera faite au niveau de l'institution.

Plan Opérationnel

Fincafé doit faire face à une situation de crise importante. Depuis le début de l'année 2007, l'ensemble des indicateurs se détériorent. Le motif de cette crise est principalement la détérioration de la qualité du portefeuille crédit. En aout 2007 le taux d'impayé atteint 35% et le taux de risque dépasse les 40%.

Cette dérive peut s'expliquer par une conjonction de différents facteurs internes et externes :

- une non application des règles établies sur l'octroi des crédits et une absence totale de contrôle des dirigeants ;
- une proportion importante de crédit « in fine » qui laisse apparaître les difficultés de remboursement en fin de crédit et de manière massive ;
- un détournement de la mission et du public cible initial, avec un portefeuille urbain mal connu et mal géré ;
- un fonctionnement incontrôlé avec des « apporteurs d'affaires » qui gère des portefeuilles de plus en plus importants sans que Fincafé connaisse réellement les clients ;

- un changement de version du système d'information qui a « masqué » la réalité du problème sur quelques mois ;
- la conjoncture sur Oaxaca qui s'est totalement dégradée sur le second semestre de 2006 avec la crise sociale et économique d'Oaxaca ;
- une institution jeune et éclatée en 6 succursales trop laissées à leur propre évolution sans véritable coordination et contrôle.

La gestion de la crise a été retardée par une absence de prise de conscience du problème et par les bons résultats sur 2006. Le plan de redressement mis en place début 2007 a plus ou moins été appliqué selon les succursales.

La seule succursale qui a atteint ses objectif et maintenu un bon niveau de risque est celle d'Ayutla, qui est la plus rurale de toute et qui a réellement travaillé avec les organisations régionales de producteurs de sa région d'implantation.

Les grands axes du plan de redressement ont été les suivants :

- ne plus octroyer de crédit à travers les apporteurs d'affaires et reprendre la main sur les portefeuilles de clients existants pour faire le recouvrement ;
- recentrer les activités sur les zones rurales en travaillant plus en synergie avec les organisations régionales ;
- n'octroyer de nouveaux crédits que dans les succursales atteignant les objectifs de récupération et maitrisant le niveau de risque ;
- remettre en fonction les processus de décision et renforcer les contrôles, notamment à travers l'équipe administrative de la CEPCO, mieux qualifiée que les administrateurs élus ;
- renforcer le crédit solidaire de groupe au détriment du crédit individuel et limiter les prêts avec différé de capital ;

Les résultats des mesures prises n'ont été mesurés que sur la période d'avril à aout 2007.

	Avril 2007 (mille $MXN)	Aout 2007 (mille $MXN)
Portefeuille sain	6 112	4 351
Portefeuille à risque	581	408
Portefeuille impayés	3 463	2 565
Total	**10 157**	**7 325**
% Portefeuille sain	5.72 %	5.57 %
% Portefeuille à risque	34.10 %	35.02 %
% Portefeuille impayés	39.82 %	40.59 %

On peut noter les éléments suivants :

- une baisse importante du niveau de crédit total, suite aux décisions prises en avril, qui engendre une baisse des produits financiers pour Fincafé ;
- un montant de crédit récupérer de 1 000 000 $MXN sur les portefeuilles en impayés et à risque ;

Les résultats de cette phase de récupération ne sont pas nuls, les pourcentages ne varient pas du fait de la baisse du portefeuille total.

Cette crise a bien sur des répercussions sur la situation financière de Fincafé

Rentabilité financière

Le tableau ci dessous montre la situation à fin décembre 2006 et fin juillet 2007.

Institucion	FINCAFE
Sucursal	

Miles de $

Datos \ Fechas	31/12/2006	31/07/2007
Ingresos por interés	2 012 215,52	2 617,78
Comisiones cobradas	0,00	4,40
Gastos de Operación	490 928,25	1 786,07
Gastos por intéreses	660 957,00	673,23
Comisiones pagadas	11 493,13	8,60
Estimación preventiva par riesgos crediticios	613 848,02	1 072,15
Capital	555 800,00	2 120,79
Activos fijos	82 057,00	590,69
Obligaciones de deudas	4 188 370,07	12 396,94
Captación	3 788 370,07	10 132,80
Líneas externas	400 000,00	2 264,14
Tasa del mercado	5%	1%
Tasa de inflación	4%	3,98%

DGRV: Estimacion al 64%

	31/12/2006	Fecha 4
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	**113%**	**74%**
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	**151%**	**86%**

Alors que Fincafé avait atteint un bon niveau de rentabilité fin 2006, les indicateurs se sont fortement infléchis. Cela s'explique en partie pour le manque à gagner sur les crédits non remboursés et l'augmentation massive des provisions pour risques qui ont été prises. Mais aussi on peut voir une forte inflation des coûts opérationnels due à l'ouverture des nouvelles succursales en 2006 et au doublement du personnel. Cette configuration de fort développement était possible dans un contexte favorable et avec une bonne gestion du risque ; elle est rendue quasiment impossible dans ce contexte de crise. La question de la fermeture d'une ou de deux succursales a été posée.

