

# LES VALEURS COOPÉRATIVES

## AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

La CAAP en Equateur



# MISE EN PERSPECTIVE



La coopérative d'épargne et de crédit action populaire (CAAP – cooperativa de ahorro y credito de accion popular) a été créée en 2011 et est sujette à supervision par les autorités compétentes. Au début de l'année 2021, elle regroupait 15 coopératives locales représentant un total de 119.520 membres.



La CAAP veille à trouver le juste équilibre entre les trois piliers du développement :

**ÉCONOMIQUE**

**SOCIAL**

**ENVIRONNEMENTAL**



La CAAP mène des actions dans trois domaines :

**ELLE JOUE LE RÔLE DE CAISSE CENTRALE**

pour ses coopératives membres en fonction des liquidités disponibles. En outre, elle bénéficie d'accords de financement avec plusieurs institutions : la le FOGAL (Pérou) et ECLOF (Equateur).

**ELLE FORME LES DIRIGEANTS ÉLUS ET LES SALARIÉS**

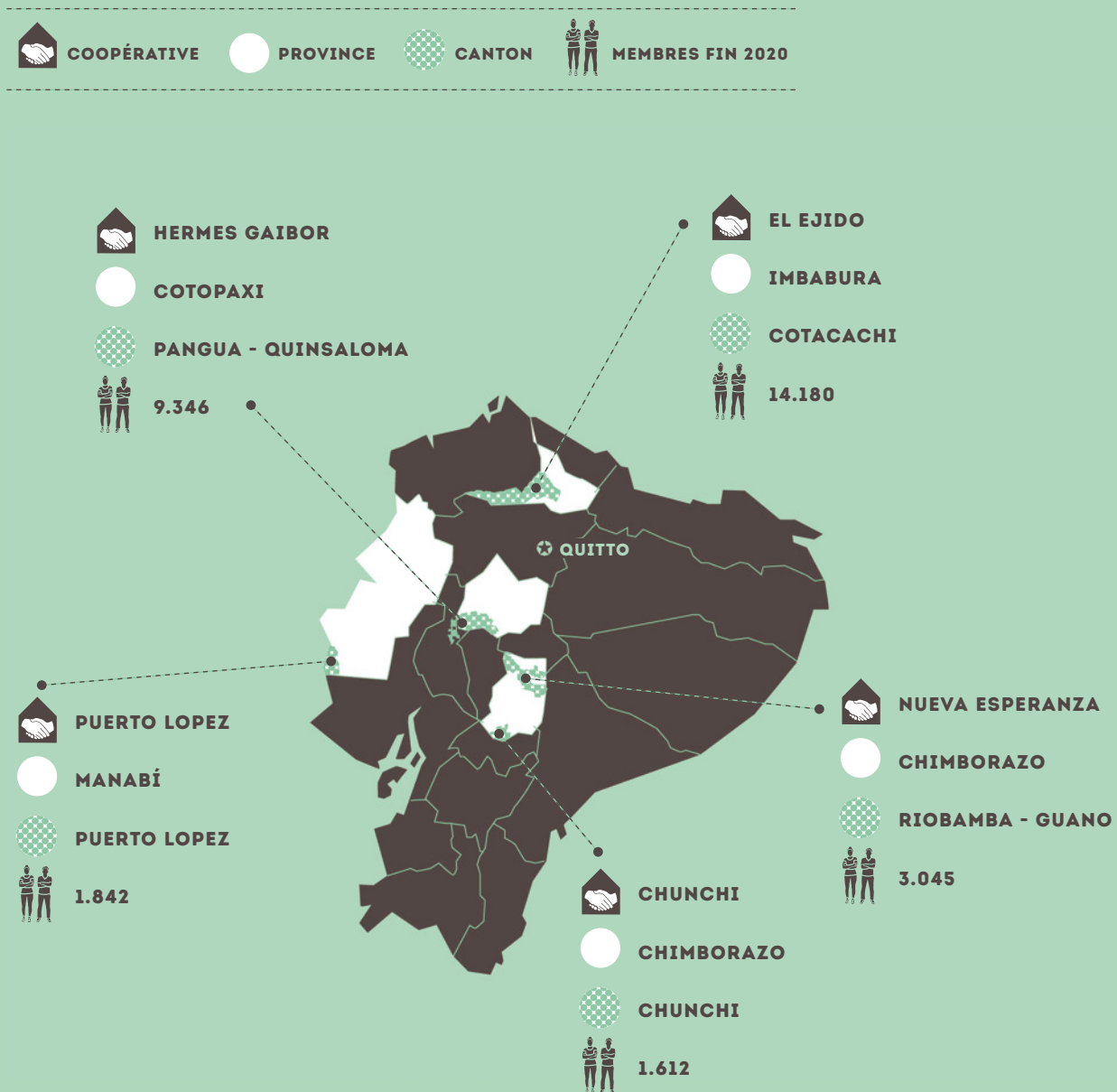
dans différents domaines: éducation coopérative et financière, contrôle interne, comptabilité, administration de crédits, ...

