

ETUDE RÉALISÉE AVEC L'APPUI DU F3E



POUR LA SIDI



ET LE SOUTIEN DE ACTES



**ETUDES DES EFFETS ET DE L'IMPACT DE GROUPES  
D'EPARGNE INFORMELS, LES MUTUELLES DE SOLIDARITE AU  
BURKINA FASO ET EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU  
CONGO**

---

**Rapport de synthèse**

**Août 2017**

N° federal CH-217.3.557.494-8 | IDE CHE-379.518.669 | Seated in canton de Fribourg, Switzerland

## Contenu

1	INTRODUCTION .....	3
2	DEFINITIONS DE CONCEPTS UTILISES .....	5
3	CARACTERISTIQUES DES OPM IMPLIQUEES ET CONTEXTE DE LEUR INTERVENTION .....	6
3.1	Caractéristiques principales des OPM.....	6
3.2	Contexte d'intervention des OPM.....	7
4	L'OUTIL MUSO DANS LES DEUX PAYS.....	9
4.1	Création et diffusion de la MUSO dans les deux pays.....	9
4.2	Portée de la MUSO dans les deux pays .....	10
4.3	Fonctionnement des MUSO .....	10
5	L'OUTIL GM AU NORD KIVU .....	13
6	QUI SONT LES MUSONIERS ?.....	14
6.1	Principales caractéristiques des Musoniers .....	14
6.2	Couverture des besoins fondamentaux .....	14
6.3	Degré d'exposition aux risques des Musoniers.....	15
7	EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES DES MUSO SUR LEURS MEMBRES .....	18
7.1	Effets sur les AGR et les réseaux sociaux des Musoniers .....	18
7.1.1	Effets sur les AGR.....	18
7.1.2	Effets sur les actifs productifs .....	18
7.1.3	Effets sur le capital social .....	19
7.1.4	Effets sur le rôle de la femme.....	19
7.2	Evolution du niveau de vulnérabilité des Musoniers .....	19
8	EFFETS DES MUSO SUR LA COMMUNAUTE .....	23
8.1	La MUSO renforce-t-elle la cohésion sociale ou reproduit-elle les logiques d'exclusion existantes dans les communautés ?.....	23
8.1.1	Le mode de diffusion de la MUSO : un facteur d'exclusion ou d'inclusion.....	23
8.1.2	Exclusion et sortie des membres.....	23
8.1.3	La MUSO renforce-t-elle le rôle de la femme dans le ménage ? .....	24
8.2	La MUSO crée-t-elle de nouveaux réseaux sociaux élargis ? .....	24
8.3	La MUSO contribue-t-elle à la promotion du bien commun ?.....	24
9	PROPOSITIONS OPERATIONNELLES.....	25
9.1	Produits et services de la MUSO .....	25
9.1.1	Caisse rouge.....	25
9.1.2	Caisse verte.....	25
9.1.3	Crédits.....	26

9.1.4	Autres caisses .....	26
9.2	Renforcement de l'efficacité de l'outil MUSO.....	26
9.2.1	Mode de diffusion et de création.....	26
9.2.2	Accompagnement des MUSO.....	27
9.2.3	Rompre avec la « tradition orale ».....	27
9.3	Avenir institutionnel des OPM .....	28
9.3.1	ASIENA .....	28
9.3.2	CCRD .....	28
9.4	Eléments de réflexion pour la SIDI .....	28
9.5	Répliquer ce genre d'étude dans d'autres pays.....	30

# 1 INTRODUCTION

Ce rapport de synthèse présente les principaux résultats de deux études des effets et de l'impact des Mutuelles de Solidarité (MUSO) sur leurs membres et les communautés. Ces études ont été réalisées par Kalyta Partners au cours du premier semestre 2017 sur demande de la SIDI et l'appui de F3E.

Dans ces études, la MUSO est définie comme « *un groupe de personnes qui se connaissent, se font confiance et qui décident de cotiser ensemble pour constituer un fonds afin de se faire des crédits (caisse verte) et un autre fond pour servir « d'assurance » en cas de maladie ou deuil (caisse rouge). Ce groupe de 10 à 30 personnes environ fonctionne sur une période non limitée en se rencontrant régulièrement (au moins une fois par mois). La MUSO est un outil qui doit devenir autonome, financièrement et opérationnellement. Il n'y a pas d'obligation de suivi à long terme par un autre organisme* ». Dans certains pays, les MUSO peuvent se regrouper pour « créer » une structuration de second niveau que l'on appelle Groupements de MUSO (GM). Ces MUSO de MUSO regroupent pour une zone donnée de 10 à plus de 100 MUSO qui chacune cotise afin que le GM puisse s'engager conjointement dans un fonds d'assurance plus important, dans le financement du suivi des MUSO, et dans des activités de développement ».

Depuis 1997, la SIDI a expérimenté la méthodologie MUSO. D'une expérience au Sénégal, La SIDI, appuyée par le CCFD-Terre Solidaire a développé cette activité ailleurs en Afrique de l'ouest, puis à Haïti et Madagascar, ensuite en Afrique Centrale. En 2015, la SIDI a recensé un peu plus de 9.000 groupes représentant près de 108.000 membres. La SIDI veut maintenant valoriser en profondeur son intervention dans ce domaine et a donc comme perspective de renforcer la capitalisation d'expériences, mener des études d'impacts, et revoir les outils de diffusion du savoir-faire MUSO.