Pour remédier à cette situation deux points clés dans la relation de Fincafé avec CEPCO ont été négociés :

- permettre à Fincafé de distribuer des crédits d'avances sur récolte, garantis par CEPCO, ce qui génèrerait des intérêts et améliorerait le niveau global du portefeuille crédit et les indicateurs. Le point de blocage est le taux, les prêts habituellement accordés par la CEPCO sur des fonds propres ou subventionnés est de 6% par an (voire gratuit dans certains cas), ce qui est non rentable pour Fincafé. Un mécanisme de compensation doit donc être trouvé entre les institutions.
- ouvrir des comptes épargne bloqués aux producteurs, grâce à un apport de la CEPCO, sur des fonds de subvention étiquetés au nom des producteurs de café bio. Cette mesure permettrait de faire entrer Fincafé dans les organisations

régionales, via les contacts directs avec les producteurs affiliés et de recentrer Fincafé sur sa mission et son public cible. Cette mesure concerne 1200 producteurs, nouveaux clients de Fincafé, et peut donc avoir une incidence décisive pour l'avenir.

Ces deux mesures montrent à quel point la proximité et les alliances entre les IFRs et les organisations mère est importante au delà du simple soutien au démarrage.

Cajin

Plan opérationnel

Nous ne détaillerons pas les résultats par succursale. Cajin a suivi son développement progressif et contrôlé. L'équilibre entre l'épargne collectée et les crédits octroyés s'est maintenu. Le niveau de risque est élevé avec une moyenne à 13 % avec cependant des disparités importantes d'une succursale à l'autre et une amélioration sur le 1er semestre 2007.

Rentabilité financière

Avec les informations financières à fin juillet, les résultats de Cajin sont mitigés.

Plus que dans les deux autres cas, le travail sur la répartition des coûts et des ressources institutionnelle est important. La totalité de ces montants sont enregistrés sur la succursale de San Jose qui abrite le siège de Cajin et est situé à la centrale de la CCC. La situation brute à fin juillet ne reflète donc pas la réalité.

Cajin

		2007		
		Situation brute	Répartition des coûts	Répartition des coûts et subventions
San Jose	31/12/2006	31/07/2007	31/07/2007	31/07/2007
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	0%	13%	29%	101%
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	0%	13%	29%	100%
Jalapa				
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	97%	104%	46%	101%
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	104%	104%	46%	101%
Tehuantepec				
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	169%	99%	69%	103%
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	122%	91%	65%	98%
El Morro				
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	244%	98%	62%	103%
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	163%	86%	57%	95%
Zanatepec				
Autosuficiencia Operativa (Meta 100%)	195%	106%	57%	102%
Autosuficiencia Financiera (Meta 85%)	158%	89%	52%	95%

Une répartition a donc été faite sur la base du niveau des actifs de chaque succursale. On peut remarquer dans le tableau ci-dessus que la plupart des succursales ont quasiment atteint leur point d'équilibre sans répartition (colonne 2), mis à part la première San Jose. Avec une imputation des coûts institutionnels (colonne 3), plus aucune des succursales est rentable. Si on répartit de la même façon les subventions d'exploitation reçues par Cajin, toutes les succursales atteignent leur « seuil de rentabilité ». Nous pouvons voir ici l'impact des subventions sur le démarrage, bien que l'autosuffisance s'entende sans prendre en compte les subventions, mais uniquement les produits générés par l'activité.

Le seuil de rentabilité des succursales est atteint dans le cas de Cajin avec un niveau de portefeuille crédit qui s'élève à 1 000 000 $MXN (67 000€) environ, sans prendre en compte la totalité des charges. Et 1 500 000 $MXN (100 000 €) pour amortir la totalité des charges de structure. Pour ce niveau d'activité, une succursale est composée d'un caissier et de deux promoteurs. Le niveau de rentabilité est donc relativement bas et les marges de progrès de productivité sont encore importantes.