**ELLE APPORTE DES APPUIS TECHNIQUES**

pour l'élaboration de manuels de procédures et de règlements ou de la mise en place d'outils (factsheet, mesure de performance sociale, bonne gouvernance, ...)

# UN BILAN APRÈS 10 ANNÉES

Début 2021, une évaluation a été menée sur un échantillon de 5 de ces 15 coopératives, soit 30.025 membres. Le choix a été fait sur base de critères tels que nombre de membres, les actifs financiers, la localisation et l'ancienneté au sein de la CAAP.



## IL S'AGISSAIT DE :

- > Déterminer le niveau d'organisation des coopératives
- > D'apprécier leurs capacités financières
- > D'examiner la pertinence des services financiers offerts par les coopératives
- > De voir l'impact social et économique de l'action des coopératives sur les associés et leurs communautés

# UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

## POUR PARVENIR À CES OBJECTIFS, 7 DIMENSIONS ONT ÉTÉ DÉFINIES :

- Le niveau organisationnel avec la gouvernance et la gestion institutionnelle et administrative;
- le niveau financier: gestion; existence d'une offre adaptée; mécanismes d'autofinancement;
- les aspects sociaux: approche genre; % de membres actifs (épargne et crédit); montant moyen des crédits; nombre de points de services et agences; % en milieu rural; importance des crédits agricoles; activités sociales financées par la coopérative.
- la gestion environnementale: soutien à l'agroécologie, l'agroforesterie, au recyclage de déchets;
- l'existence de services non financiers tels que paiement de factures ou encaissement de chèques;
- le niveau de satisfaction des services par les membres;
- l'impact économique et social des coopératives sur leur environnement.

## AU NIVEAU MÉTHODOLOGIQUE, LES RÉSULTATS PRÉSENTÉS PROVIENNENT DE DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION :

- Une analyse documentaire;
- les entretiens individuels en profondeur: 20 coopérateurs et 16 acteurs-clés du secteur;
- un focus groupe par coopérative;
- 949 questionnaires d'enquête, en présentiel et en virtuel.

Les sept dimensions définies pour l'analyse ont pris en compte les trois piliers du développement: économique, social et environnemental.

# UNE VUE SYNTHÉTIQUE DES 7 DIMENSIONS DANS LES 5 COOPÉRATIVES

Cette vue met en évidence des résultats d'ensemble remarquables du côté des 5 coopératives, avec finalement assez peu de points d'attention (en-dessous de 85%).





# ANALYSE DE QUELQUES DIMENSIONS

Au niveau organisationnel et gouvernance, un point commun est le très fort niveau d'engagement et de motivation, tant du côté des dirigeants élus que des employés.



**622 HEURES DE FORMATION**  
EN 2020 AU SEIN DE LA COOPÉRATIVE  
EL EJIDO

**PRÉSENCE IMPORTANTE**  
SUR LE TERRAIN

ENTRE **88,9% À 100%**  
L'IMPACT DES SERVICES DES COOPÉRATIVES  
SUR LA QUALITÉ DE VIE DE LEURS MEMBRES

ENTRE **93,8% ET 98,7%**   
SATISFACTION DES MEMBRES  
VIS-À-VIS DE LEUR COOPÉRATIVEE

 ENTRE **58% À 75%**  
DE FEMMES  
DANS LES ORGANES DE DIRECTION

Au fil des années, les équipes se sont professionnalisées grâce à la mise en place de plans de formation. A titre d'exemple, il y a eu 622 heures de formation en 2020 au sein de la coopérative El Ejido.