Les deux zones géographiques retenues pour les études de cas sont le Burkina Faso et la province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo (RDC). Ces deux zones sont très différentes et permettent d'étudier les effets et l'impact des MUSO selon trois variables distinctes : le type de partenaire (Organisation Promotrice de MUSO « OPM ») et la méthodologie MUSO employée, le contexte politique et socio-économique et le type de public cible

Chaque étude de cas a permis d'analyser les effets des MUSO (attendus et inattendus) sur deux aires de changements :

- **les membres des MUSO (Musoniers) :**

- Est-ce que leur vulnérabilité diminue ?
- Comment évolue-t-elle (la vulnérabilité) selon le niveau de vulnérabilité ?
- Est-ce que l'on peut considérer que c'est en partie du fait de la MUSO et/ou du GM ?
- Est-ce qu'ils peuvent, grâce à la MUSO, exercer de nouvelles activités économiques et se créer de nouvelles relations sociales ?
- Est-ce que la MUSO par son « concept » est exclusive et limite fortement l'accès des plus vulnérables ?
- Et si oui pourquoi ?
- Est-ce que la MUSO change l'image du membre vis-à-vis de sa communauté ?

- **les communautés :**

- Est-ce que la MUSO renforce la cohésion sociale ?
- Est-ce que la MUSO développe de nouveaux mécanismes d'inclusion ou au contraire reproduit les logiques d'exclusion ?
- Est-ce que la MUSO favorise la création de réseaux sociaux élargis en dehors des appartenances traditionnelles ?
- Est-ce que la MUSO contribue à l'amélioration des conditions collectives du développement humain et à la promotion du bien commun ?

Chaque étude de cas respecte des principes méthodologiques communs. Pour pallier l'absence de ligne de base et bien souvent de documentation exploitable, la démarche a consisté à recueillir et à analyser les dires des acteurs (responsables des OPM, animateurs MUSO, responsables de MUSO et de GM et Musoniers actifs et non actifs).

L'étude s'est basée sur des entretiens collectifs (focus group) et des entretiens individuels pour collecter des données quantitatives (questionnaires) et qualitatives (histoires de vie). Ces différents types d'entretiens ont permis :

- de capitaliser les expériences, les méthodologies et les résultats,
- de connaître les caractéristiques des membres des MUSO,
- d'évaluer les effets socio-économiques de la MUSO sur ses membres et sur les communautés,
- d'analyser l'efficacité des démarches de mise en œuvre du programme selon les types d'OPM et
- d'en déduire des propositions d'améliorations méthodologiques sur les démarches d'intervention utilisées par la SIDI et ses partenaires.

La démarche retenue a évidemment des limites. Les dires des acteurs sont porteurs parfois de subjectivité sur leur perception de la réalité. Par ailleurs, cet exercice a le plus souvent fait appel à la « mémoire » des Musoniers en leur demandant de comparer des situations « avant leur adhésion » à la MUSO et « actuellement ».

## 2 DEFINITIONS DE CONCEPTS UTILISES

L'enjeu principal de cette étude est de mesurer les effets et de l'impact de la MUSO sur les membres, les ménages et leur communauté.

Les **effets** sont définis comme les incidences directes et indirectes des résultats des MUSO (structure de proximité de premier degré) et de leur GM (structure de second degré) sur les ménages et les communautés qui travaillent avec ces organisations.

L'**impact** est défini comme l'ensemble des changements durables que les MUSO et leurs GM ont apporté à leurs membres, leur famille et leur communauté.

Le **ménage** est l'unité socio-économique de base, dans laquelle les membres apparentés ou non, partagent non seulement le même espace de vie (maison ou concession), mais également la « marmite » dans laquelle chacun se nourrit et/ou contribue à nourrir les autres. Généralement, chaque membre économiquement actif participe aux frais de repas.

**Le concept de pauvreté** : la définition la plus acceptée est celle d'une privation, tant physiologique que sociale, du bien-être de l'être humain. Cette définition porte sur les deux dimensions de la pauvreté<sup>1</sup> : la dimension physiologique (pauvreté économique) et la dimension sociale (pauvreté humaine).

La dimension économique de la pauvreté comprend trois formes :

- **la pauvreté monétaire** : seuil monétaire en deçà duquel on est considéré comme pauvre, et l'on comptabilise le nombre de pauvres par référence à ce seuil (ligne de pauvreté) ;
- **la pauvreté des conditions de vie ou « d'existence »** : exclusion par rapport à un certain mode de vie matériel et culturel, résultant de l'impossibilité de satisfaire aux besoins essentiels (alimentation, santé, éducation, logement, etc.
- **la pauvreté de potentialité ou de « capacités »** : incapacité à saisir les opportunités qui se présentent en raison d'un manque de capacités résultant d'une santé déficiente, d'une éducation insuffisante, de déséquilibres nutritionnels, etc.

La **pauvreté humaine**, la pauvreté est d'abord perçue comme une détérioration des liens qui attachent l'individu à une communauté de vie. Cette pauvreté résulte de l'absence d'enfants ou de parents, de la présence de conflits et des risques d'exclusion du village ou de la communauté d'appartenance.

Le **taux de pauvreté** correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, dénommé seuil de pauvreté (exprimé en USD).

**Le concept de vulnérabilité** : la vulnérabilité d'un ménage, d'un individu ou d'une communauté, quel que soit, son niveau de **richesse** de vie, est la probabilité que sa situation ou ses conditions de vie se dégrader dans le futur face aux fluctuations de la vie (risques et chocs). Dans cette étude, les différentes dimensions de la vulnérabilité sont envisagées comme<sup>2</sup> :

- vulnérabilité à la pauvreté monétaire ;
- vulnérabilité à la pauvreté des conditions de vie ;
- vulnérabilité à la pauvreté de potentialité ou de capacités ; et
- vulnérabilité à la pauvreté humaine.