Synthèse

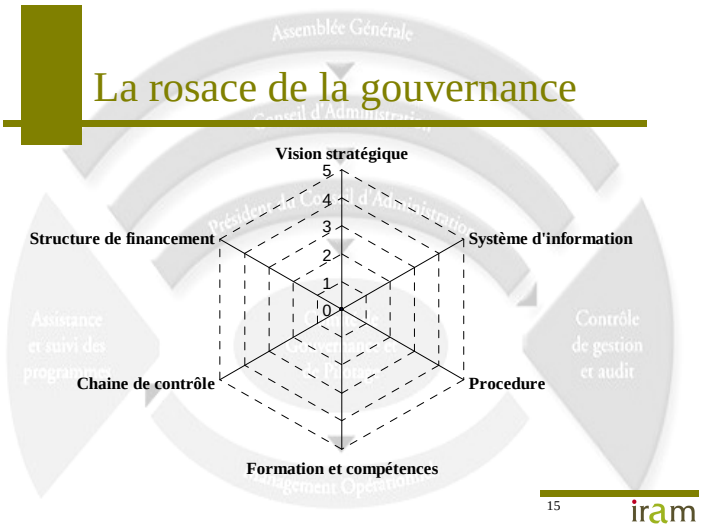
L'analyse de ces trois cas après 2 années de fonctionnement montre les éléments suivants

- sauf crise grave du type de Fincafé, il a été possible d'atteindre le seuil de rentabilité, ou de s'en approcher, sur une période courte. Cela a été rendu possible par la présence des OP en appui initial et soutien dans le développement ainsi que par les subventions qui ont permis d'investir et de couvrir les coûts de démarrage ;
- malgré une assistance technique et un suivi rapproché, les dérives peuvent arriver vite et s'avérer fatales s'il n'y a pas de réaction appropriée et à temps ;
- dans le processus de développement et de couverture des coûts, les succursales couvrent assez vite leurs charges directes et dans un second temps elles peuvent amortir la totalité des charges de structures ;
- la collaboration avec les OP mère pour soutenir l'activité des IFRs est importante soit pour atteindre rapidement un bon niveau de croissance soit pour pallier au situation de crise.

III. Gouvernance

Une analyse de la gouvernance dans les IFRs a été faite au cours de deux missions de l'Iram, par François Doligez. La première a permis d'aborder ce thème et d'en présenter les concepts et l'importance d'une bonne gouvernance. Les IFRs étant encore très jeunes, l'analyse porte plus sur les projets que sur les situations réelles. En revanche la deuxième mission d'évaluation réalisée en avril 2007 a permis de faire un diagnostic approfondi de deux IFRs, EIZ et Cajin.

Concernant Fincafé, la situation de crise que traversait l'institution n'a pas permis de réaliser l'analyse et le diagnostic de la gouvernance. En revanche une analyse de la gestion de crise du point de vue de la gouvernance est intéressante.



La grille d'analyse repose sur la méthodologie développée par L'Iram et CERISE « Gouvernail ». La méthode consiste à réaliser un autodiagnostic des institutions, organisé par thèmes, et avec des questionnaires auxquels répondent les acteurs partie prenantes de la gouvernance, dirigeants, salariés, partenaires et bailleurs éventuellement. Dans le cas présent, les responsables d'organisations de producteurs ont été sollicités.

A partir de ces grilles d'analyse il est possible de construire pour chaque institution la « rosace de la gouvernance ». A partir de l'expérience de l'Iram et de l'approche « gouvernail », un outil a été élaboré par le Patmir, « VITALES ».

Analyse de cas :

Fincafé

Rappel du contexte dans lequel évolue Fincafé du point de vue de la gouvernance et du lien entre lFR et l'organisation CEPCO.

Situation interne.

- le gérant de Fincafé est l'ex comptable de l'union de crédit de la CEPCO (UCEPCO). Il a donc une grande expérience et bénéficie de la confiance de tous. Il travaille sans contrôle réel de la part des instances dirigeantes et du comité de vigilance, ni de l'équipe administrative de la CEPCO ;
- le conseil d'administration, le comité de crédit et le comité de vigilance sont en fin de mandat, après deux années, ils sont moins mobilisés et divisés. Les nouveaux dirigeants qui vont être nommées prendront du temps pour assumer leur responsabilités ;
- le réseau des succursales est nouveau et les employés sont peu formés et mal encadrés ; le suivi, la coordination et le contrôle par l'équipe centrale sont insuffisants ;
- des accords ont été passés avec des apporteurs d'affaires qui gère un portefeuille très élevé (20% du total des crédits) sans contrôle ni restriction de la part de la gérance de Fincafé ;
- le lien initialement prévu dans le plan de développement de Fincafé avec les organisations régionales de producteurs s'est peu concrétisé. Le contrôle social qui pourrait avoir un effet de garantie pour les crédits accordés par Fincafé ne joue pas.

Situation externe.

- le suivi rapproché du projet Patmir est suspendu pendant quelques mois suite au départ en congés du conseiller et la réduction du projet sur la période Septembre 2006 / septembre 2007, il n'y a donc une vigilance peu soutenue, du fait des bons résultats apparents affichés jusqu'à fin 2006 ;
- la fédération ne fait pas son travail d'alerte sur les éléments financiers transmis par Fincafé ; il y a donc un défaut dans le système de supervision ;
- la crise socio économique vécue à Oaxaca sur le deuxième semestre 2006 a un impact fort sur la fin de l'année et le début de l'année 2007. Ce phénomène externe est mis en avant pour expliquer la crise, masquant un temps les déficiences internes.