Une autre caractéristique omniprésente est le fort ancrage territorial des 5 coopératives étudiées, ce qui se traduit par une présence importante sur le terrain, une proximité vis-à-vis des membres et le développement de relations de confiance.

Enfin, les femmes sont généralement bien, voire très bien représentées dans les organes de di-

rection (conseil d'administration et conseil de surveillance). La proportion varie de 58% à 75%.

Au niveau de la dimension financière, le niveau de performance est en général élevé, avec un point d'attention pour la coopérative de Puerto Lopez dont le portefeuille orienté en partie vers le tourisme s'est dégradé dans le contexte de la pandémie de Covid 19. La dimension sociale est fortement présente dans les différentes coopératives, avec souvent du personnel dédié et un budget réservé aux activités sociales, en particulier orientées vers la dimension genre (formations techniques, autoestime, confiance). Mais on constate tout de même un lien direct entre la santé financière de la coopérative et cette dimension sociale. En d'autres termes, des difficultés financières empêchent le bon développement des aspects sociaux.

Trois coopératives proposent des produits de crédit « verts », orientés vers la production organique ou l'agroécologie. La plupart promeuvent la reforestation. Des démarches spécifiques de valorisation de connaissances ancestrales existent, comme à El Ejido: semis agroécologiques, récupération des sols, fabrication d'engrais organiques, canaux d'amenée d'eau d'irrigation. La coopérative Hermes Gaibor consacre même 4% de son budget à l'environnement.

Enfin, le niveau de satisfaction des membres vis-à-vis de leur coopérative est très important. A titre d'exemple, la qualité de l'attention du personnel envers les membres est fortement appréciée, entre 93,8% et 98,7% !

De la même manière, l'impact des services des coopératives sur la qualité de vie de leurs membres agriculteurs montre des scores significatifs, puisqu'ils varient de 88,9% à 100%.

## DEUX EXEMPLES CONCRETS

### LA COOPÉRATIVE HERMES GAIBOR (COTOPAXI) A MIS AU POINT UN PRODUIT VERT : ÉCOCREDIT.

Clara Isabel Morejon en bénéficie pour la création d'une plantation de cacao biologique. Cette plantation est certifiée "Ristok Cacao" qui protège le cacao d'origine, vérifie la qualité du produit et défend les intérêts de l'ensemble des intervenants dans la chaîne de valeur.



### MARÍA VACA (46 ANS) UTILISE SON ECOCREDIT POUR DU MARAÎCHAGE ORGANIQUE.

Elle bénéficie d'un appui technique de l'équipe de spécialistes de la CAAP pour les semis, la fabrication d'engrais organiques. Les résultats obtenus se sont avérés très satisfaisants et elle a pu vendre une partie de sa production à d'autres membres de sa communauté. Elle a maintenant lancé également un élevage de cochons d'Inde.



# DES APPUIS PERTINENTS ET ADÉQUATS ?

**Cela ne fait aucun doute. L'action de la CAAP correspond bien aux besoins des membres des coopératives et est en cohérence avec les politiques publiques.**

La durabilité sociale et financière des 5 coopératives est positive, même si pour deux d'entre elles (Chunchi et Puerto Lopez) il y a un gros enjeu lié à l'atteinte d'un minimum de capital social de 200.000 dollars à l'horizon de décembre 2022, en augmentant le nombre de membres et en développant dès lors leurs opérations de crédit.

Il faut relever également la forte capacité d'adaptation des coopératives, face à des changements de contexte importants: non seulement la pandémie, mais également l'augmentation du taux de chômage ou, régulièrement, des modifications dans la réglementation.