**Il y a évidemment une relation de cause à effet entre les concepts de pauvreté et de vulnérabilité : la pauvreté accroît la vulnérabilité des populations face aux risques et les chocs aggravent la pauvreté ! C'est un cercle vicieux !**

---

<sup>1</sup> Sarah Marniesse: « Note sur les différentes approches de la pauvreté ». Octobre 1999. AFD (Département des politiques et études/Division de la Macroéconomie et des Etudes).

<sup>2</sup> Sarah Marniesse: « Note sur les différentes approches de la pauvreté ». Octobre 1999. AFD (Département des politiques et études/Division de la Macroéconomie et des Etudes).

### 3 CARACTERISTIQUES DES OPM IMPLIQUEES ET CONTEXTE DE LEUR INTERVENTION

#### 3.1 Caractéristiques principales des OPM

Quelques caractéristiques clés des OPM étudiées sont reprises ci-dessous.

	ASIENA	LIDE puis CCRD
<b>Nature de l'OPM</b>	IMF	Organe de refinancement des MUSO
<b>Statut juridique</b>	Associatif en cours d'évolution vers un statut de SARL	SA
<b>Date de création</b>	2002	2006
<b>Durée du partenariat avec la SIDI</b>	~ 10 ans, en cours	~ 15 ans, en cours
<b>Nombre de MUSO / membres</b>	1.974 / 37.200	~1.300 / ~14.300
<b>% de femmes / ruraux</b>	85% / en majorité	58% / 100%
<b>Structuration des MUSO</b>	Un niveau	Deux niveaux : (~20) GM / MUSO
<b>Encours brut de refinancement</b>	1.284.713 USD	~ 103.000 USD
<b>PAR</b>	8,6% (PAR 30)	77% (PAR 1)
<b>Existence de guichets ruraux</b>	Non (uniquement au niveau du siège)	Oui (succursales CCRD)
<b>Principales activités par rapport aux MUSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la création de MUSO</li> <li>• Refinancement des MUSO</li> <li>• Accompagnement des animateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refinancement des MUSO</li> <li>• Collecte d'épargne</li> <li>• Gestion de 10 guichets ruraux (succursales)</li> <li>• Depuis 2016, accompagnement des GM et des animateurs</li> </ul>

**Au Burkina Faso**, ASIENA est une Institution de Microfinance (IMF) de taille moyenne qui a un poids significatif sur la finance communautaire du pays et dans ces zones spécifiques d'intervention. En adoptant l'outil MUSO après une phase de réflexion et d'appropriation de deux ans (2005-07), ASIENA a développé un réseau comptant plus de 1.900 MUSO et plus de 37.000 Musoniers. La majorité de ces derniers sont situés en zone rurale où la pauvreté y est beaucoup plus importante qu'en zone urbaine ce qui semble être conforme avec un des objectifs d'ASIENA : faciliter l'accès aux services financiers des vulnérables. Par ailleurs, le fait que 85% des Musoniers soient des femmes montre qu'ASIENA n'a pas dévié de son autre objectif qui consiste à cibler les femmes défavorisées.

Il y a donc une constance forte dans la mission et les valeurs originelles d'ASIENA que l'outil MUSO n'a pas seulement altéré mais bien au contraire renforcé.

L'ancrage de l'outil MUSO dans une logique d'IMF semble réussi à ce stade. Le refinancement des MUSO est devenu la principale source de revenus d'ASIENA sans pour autant qu'il y ait une instrumentalisation de cet outil. Seulement 42% des MUSO sont aujourd'hui refinancés par ASIENA. Il n'y a donc pas de volonté à refinancer sans retenue. Bien au contraire, la politique de refinancement d'ASIENA est très prudente, preuve qu'ASIENA est une institution « apprenante » qui a su tirer des leçons des expériences passées. De plus, les états financiers d'ASIENA sont probants, quoiqu'encore fragiles.

Le changement de statut à venir d'ASIENA devra malgré tout être suivi et accompagné de près par la SIDI comme c'est le cas actuellement. Il sera même nécessaire de le renforcer que ce soit au niveau de la gouvernance (AG et CA), ou au niveau opérationnel (meilleur suivi, formation et accompagnement des équipes de terrain, développement de procédures et guides, etc.). L'un ne va pas sans l'autre.

Il sera important pour ASIENA de « rapprocher » le siège des équipes de terrain. Le travail à distance a ses limites et comporte des risques dès lors qu'une IMF commence à prendre une certaine taille. Cela signifie que des relais intermédiaires doivent être mis en place pour assurer un accompagnement régulier, une formation continue et un contrôle efficient des équipes de terrain.

**Au Nord Kivu**, le partenaire de départ était la LIDE, une ONG congolaise créée en 1990 et intervenant dans le développement rural. Après une phase de prise de connaissance et de réflexions associées à un « projet pilote », la dynamique MUSO a connu son véritable essor entre 2002-05, période durant laquelle 300 MUSO furent créées contre 60 initialement prévues. A partir de 2005, avec l'appui de la SIDI, la LIDE a appuyé la structuration des MUSO en GM alors qu'en 2006, la LIDE s'est dotée d'un outil plus spécialisé dans la distribution de crédit aux MUSO et la collecte d'épargne : la Caisse de Crédit Rural et de Développement (CCRD). Entre 2007 et 2009, la CCRD a créé et ouvert 22 succursales dont 10 seulement sont aujourd'hui fonctionnelles.