La situation est donc particulièrement favorable à l'évolution d'une crise.

La gestion de la crise.

Dans ce cas encore le lien entre la CEPCO et Fincafé va être déclencheur pour permettre une réelle prise de conscience de la gravité de la situation et la mise en place de mesures de gestion de la crise. Il a fallu prendre contact directement avec le conseiller général de la CEPCO pour l'informer personnellement de la situation de crise. C'est lui qui a alors pris la responsabilité de réunir au sein du groupe les dirigeants et personnels compétents pour décider des mesures à prendre. Les solutions ont été trouvées en mobilisant le groupe CEPCO pour mettre en œuvre tous les moyens de pression et de récupération disponibles. Un plan de récupération a été mis en place avec le soutien du projet Patmir. Cette crise a par ailleurs été l'occasion de reprendre la réflexion plus largement sur le positionnement de Fincafé par rapport au public cible rural des organisations régionales. Un soutien financier de la part du groupe CEPCO a aussi été envisagé pour améliorer les indicateurs de solvabilité.

Bien que la situation ne soit à ce jour pas totalement résolue, la solidité du groupe CEPCO et la solidarité vis-à-vis de Fincafé a permis de surpasser la crise :

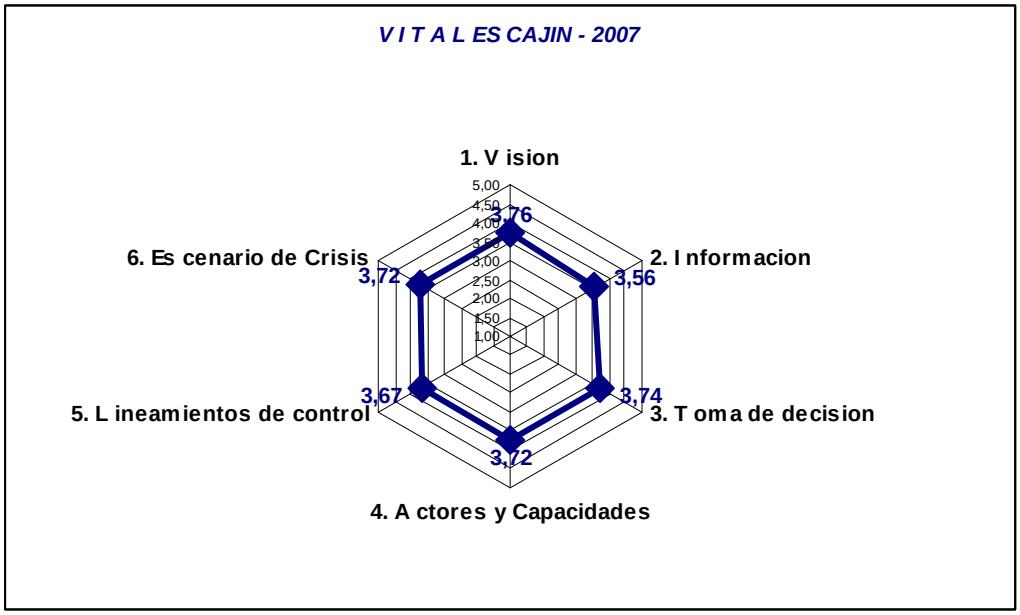
- il existe un confiance entre les acteurs internes (gérants et dirigeants élus anciens et nouveaux) comme externes (CEPCO et projet Patmir), et une volonté commune de sortir de la crise ;
- un plan de redressement et de récupération a été élaboré en concertation avec tous les acteurs avec un contrôle accru des résultats ;
- la réflexion a dépasser le simple plan de récupération pour envisager des mesures de repositionnement et de consolidation de l'IFR ;
- la présence du projet Patmir en assistance technique, si elle n'a pas permis une réaction suffisamment rapide à la crise, a donner des moyens supplémentaires et un accompagnement dans les mesures prises.

Cajin.

Le processus d'autodiagnostic a permis d'approfondir sur la base de la grille d'analyse le fonctionnement du comité de crédit, les relations entre le siège et les succursales, les processus de participation des adhérents au niveau local et la coordination entre Cajin et la CCC.

Les résultats présentés ci après à partir de la rosace de gouvernance permettent de comparer avec la situation initiale de 2005.

Rosace de Gouvernance Cajin.



Globalement l'évaluation ressort équilibrée et moyenne. Cette vision correspond à l'auto diagnostic réalisé avec les dirigeants élus et les salariés présents lors du séminaire.