Sur la période 2013-2020, les 5 coopératives étudiées se sont renforcées significativement. Elles sont dès lors devenues des acteurs-clés pour l'amélioration de la qualité de vie de leurs membres et de leurs communautés. Avec des valeurs fortes comme l'engagement social, la valorisation de la participation active des femmes, la promotion de l'équité et de l'égalité, le respect de l'environnement. Et des moyens tels que la promotion du coopérativisme, l'éducation financière, l'accès à des produits d'épargne et de crédit pour des personnes très pauvres, avec des prêts à partir de 500 dollars.

On peut considérer qu'il y a eu deux phases distinctes :

- De 2013 à 2016: les appuis se sont avérés pertinents essentiellement pour répondre aux exigences administratives et financières de la Superintendance de l'Économie Populaire et Solidaire;
- depuis 2017, l'accent a été plutôt mis sur l'accompagnement des membres agriculteurs avec un appui technique important. Ce service n'est cependant pas disponible dans toutes les coopératives.

Les appuis pertinents apportés ont ainsi permis de marier les aspects financiers et sociaux, ce qui constitue l'une des principales tensions, mais également l'un des défis essentiels du secteur de la microfinance.

En témoignent les nombreuses activités sociales mises en œuvre, la présence importante des coopératives dans les territoires, la vision sociale des dirigeants, le respect des valeurs coopératives.

Cet engagement permanent ne se contente pas de respecter les règles et les normes, mais il fait la différence ! Les coopératives étudiées se distinguent de l'ensemble du secteur coopératif en Equateur et font réellement partie de l'économie sociale et solidaire.

Ces coopératives ont une forte capacité d'adaptation face à des changements de contexte importants.





## L'EFFICACITÉ DE L'APPUI

### Les objectifs sont-ils atteints ?

Les résultats obtenus sont encourageants. On mettra ainsi en avant le développement des activités productives des agriculteurs et de leurs familles dans les zones rurales, avec en particulier la forte inclusion des femmes dans les actions productives ou encore le développement de l'épargne orienté vers les enfants et les jeunes. Les capacités des agriculteurs et des éleveurs ont également été renforcées par des formations et de l'assistance technique.



**CES DIFFÉRENTS  
ÉLÉMENTS TOUCHENT AU TOTAL  
PLUS DE 30.000 MEMBRES,  
SOIT AU MOINS  
90.000 PERSONNES.**

Les aspects plus institutionnels ont également été renforcés, mais il faut bien mettre en évidence que les changements permanents, que ce soit la pandémie ou encore l'évolution des règles et normes, demandent une attention constante, sans relâcher les efforts.

Les résultats globalement positifs ont cependant été affectés par des facteurs externes qui ont pu jouer sur la capacité de remboursement des membres des coopératives :

- **LE CLIMAT** inondations ou sécheresse
- **LE MARCHÉ** des prix des produits agricoles très volatiles
- **LES MANIFESTATIONS** en 2019, la hausse des produits pétroliers a généré des manifestations qui ont entraîné la perte de produits agricoles, en particulier au nord de Quito
- **ET BIEN ÉVIDEMMENT LA PANDÉMIE COVID 19**, avec une mobilité limitée et une baisse de la production agricole.



## L'EFFICIENCE DE L'APPUI

### Les ressources sont-elles utilisées de façon adéquate ?

En tous cas, les résultats économiques sont au rendez-vous : toutes les coopératives manifestent une croissance de leurs actifs, de leur portefeuille de crédit et de leur patrimoine. Il reste néanmoins du chemin à faire par rapport à la maîtrise des frais opérationnels.

Mais de manière générale, il y a un net progrès dans l'efficacité de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines, au fur et à mesure de la mise en œuvre des plans opérationnels et des budgets annuels des coopératives.

Les différents entretiens ont également permis de mettre en valeur l'importance accordée à une gestion efficace par les différentes parties prenantes : dirigeants, directeurs et personnel. Ils disposent des outils de suivi adéquats, mais également d'un benchmarking grâce à la publication des différents indicateurs par la Superintendance d'Économie Populaire et Solidaire. Cela permet aux coopératives de se situer par rapport à leurs pairs et génère une forme d'émulation positive.