La LIDE a progressivement délaissé les activités MUSO pour se consacrer à des projets visant le développement de microentreprises en zones rurales. Depuis 2014, la SIDI appuie la CCRD qui, même si elle a été créée en 2006, est en réalité une entité très jeune. En effet ce n'est que depuis 2014 que la CCRD se démarque de la LIDE et qu'elle a commencé à bâtir sa propre identité.

La SIDI choisit ses partenaires locaux « *d'abord pour leur capacité à accompagner et à financer les projets de leurs clients, petites entrepreneurs et agriculteurs, exclus d'un accès aux banques classiques. Ainsi, la SIDI soutient plutôt des structures peu aidées par les grands bailleurs internationaux et choisies avant tout pour la vision de leur métier* ». Ces critères de sélection sont confirmés dans le cas du partenariat avec ASIENA, non seulement au départ mais également dans la durée. Par contre, ces critères ne se sont pas confirmés dans la durée dans le cas de la LIDE qui s'est progressivement écartée de la dynamique MUSO faute de moyens financiers et humains par rapport à la croissance du réseau (il comptait 30.000 Musoniers fin 2010), sa structuration en second niveau (25 GM fin 2010) et la création de succursales de la CCRD.

Aujourd'hui, la SIDI se trouve dans une configuration où l'accompagnement de la dynamique MUSO passe par l'accompagnement à la construction et à la consolidation de la CCRD qui endosse le rôle d'OPM partenaire. En ce sens, cela signifie que les moyens mis à disposition par la SIDI en faveur de la CCRD devront être renforcés. Ce qui est jeu ici, c'est l'autonomie technique et de gouvernance de la CCRD. Le processus d'autonomisation n'est pas un objectif en soi. Il doit se justifier par la valeur ajoutée apportée par la CCRD à la dynamique MUSO d'une part et d'autre part, par la capacité des GM (et par extension les MUSO) à prendre progressivement en charge les coûts de fonctionnement de la CCRD dont la situation financière est très fragile dans l'environnement particulièrement complexe du Nord Kivu.

### 3.2 Contexte d'intervention des OPM

La dynamique MUSO dans les deux pays s'est développée dans des contextes ruraux très différents mais caractérisés dans les deux cas par la pauvreté. Celle-ci est plus marquée au Nord Kivu où 73%<sup>3</sup> de la population vit sous le seuil de la pauvreté absolue contre 47.5%<sup>4</sup> en au Burkina Faso.

L'élément de contexte le plus marquant est le **niveau sécuritaire**. Au Nord Kivu, depuis près de vingt ans, des combats quasi incessants pour le contrôle des terres, des richesses minières et du pouvoir terrorisent la population. Ces violences se sont muées en une insécurité structurelle notamment pour les populations rurales. Elles ont poussé sur les routes des centaines de milliers de personnes. La situation reste « explosive » en raison de la présence de milices armées. Cette situation a eu un impact très négatif sur la

---

<sup>3</sup> Moins de 1,25 USD par jour et par habitant. Source : Programme des Nations Unies pour le Développement, Unité de lutte contre la pauvreté – Nord Kivu : Profil résumé, Pauvreté et conditions de vie des ménages – Mars 2009.

<sup>4</sup> Moins de 246 USD par an et par habitant. Source : Institut national de la statistique et de la démographie (INSD) du Burkina Faso. Novembre 2015. « Profil de pauvreté et d'inégalités - Rapport Enquête multisectorielle continue (EMC) 2014 »

dynamique MUSO et explique en partie la réduction du nombre de MUSO et de GM ainsi que la fermeture de plus de 50% des succursales de la CCRD.

Au Burkina Faso, les MUSO évoluent dans un environnement plus « pacifique ».

Malgré un climat favorable à l'agriculture et des terres plus riches, les ruraux du Nord-Kivu sont confrontés à une **pression foncière** très élevée qui ne leur permet pas, dans la majorité des cas, de subvenir complètement aux besoins alimentaires de leur ménage. Les efforts de diversification des activités génératrices de revenus (AGR) sont limités par la détérioration des infrastructures socio-économiques de base (santé, éducation, routes, accès à l'eau potable...).

Au Burkina Faso, l'aridité des sols et une saison des pluies aléatoire poussent également les ruraux à diversifier leurs AGR. La stabilité relative du contexte économique et des infrastructures socio-économiques de base favorise en partie ces stratégies.

Pour beaucoup de ruraux au Nord Kivu, la MUSO constitue souvent la seule possibilité d'accès à des services financiers. Le secteur de la microfinance connaît dans cette province une crise structurelle et se cantonne principalement dans les grandes villes.

Au Burkina Faso, la microfinance est relativement développée et décentralisée alors que la finance communautaire est particulièrement vivace. Les ruraux du Burkina Faso ont donc, en général, plus de possibilité d'accéder à des points de services financiers.

## 4 L'OUTIL MUSO DANS LES DEUX PAYS

### 4.1 Création et diffusion de la MUSO dans les deux pays

Dans les deux pays, l'origine de la création des MUSO est très variable. Elle peut résulter du travail de prospection dans les villages par un animateur, de l'initiative d'un villageois qui a découvert l'outil MUSO dans un autre village ou encore d'un effet d'imitation (la création d'une MUSO encourage la création d'autres MUSO).