Analyse

- il y a une baisse de l'évaluation sur le thème de la vision, qui peut s'expliquer par une adhésion moindre des salariés à la mission, notamment suite aux changements de méthodologie qui ont été mis en place pour améliorer le niveau de récupération des crédits ;
- concernant l'information et le système informatique, l'appréciation montre une amélioration de la compréhension des indicateurs et de la confiance dans le système ;
- l'évaluation sur les circuits de décision est favorable notamment suite à la mise en place de manuels, du règlement interne, et de la clarification sur les profils de postes et les responsabilités de chacun. Concernant les élus, les conseils du Patmir sur les missions et rôles des instances dirigeantes et de contrôle, ont permis de mieux gérer les situation de conflits d'intérêts ;
- les capacités des acteurs en général se sont globalement améliorées, du fait de l'intégration de nouveaux profils (comptable et coordinateur de succursales), ainsi que par la formation et l'appui général reçus par le projet Patmir. En revanche, il subsiste une forte inquiétude quant aux capacités d'autonomie lorsque le projet Patmir va s'arrêté ;
- la perception est que les mesures et le niveau de contrôle se sont améliorés, à l'exception du rôle de la fédération. En effet les supervisions réalisée par l'équipe de la fédération, venue de Mexico, a été très mal perçue par les acteurs de Cajin.

Ils se sont sentis « déconsidérés » malgré les efforts réalisés sur ces deux premières années. La méconnaissance de la fédération, pourtant spécialisée sur des institutions rurales, et les exigences démesurées de la LACP en termes de règles de gestion, de contrôles et d'indicateurs financiers, créent une divergence très grande vis-à-vis des capacités de Cajin, dont les résultats et les progrès réalisées sont bons ;

- la capacité à gérer des situations de crise s'est aussi améliorée ; notamment par la clarification du rôle de la CCC, organisation fondatrice, qui a apporté son soutien pour gérer des problèmes de remboursement de producteurs. Cette collaboration a permis de mieux définir les mécanismes de contrôle dans l'octroi de crédits et pour la récupération après récolte.

Pour conclure sur cette analyse, les points spécifiques à relever sont les suivants.

En réaction à l'augmentation des impayés et avant d'atteindre un niveau de crise, Cajin a amélioré ses processus de crédit. La formalisation, la généralisation, et l'obligation de ces mesures a généré une résistance chez certains agents de crédits habitués à des pratiques venant parfois d'avant la création de Cajin. L'utilisation du système d'information qui induit rigidité et contrôle a nécessité un accompagnement long et appuyé.

La croissance de Cajin a été très rapide et beaucoup des problèmes survenus proviennent de l'absence de consolidation de l'organisation, notamment le processus de suivi et de contrôle des succursales et du personnel opérationnel.

La relation avec la CCC, organisation fondatrice, apparaît très saine et avec une vision stratégique commune. Il manque cependant une meilleure implication des délégués des communautés dans les activités locales de Cajin ; notamment dans la sélection et le suivi des personnes qui sollicitent un crédit. Il est important de réfléchir à un système permettant une meilleure implication des membres au niveau local pour favoriser l'intégration et le développement de Cajin dans les communautés.

Le rôle du conseiller général de la CCC est déterminant. Il est impliqué dans chaque processus de décision sans apparaître officiellement dans l'organigramme ni les processus. Son influence sur l'avenir et les choix stratégiques doit être pris en compte.

EIZ.

Les objectifs et les thèmes abordés sont les mêmes que ceux exposés pour Cajin. La méthodologie VITALES a été utilisée de la même façon.

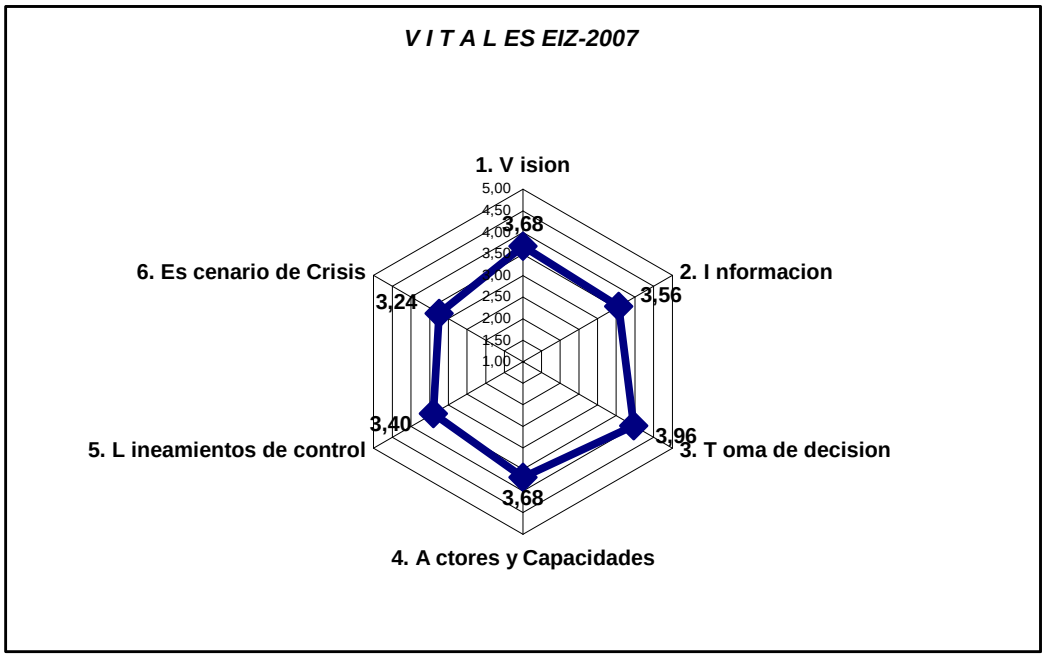
La rosace de la gouvernance ci après apparait équilibrée et moyenne, avec cependant une appréciation particulièrement bonne sur les circuits et modalités de décision.