L'évolution des principaux indicateurs clés des 5 coopératives étudiées est intéressante depuis 2013. En voici quelques exemples, sans être exhaustif :

- **LE TOTAL DES ACTIFS** s'est multiplié par 3,72, avec plus de 42 millions de dollars
- **LE TOTAL DU PORTEFEUILLE DE CRÉDITS** a évolué de manière significative (x4,11) pour un total dépassant 33 millions de dollars
- **LE PATRIMOINE** s'est consolidé en quadruplant (x 4,50) et s'élève à 8,5 millions de dollars environ.
- **LE CAPITAL SOCIAL** a plus que doublé (2,13) pour atteindre un total de 3,3 millions de dollars.

Ces performances financières sont cependant assez différentes d'une coopérative à l'autre : on constate que ce sont celles qui étaient les moins consolidées au départ qui ont connu des évolutions plus spectaculaires, ce qui semble logique.

De manière générale, l'analyse de l'impact de l'appui apporté est très positive. Cela se traduit dans le fait que l'ensemble des coopératives d'épargne et de crédit adhèrent à une forte vision sociale de la microfinance avec une orientation claire vers le développement productif, et l'amélioration de la qualité de vie des membres dans le cadre d'un développement des territoires.



Les  
coopératives  
d'épargne  
et de crédit  
adhèrent  
à une forte  
vision sociale  
de la  
microfinance.

- Une planification stratégique et annuelle réellement partagée à la base qui garantit une forte capacité d'adaptation des coopératives à leur environnement ;
- Une très bonne connaissance des différentes zones d'intervention qui permet d'orienter les financements vers des activités porteuses ;
- Une volonté d'assurer la professionnalisation des dirigeants, qu'ils soient élus ou techniciens ;
- Le constat que les coopératives mettent au centre de leur action des thématiques telles que le développement local, la sécurité alimentaire et la protection de l'environnement et des ressources naturelles ;
- La plus grande solidité financière des coopératives qui s'est accompagnée d'une meilleure offre de produits et de services à leurs membres.

# CONCLUSION

**Cette expérience permet de mettre en avant  
la force des 7 valeurs coopératives  
reconnues au niveau international**



## DÉMOCRATIE

les dirigeants sont élus par et parmi les membres, sans discrimination.  
Tous votent selon le principe d'une personne, une voix



## SOLIDARITÉ

celle-ci existe à la fois entre les membres et avec la communauté



## RESPONSABILITÉ

l'ensemble des membres sont responsables de leur coopérative



## PÉRENNITÉ

de par leur orientation, les coopératives sont un outil  
au service des générations présentes et futures



## TRANSPARENCE

celle-ci existe à l'égard des membres,  
mais aussi de la communauté dans le territoire



## PROXIMITÉ

la coopérative s'intègre et contribue au développement du territoire  
et a un fort ancrage local



## SERVICE

la coopérative propose des produits et des services  
qui répondent au mieux aux besoins des membres  
pour satisfaire leurs besoins économiques et sociaux

Ce numéro de *Zoom Microfinance* a été rédigé par Marc Mees, responsable de la gestion des connaissances de SOS Faim, en collaboration avec Claire Stoeckel (SOS Faim) et Miguel Gaibor (CAAP). Le contenu est largement inspiré par un travail d'évaluation réalisé par Paola Granizo.

**Éditeur responsable**  
Olivier Hauglustaine,  
4 rue aux Laines,  
B-1000 Bruxelles  
(Belgique)

**Coordination**  
Marc Mees  
mme@sosfaim.org  
T 32 (0)2 548 06 70  
info.be@sosfaim.org  
[www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)

**Graphisme**  
[www.marmelade.be](http://www.marmelade.be)  
Zoom Microfinance  
est imprimé sur du papier  
recyclé

Zoom Microfinance  
est réalisé avec le soutien  
de la Direction générale  
de la Coopération  
internationale de Belgique.  
Les opinions représentées  
dans la présente  
publication n'engagent  
que leurs auteurs.



**Belgique**  
partenaire du développement



**SOS FAIM AGIR AVEC LE SUD**

4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique) | T 32-(0)2-548.06.70 | [info.be@sosfaim.org](mailto:info.be@sosfaim.org)