De même, dans les deux pays, deux phases distinctes ressortent lors de la constitution de la MUSO. La phase dite « pré-MUSO » a une durée qui varie entre 3 à 6 mois. Elle comprend la formation des membres de la MUSO sur les principes (« philosophie ») MUSO, la mise à disposition d'un lot de fournitures (carnets de membre rouge et vert, fiches rouges, vertes et bleues, caissettes, cahiers et divers formulaires de « compte-rendu »...) et les premiers tours de cotisations dans la caisse rouge et verte (sorte de phase d'observation).

Au Burkina Faso, la pré-MUSO devient MUSO quand l'animateur juge le groupe en capacité de gérer seul les cotisations. Au Nord-Kivu, une pré-MUSO devient MUSO dès que ses caisses rouges et vertes ont atteint un volume « conséquent » et dès que son « conseil d'administration » est capable de fournir un rapport (synthèse chiffrée des activités).

Dans les deux cas bien souvent, cela suppose d'avoir dans le comité de gestion une personne alphabétisée et apte à remplir ce rapport. Cela n'est manifestement pas très évident et bien souvent c'est l'animateur qui réalise ce travail alors qu'il est sensé plutôt contrôler et former.

Au-delà de ces points communs, quelques différences notables ont pu être notées entre les deux pays :

- **Le mode de diffusion de l'outil MUSO au sein d'un même village est beaucoup plus large et efficace au Nord Kivu qu'au Burkina Faso.** Concrètement, cela se traduit par un nombre beaucoup plus important de MUSO dans un même village au Nord-Kivu comparativement au Burkina Faso. Au Nord Kivu, les MUSO nouvellement créées incitent les autres villageois qui cherchent à les intégrer à créer leur propre MUSO.
- Au Nord Kivu, la motivation la plus souvent citée pour la création d'une MUSO est le renforcement du capital social des membres. Au Burkina Faso, la motivation est plus souvent économique. Les Musoniers y voient un moyen de diversifier la nature des services financiers auxquels ils ont accès.
- Au Burkina Faso, certaines MUSO (environ 10% des MUSO rencontrées) se greffent sur des groupements féminins «formalisés» via des Unions ou des Fédérations de producteurs. Ceci n'est pas le cas au Nord-Kivu.

Les marges d'amélioration portent sur :

#### **Au Burkina Faso :**

- le travail de prospection des animateurs ou agents de crédit pourrait être organisé de manière plus structurée, en menant des études prospectives systématiques dans les villages pour identifier toutes les formes d'organisations informelles (tontines, groupes d'entraide de travail, groupement de femmes...), identifier les filières de production et évaluer d'un point de vue socio-économique la cohésion du groupe et son insertion économique dans le village ;
- la formation dispensée aux membres fondateurs pourrait être enrichie et renforcée sur les principes liés à l'entraide et la solidarité ainsi que sur la gouvernance.

#### **Au Nord Kivu :**

- l'organisation du temps de travail des animateurs mais aussi d'une rationalisation de leur charge de travail (portefeuille de MUSO). L'histoire de la dynamique MUSO au Nord Kivu a mis en évidence que les « débordements » étaient fréquents ;

- la qualité des animations dispensées lors de la création et de l'accompagnement des MUSO. Ceci est évidemment lié au point précédent. Mais il est également lié au fait que les animateurs ne sont pas eux-mêmes accompagnés et qu'ils ne font pas l'objet d'un processus de formation régulier.

## 4.2 Portée de la MUSO dans les deux pays

Dans les deux pays, la création endogène et spontanée d'une MUSO, à partir d'un petit groupe de personnes se connaissant déjà bien, semble aboutir à une taille qui peut être considérée comme gérable par ses responsables et l'animateur qui l'accompagne. La portée en termes d'accès aux services de crédit de la caisse bleue semble plus équilibrée et équitable.

Ces MUSO ont un caractère fermé assez marqué du fait d'un processus d'auto-sélection prudent au moment de la création conformément aux principes fondateurs de la MUSO qui met en avant l'importance de la cohésion sociale. Au Nord-Kivu, ceci est cependant largement compensé par une diffusion large des MUSO dans un même village. En moyenne et pour les 10 villages pour lesquels les données étaient disponibles, il y avait 549 Musoniers par village.

Par contre, quand la création est « provoquée » comme cela est le cas au Burkina Faso, la MUSO épouse la taille (souvent importante) du groupement sur lequel elle se greffe. Ces « grandes » MUSO sont plus complexes à gérer. ASIENA doit se poser la question de poursuivre ou pas la création de telles MUSO qui ne respecte pas toujours le principe d'auto-sélection des membres. La portée en termes d'accès aux services de crédit de la caisse bleue y est plus limitée.

Un phénomène de « contraction » naturelle de la taille de la MUSO s'opère indépendamment de la taille de départ. Sur leur parcours, les MUSO restent très prudentes dès lors qu'il s'agit d'intégrer de nouveaux membres. Les « sorties » sont plus importantes que les « nouvelles entrées » de sorte que les MUSO rétrécissent dans le temps.

La dynamique MUSO s'adresse en priorité aux femmes au Burkina Faso. En soi, ceci n'est pas étonnant. Ce sont les mêmes tendances qui sont observées au niveau des GFC promus par d'autres acteurs. Plus rare a priori et remarquable, les hommes peuvent s'approprier également de l'outil MUSO pour créer parfois des groupes où ils sont largement majoritaires en nombre.