Analyse :

- la vision de l'institution est encore peu connue et partagée. Ce point s'est amélioré du fait des sessions d'information réalisées auprès des représentants des communautés et du travail fait pour une vulgarisation en langues locales. En

revanche il reste des points d'incompréhension entre EIZ et l'organisation fondatrice UCIRI, quant aux axes de développement et la politique de crédit.

- Le système d'information est beaucoup mieux reconnu malgré les difficultés importantes rencontrées dans sa mise en œuvre et son utilisation. Il est particulièrement apprécié pour sa fiabilité et pour les informations rapides qu'il permet de générer pour la gestion quotidienne de l'institution.



- la mise en œuvre des manuels, du règlement intérieur et la meilleure définition des postes et des responsabilités ont clarifié les circuits de décisions, qui sont bien notés.
- Le profil des acteurs et les capacités se sont fortement améliorés depuis la dernière évaluation. Notamment la gérance a pris une réelle compétence et autonomie et assume totalement ses responsabilités. En revanche, il n'y a aucune anticipation quant à la fin du projet Patmir qui assure toujours un suivi rapproché et la formation de l'ensemble des acteurs.
- La perception du système de control s'est aussi beaucoup améliorée. Il existe aujourd'hui une chaîne de contrôle interne qui fonctionne bien, avec transparence, et qui semble en capacité de repérer et corriger rapidement des erreurs. En revanche le système de supervision externe par la fédération est très mal perçu pour les mêmes raisons que pour Cajin. EIZ n'y voit aucune utilité en termes de soutien et de transfert de capacité, mais uniquement une instance de contrôle très éloignée des contraintes locales et du contexte de développement d'EIZ.

En conclusion cette analyse sur la situation d'EIZ peut se résumer par les points clés suivants.

Il y a eu une amélioration continue au sein de l'IFR en ce qui concerne le processus de crédit, mais sa réussite vient essentiellement de l'acquisition de capacités et de la professionnalisation des acteurs.

EIZ a géré de façon prudente le programme d'ouverture de nouvelles succursales et souhaite continuer à maitriser son développement. Sur ce point il y eu des « divergences » entre l'IFRs et UCIRI et le développement devra se faire en recherchant mieux les convergences d'intérêts entre les deux institutions.

EIZ devra veiller à ce que toutes les succursales restent sous contrôle de l'institution et prendre en comptes les différences de populations entre les zones Zapotèques et Mixes. Ces aspects sociologiques restent très marqués et peuvent conduire à des divergences internes graves. Le nom même de l'IFR, « Esperanza Indigena Zapoteca », est vu comme excluant par les autres ethnies.

Il existe un enjeu majeur pour EIZ dans sa relation avec UCIRI, organisation fondatrice. Il n'existe pas de transfert de services financiers en ce qui concerne le financement du café et des programmes de développement qui sont impulsés par l'organisation de producteur. Le manque de concertation peut entrainer un risque de concurrence, voire de conflit, entre les deux institutions. L'instauration de nouveaux dirigeants élus dans les deux organisations suite aux différentes assemblées, devrait être l'occasion de rapprocher les intérêts.

Synthèse

Sur cette analyse de la gouvernance et des relations entre les IFRs et les organisations fondatrices, nous pouvons ressortir les enseignements suivants :

- les éléments clés fondamentaux d'une bonne gouvernance ont été mis en place et fonctionnent correctement, notamment dans les cas de Cajin et EIZ, avec toutefois des marges de progrès ;

- les IFRs n'ont pas de réelle autonomie vis-à-vis de l'organisation fondatrice même si elles prennent parfois des orientations qui divergent avec les intérêts des organisations de producteurs ;

- l'adossement aux organisations fondatrices est cependant fondamental pour l'accès au public cible des populations rurales et pour une bonne gestion des risques dans ces communautés ;

- il n'y a pas eu de transfert complet des outils financiers à destination des producteurs de café et des productions spécifiques gérés par les OP. Ceci s'explique par, d'une part, des raisons de rentabilité et de taux sur les crédits, mais aussi, par crainte de perte de légitimité et de moyens de fidélisation des OP vis-à-vis des producteurs.