Au Nord-Kivu, la « mixité » est plus forte. Les hommes, qui bien souvent sont à l'origine de certaines d'entre elles, sont bien représentés dans les MUSO. Au-delà de la manière dont historiquement la MUSO a été promue (pas de ciblage exclusif sur les femmes), il semble que cette composition des MUSO soit adaptée à la logique ménage qui prévaut dans les zones rurales du Nord Kivu.

De même, la comparaison des montants individuels d'épargne et de crédit par rapport au PIB par habitant indique clairement que la MUSO s'adresse d'abord aux plus pauvres mais pas nécessairement aux plus vulnérables. Cette affirmation doit cependant être nuancée car les montants individuels de crédit dépendent bien souvent de l'importance des fonds disponibles dans la caisse verte. En sachant que les ruraux du Nord Kivu n'ont quasiment pas d'alternatives pour accéder à des services financiers, **il peut être affirmé que la MUSO est le premier facteur d'inclusion financière en zones rurales de la province.**

Au Burkina Faso, cela est surtout le cas dans certains villages enclavés.

## 4.3 Fonctionnement des MUSO

L'analyse de l'évolution des règles mais aussi de certains principes des MUSO montrent des situations très opposées entre les deux pays.

**Au Burkina Faso, il y a une appropriation tangible de l'outil par ses membres.** Dans la majorité des cas, **la MUSO apparaît comme une organisation apprenante.** Les règles sont améliorées suite aux leçons tirées de certaines expériences. Ces améliorations visent à rendre plus flexibles les services financiers proposés par la MUSO à ses membres.

**Dans certains cas cependant, il y des déviations par rapport à un des principes fondateurs de la MUSO, par exemple, la solidarité via la caisse rouge.** En effet, certaines MUSO transforment la caisse

rouge en « petite caisse » qui permet de couvrir certaines dépenses courantes. Le rôle de l'animateur ou de l'agent de crédit n'est pas clair dans ces cas précis.

Il y a, à ce niveau, des marges d'amélioration pour ASIENA en termes d'accompagnement des MUSO. Cela présuppose en amont une formalisation des pratiques observées sur le terrain sur la base de laquelle les animateurs et agents de crédits pourront être formés puis accompagnés et suivis.

**Au Nord-Kivu**, il y a un « fort attachement » des membres à leur MUSO, notamment en raison de l'importance qu'ils accordent à la caisse rouge et à l'esprit d'entraide. **La caisse rouge est souvent le ciment autour duquel l'esprit d'entraide de la MUSO se construit.** Même quand la caisse verte cesse de fonctionner à cause de l'environnement économique défavorable, les membres continuent à cotiser et utiliser cette caisse. Cependant, les montants collectés ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des besoins des Musoniers. Dans certains cas, la caisse rouge du GM arrive à compléter certains besoins. Les montants en caisse des MUSO visitées sont pour une partie d'entre elles extrêmement faibles.

Les plus vulnérables d'une communauté ne peuvent pas bénéficier de la Caisse Rouge s'ils ne sont pas membre d'une MUSO et si c'est le cas, ils doivent être à jour de leurs cotisations. **L'appropriation est donc tangible en ce qui concerne la dimension sociale de la MUSO** : nombreux aménagements réalisés pour baisser les barrières à l'entrée de nouveaux membres, diminution des montants de cotisation et d'épargne pour tenir compte des difficultés socioéconomiques des membres, plus grande souplesse dans l'application des pénalités en cas de retard de remboursement de crédit...

**Cependant au Nord-Kivu, l'appropriation technique de l'outil MUSO reste encore faible notamment en ce qui concerne les caractéristiques des produits de crédit.** Les règles mis en place au moment de la création d'une MUSO n'évoluent pas, même si les membres (mais aussi certains animateurs) se rendent compte qu'elles ne sont pas adaptées. Les raisons de ce faible niveau d'appropriation sont principalement historiques et liées en partie à la LIDE mais également à la SIDI (faiblesse et manque de moyens mis en œuvre).

Pour l'ensemble de la dynamique MUSO, il y a donc des marges d'amélioration très importantes pour faire évoluer certaines règles relatives à la caisse verte (beaucoup de cristallisation autour du caractère « bloqué » de l'épargne) et les caractéristiques figées des crédits (même durée de 4 mois, même nombre d'échéances, intérêts prélevés au décaissement). En l'état actuel des choses, les principaux acteurs de la dynamique MUSO au Nord Kivu (CCRD, GM, MUSO et animateurs) auront besoin d'être accompagnés dans cette évolution qui nécessitera des moyens techniques et financiers supplémentaires.

**Au Burkina Faso, la caisse verte** est un moyen supplémentaire parmi d'autres d'épargne monétaire. Elle **contribue donc à la stratégie de diversification des formes d'épargne (monétaire, en nature voire thésaurisation) des membres des MUSO.** Elle accroît les possibilités des Musoniers à convertir de petits montants d'épargne en capacité à mobiliser de plus grosses sommes lorsque le besoin s'en fait sentir. En raison cependant du caractère cumulatif de cette épargne, la mobilisation se fait toujours sous forme de crédit, et quasiment jamais sous forme de retrait d'épargne. Cela confirme la thèse de Stuart Rutherford<sup>5</sup> selon laquelle l'épargne et le crédit pour les plus pauvres ne sont finalement que deux moyens au service d'une même fin. Il n'en reste pas moins que ces crédits ont un coût et surtout, il n'y a aucune certitude de toujours l'obtenir au moment le plus propice.