- Les organisations de producteur ont une influence très forte sur la composition des équipes et la désignation des dirigeants élus, qui sont pour la plupart issus des producteurs et de leur famille.

SYNTHESE & CONCLUSON

Le secteur café au Mexique

- Des contradictions entre:
  - Un soutien financier du secteur par l'état ; et une désorganisation générale qui le rend inefficace
  - De très petites exploitations de café d'altitude et de qualité structurées par des organisations régionales puissantes ; et un gouvernement qui privilégie les grandes entreprises industrielles et commerciales internationales

  Mais…

  - Un secteur qui se bat pour survivre, notamment grâce au café organique, au commerce équitable et à l'intégration et la structuration du secteur

La Loi sur l'épargne et le Crédit Populaire, LACP

- Protéger l'épargne populaire par un fonds de garantie de l'épargne national
- Etablir des mécanismes de contrôles et supervision par un système financier intégré : caisses, fédération, confédération
- Mettre en place des règles prudentielles, de gestion et de gouvernance « bancaires »

Mais…

- Un processus d'entrée en vigueur de la loi sans cesse reporté et aménagé
- Un niveau d'exigence et de coût incompatible avec des institutions rurales
- Une absence de sanction pour ceux qui restent dans l'illégalité

PATMIR, Programme régional d'Assistance Technique pour la Microfinance Rural

- Des contrats signés pour 3 à 5 ans avec 3 consultants « coopérativistes » internationales, DGRV, DID, WOCCU, la Banque Mondiale et l'Etat Mexicain
- Un programme sur huit états les plus pauvres du sud du Mexique
- Un objectif : massifier l'offre de services financiers pour les populations rurales, indigènes et marginalisées. Offrir des services adaptés, de proximité et conformes à la LACP. Créer ou développer des systèmes pérennes, rentables et autosuffisants.
- La DGRV et l'Iram s'associent pour la mise en Œuvre du programme sur l'Etat de Oaxaca
  - Création d'une Unité Technique Régionale en charge de la formation et de l'assistance technique auprès des IFRs de Oaxaca

Critères de choix des Organisations de Producteurs

Points forts

- Une base sociale correspondant aux publics cibles du Patmir
- Une organisation développée capable de porter le projet de création d'une IFR
- Un besoin et une volonté

Point Faibles

- Difficulté à cerner les motivations réelles des OP et à motiver l'ensemble des acteurs
- Divergences d'adhésion dans les OP au projet d'IFR
- Hétérogénéité de structuration des organisations locales
- Faible capacité des dirigeants élus face aux conseillers professionnels

Les IFRs

- UCIRI → EIZ *Esperanza Indigena Zapoteca*
  - Transformation du FAC : transfert de 1500 adhérents et de 9 Millions $MXN (600 K€) en capital et épargne bloquée
- CEPCO → Fincafé
  - Transfert d'une ligne de crédit BID de 2 Millions $MXN (130 K€) et d'un programme de microcrédit, 1000 clients
  - Répartition avec l'Union de Crédit UCEPCO, microcrédit et épargne
  - Apport en capital de 1.2 Millions $MXN (80 K€)
- CCC → Cajin *Cajas Indigenas*
  - Arrêt des fonds locaux d'épargne et des crédits de la CCC en cours au démarrage de Cajin,
  - Pas de transfert de fonds ni de clients

Le Commerce Equitable

- UCIRI.
  - Précurseur et cofondateur de Max Havelaar.
  - 100% commerce équitable et production bio.
- CEPCO
  - Intégré dans les filières commerce équitable mais pas à 100%
  - 80% production bio
  - Commerce national et international propre
- CCC
  - Commerce équitable national et local mais pas international
  - Forte dominante production biologique

EIZ – Résultats

En deux ans :

- 3500 clients et adhérents
- Capital : 1,6 M $MXN (320 K€)
- Epargne : 9 M $ MXN (600 K€)
- Crédit : 4 M $MXN (270 K€)
- Seuil de rentabilité atteint dans les 4 succursales et pour l'institution
- Une bonne capacité d'autonomie, de gouvernance et d'organisation

EIZ – Relations avec UCIRI

- Conflits d'intérêts
  - Développement urbain / rural
  - Rentabilité de l'IFR / mission sociale d'UCIRI
- Gouvernance difficile
  - Partage du pouvoir EIZ / UCIRI
- Soutien à l'activité
  - Transfert capital et clients au démarrage
  - Financement de projets « UCIRI »
- Pas d'ouverture sur l'activité café/commerce équitable
  - Activité financière non rentable
  - Moyen de « fidélisation » des producteurs pour UCIRI

EIZ - Analyse

Facteur de succès

- Démarrage avec un capital important
- Développement contrôlé des implantations
- Bonnes capacités du gérant

Risques

- Décrochage avec UCIRI
- Maitrise des risques
- Cohésion du réseau

Fincafé - Résultats

En 18 mois

- 2500 Clients
- Capital : 1,2 M $MXN (80K€)
- Epargne : 5 M $MXN (330 K€)
- Crédit : 7,8 M $MXN (520 K€)
- Ouverture de 6 succursales dont une autosuffisante
- Affronte une crise de d'impayés et de développement

Fincafé - Résultats

En 18 mois

- 2500 Clients
- Capital : 1,2 M $MXN (80K€)
- Epargne : 5 M $MXN (330 K€)
- Crédit : 7,8 M $MXN (520 K€)
- Ouverture de 6 succursales dont une autosuffisante
- Affronte une crise de d'impayés et de développement

Fincafé - Analyse

Facteurs de succès

- Bonne capacité initiale de l'équipe
- Réputation et solidité de la CEPCO

Risques

- Crise d'impayés
  - Arrêt du développement
  - Détérioration des indicateurs financiers
- Non adhésion des organisations régionales à Fincafé
- Dérive de la mission initiale de Fincafé avec un développement non maitrisé du microcrédit urbain

Cajin - Résultats

En 2 ans

- 1750 Clients
- Capital : 0,6 M $MXN (40K€)
- Epargne : 3,2 M $MXN (213 K€)
- Crédit : 3 M $MXN (200 K€)
- Ouverture de 4 succursales qui couvrent leurs charges directes
- Développement contrôlé et régulier

Cajin – Relation avec CCC

- Interaction très forte dans les circuits de décision
  - Rôle du « conseiller »
  - Comité de crédit
- Mise en place de crédits de campagne
  - Relation triangulaire producteurs – CCC – Cajin
- Personnel à 100% issu des familles des adhérents
  - Créer des capacité locales
  - Donner une chance pour les jeunes de la région
- Dépassement de Cajin en nombre d'adhérent
  - Effet de synergie entre les deux institutions

Cajin - Analyse

Facteurs de succès

- Bonne maitrise du développement
  - Adaptation produits – méthodes – proximité
  - Développement territorial limité
- Soutien du projet PATMIR
  - Acceptation et application des conseils
  - Développement des capacités

Risques

- Maitrise des risques
- Capacité d'anticipation et d'autonomie
- Développement limité par la capacité d'épargne

Moyens mis en œuvre – Assistance technique Patmir

- Accompagnement
  - Conseiller permanent / IFR et consultants externe
  - Système d'information, Processus & Manuels, Constitution Juridique, LACP, Organisation & Gestion, Gouvernance, Développement commercial
- Formation
  - Spécifiques par IFR et commune
  - Dirigeants élus, cadres et personnel
  - Tous les thèmes : Financiers, Commerciaux, Gouvernance, Administration
- Mutualisation
  - Système d'information
  - Relation avec la fédération
  - Gestion des subventions
  - Communication

Moyens Financiers

Analyse EIZ

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$2 181**	**145 €**	
dont investissements	$1 034	69 €	47%
dont coûts de développement	$1 147	76 €	53%
Ressources	**$2 181**	**145 €**	
Apport EIZ	$580	39 €	27%
Subventions	$1 601	107 €	73%

- 545 000 $MXN – 36 000 € / succursale
- 641 $MXN – 41 €/ client dont
- 450 $MXN – 30 € / client subvention

Analyse Fincafé

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$2 784**	**186 €**	
dont investissements	$1 962	131 €	70%
dont coûts de développement	$822	55 €	30%
Ressources	**$2 784**	**186 €**	
Apport Fincafé	$1 042	69 €	37%
Subventions	$1 742	116 €	63%

- 464 000 $MXN – 30 000 € / succursale
- 1098 $MXN – 73 €/ client dont
- 682 $MXN – 45 € / client subvention

Analyse Cajin

	Mille $	Mille €	
Coût total	**$1 863**	**124 €**	
dont investissements	$885	59 €	48%
dont coûts de développement	$976	65 €	52%
Ressources	**$1 893**	**126 €**	
Apport Cajin	$542	36 €	29%
Subventions	$1 321	88 €	70%

- 373 000 $MXN – 25 000 € / succursale
- 1 076 $MXN – 70 €/ client dont
- 752 $MXN – 50 € / client subvention

Conclusion

- La création d'IFR par des OP :
  - Une réponse pertinente à des besoins réels
    - Diversification d'activités des adhérents
    - Offre de services financiers intégrés
  - Un moyen d'accélérer et de consolider les processus de démarrage et de développement des IFR
    - Transfert de capitaux, ligne de crédit et clients
    - Soutien à l'activité et garantie
  - Nécessite des moyens humains et financiers spécifiques
  - Ne remplace pas les outils financiers spécifiques des OP pour la gestion des campagnes de production et de commercialisation