**Le principe de « vases communicants » entre caisse verte et caisse bleue au niveau de certaines MUSO** peut être considéré comme un facteur de risque important. Il est du rôle d'ASIENA d'encourager la fin de cette pratique. Cela passe là-aussi par la formation des équipes du terrain et des responsables des MUSO. Enfin quand il y a des difficultés de remboursement, le premier réflexe doit être de questionner les caractéristiques des produits de crédit notamment en zones rurales.

**Au Nord-Kivu, la caisse verte constitue pour une partie des Musoniers (environ 50%) l'unique possibilité d'épargne monétaire.** Pour les autres Musoniers, la caisse verte est combinée à l'épargne de la tontine

---

<sup>5</sup> Stuart Rutherford ; 2002. - Comment les pauvres gèrent leur argent. - GRET & Karthala

et/ou à celle de la succursale de la CCRD (caisse bleue) ou encore d'une IMF. Si cela relève également d'une stratégie de diversification de leurs actifs financiers, c'est aussi en partie dû au caractère cumulatif de cette épargne tout comme au Burkina Faso. La Caisse Verte est perçue davantage comme une cotisation obligatoire que comme une épargne. L'impossibilité de retrait est très mal comprise par beaucoup de Musoniers.

**Les femmes sont très présentes dans la gouvernance des MUSO.** Ce qui signifie que la MUSO est un vecteur d'émancipation féminine.

## 5 L'OUTIL GM AU NORD KIVU

La structuration des MUSO en organisation de deuxième niveau (GM) associée à la création d'un guichet (succursale de la CCRD) est une démarche assez innovante dans le domaine de la finance communautaire. Les premiers GM ont été créés en 2006 alors que les MUSO les plus anciennes avaient à peine 4 ans d'existence. Les premières succursales ont été créées un an plus tard (2007). Le rythme de création des GM et des succursales a été rapide alors que la majorité des MUSO membres étaient encore peu mûre. Le processus de création d'un organisme de second niveau et d'un organe de refinancement nécessite en général un certain temps pour que les membres fondateurs puissent se rencontrer, échanger, analyser leurs besoins et aboutir à la décision justifiée de s'unir. La mission n'a pas pu vérifier, faute de documentation, si ce « temps » a été respecté. Les « dires » des responsables des GM mais aussi de certains animateurs laissent entendre cependant que cela n'a pas été le cas. De même, il semble que le processus de création de ces GM a été un processus descendant plutôt que le contraire. L'uniformité du mode de fonctionnement des GM et des règles qui les régissent confirme ce constat et **démontre qu'en général, comme pour les MUSO, il y a d'importantes marges de progression en ce qui concerne l'appropriation technique de l'outil GM.** Malgré tout, les responsables élus des GM jouent le rôle de comité de crédit (caisse bleue) et peuvent sensibiliser les MUSO à l'importance de l'épargne. Ils responsables interviennent également dans le recouvrement des impayés.

L'accompagnement des GM par la LIDE, faute de moyen et d'expérience, n'a pas été suffisant. Trois GM sur les cinq rencontrés ont perdu plus de 60% de leurs membres. Ces GM ont été confrontés à différentes crises de gouvernance, de gestion (voire de fraudes) et d'impayés qui ont conduit à plusieurs remaniements de leur conseil d'administration. L'appropriation des GM est surtout « politique » puisque c'est par cette entité a pu s'opposer parfois à certaines exigences de la LIDE.

Cependant, le cas de Vikindwe indique qu'un GM peut-être une organisation apprenante des erreurs et des crises du passé pour se bâtir une véritable identité. Cela s'est traduit concrètement par la mise en place d'une politique de refinancement des MUSO membres par le renforcement de la caisse bleue. A priori, cela doit avoir un impact économique fort puisque la capacité des MUSO à faire des crédits et/ou accorder des crédits productifs à des Musoniers. Faute, cependant d'avoir une comptabilité par MUSO membre, **le risque subsiste d'une redistribution de l'épargne des petites MUSO vers les plus grandes.** Dans les autres GM, c'est surtout le rôle de la super caisse rouge qui est mis en valeur.

L'avenir de la CCRD est intimement lié à celui des GM. Les GM constituent le niveau intermédiaire qui peut permettre à la CCRD de « toucher » les MUSO. Le processus de réhabilitation et/ou de renforcement des GM nécessitera des moyens techniques et financiers dont ne dispose pas la CCRD aujourd'hui. Il sera nécessaire que la SIDI se positionne sur cette question.

## 6 QUI SONT LES MUSONIERS ?

### 6.1 Principales caractéristiques des Musoniers

Il a déjà été établi dans l'analyse des OPM et de l'outil MUSO que dans les deux pays, les Musoniers sont principalement des ruraux et des femmes. Les autres principales caractéristiques des Musoniers sont reprises ci-dessous :

	Burkina Faso	Nord-Kivu
<b>Age médian</b>	41.5	44.5
<b>Tranche d'âge la plus importante</b>	31 – 50 ans (66%)	41 – 60 ans (50%)
<b>% de Musoniers en ménage</b>	89%	78%
<b>% de conjointes au chef de ménage</b>	43%	56%
<b>% de coépouses</b>	31%	1%
<b>Taille moyenne des ménages</b>	10	8
<b>% d'analphabètes</b>	89%	14%
<b>Principales sources de revenus</b>		
Agriculture	44%	90%
Elevage	33%	67%
Petit commerce	44%	51%
Petite transformation	11%	25%
Dons et transferts d'argent	22%	4%

*Source : Enquêtes individuelles*

**Les Musoniers sont, dans leur très grande majorité, pauvres dans les deux pays.** Plusieurs caractéristiques le confirment : la taille supérieure à la moyenne nationale des ménages et le nombre de dépendants.

Les Musoniers du Burkina Faso se distinguent par un analphabétisme très marqué mais aussi par l'importance des ménages polygames.

Au Nord-Kivu, c'est la prédominance de l'agriculture informelle et donc de subsistance qui frappe.

Le critère « être en ménage » est un facteur clé d'intégration dans une MUSO. Pour être Musonier, il faut, en général assumer des responsabilités familiales, gage d'une certaine stabilité sociale.

La majorité des Musoniers sont âgés entre 31 et 50 ans pour le Burkina Faso et entre 41 et 60 ans au Nord-Kivu. Les jeunes, alors qu'ils sont majoritaires d'un point de vue démographique, ne sont donc pas nécessairement intégrés dans les MUSO.

Au-delà de la raison liée au risque potentiel de « quitter le village », les jeunes sont aussi moins attirés par la logique caisse rouge et celle de l'épargne à long terme de la caisse verte.

Bien que pauvres, les Musoniers sont économiquement pluriactifs. Ils essaient de développer plusieurs activités pour assurer plusieurs sources de petits revenus pour compenser l'irrégularité des dépenses et des revenus (forte saisonnalité des activités). Ils évoluent principalement dans le secteur informel.

Les strates de populations les plus pauvres et vulnérables ne sont pas nécessairement intégrées dans les MUSO. Pour ces populations, l'accès à des services financiers n'est pas toujours le premier pas pour sortir de la pauvreté.

### 6.2 Couverture des besoins fondamentaux

**Au Burkina Faso, les besoins fondamentaux en matière de sécurité alimentaire, de santé, d'accès à l'eau potable et d'accès à l'éducation sont globalement couverts de manière basique pour la majorité des Musoniers.**

Près de 50% des Musoniers connaissent des périodes d'insécurité alimentaire entre mai et septembre.

En matière de santé, les infrastructures rurales de santé permettent de proposer des soins de santé de base. Ces centres de soins primaires permettent, jusqu'à un certain degré, de réduire l'exclusion et les disparités sociales dans le domaine de la santé.

Malgré tout, près de 45% des Musoniers ont le sentiment que leurs besoins en soin de santé ne sont pas couverts. La réalité doit être encore plus sévère car les pauvres déclarent beaucoup moins que les non-pauvres être malades<sup>6</sup>.

**Au Nord-Kivu, les besoins fondamentaux en matière de sécurité alimentaire, de santé et d'accès à l'éducation ne sont que très partiellement couverts pour la majorité des Musoniers.**

Près de 69% des Musoniers connaissent des périodes d'insécurité alimentaire au cours de l'année. Il existe une barrière géographique à l'accès aux services de santé en raison de l'éloignement.

Dans les deux pays, près de 80% des Musoniers sont propriétaires de leur logement. Le type d'habitation reste encore très précaire.

Au Nord-Kivu, cette précarité est aggravée par l'accès très limité à l'eau potable et des systèmes d'assainissement non hygiéniques.

### 6.3 Degré d'exposition aux risques des Musoniers

Les Musoniers et leur ménage, du fait de leur pauvreté, sont confrontés à une variété de risques de manière quasi-continue. Ils essaient de développer des stratégies et des mécanismes à la fois pour prévenir ces risques et pour mitiger a posteriori l'impact des crises.

Au-delà du capital social traditionnel (famille, amis et groupes d'entraide comme les tontines), les Musoniers disposent en général de très peu de possibilité d'accès à des services d'épargne, de crédit et d'assurance qui leur permettraient de renforcer leurs actifs financiers, leurs actifs matériels, leur capital humain et d'assurer une meilleure gestion de leurs liquidités. Dans ce contexte, la MUSO (et son GM s'il y a lieu) peut jouer un rôle important pour accompagner les stratégies des Musoniers dans le renforcement de leur résilience aux risques.

---

<sup>6</sup> « Au niveau national, parmi les 20,5% de ceux qui ont déclaré être malades au cours des 4 dernières semaines, les non-pauvres contribuent pour 67,5% contre seulement 32,5% pour les pauvres » - Source: « Profil de pauvreté et d'inégalités ». Rapport. Enquête multisectorielle continue (EMC) 2014. Institut national de la statistique et de la démographie (INSD) Burkina Faso.

Les stratégies préventives des Musoniers face aux risques sont reprises dans le tableau suivant :

	Stratégie de prévention des risques	Rôle potentiel de la MUSO	Principal risque couvert
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension du réseau de relations</li> <li>• Acquisition de compétences nouvelles</li> <li>• Rôle socio-économique plus important des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de la MUSO, facilitant les nouveaux contacts et relations</li> <li>• Développement de nouveaux rôles par la MUSO (poste de responsabilité, parler en public...) en plus des fonctions traditionnelles de solidarité</li> <li>• Apprentissage mutuel parmi les membres de la MUSO</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté humaine
Actifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien ou augmentation des revenus des AGR du ménage</li> <li>• Achat d'actifs productifs</li> <li>• Constitution d'une épargne</li> <li>• Etablissement de mécanismes d'assurance en contribuant dans la caisse rouge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation du prêt de la caisse verte ou bleue comme fonds de roulement</li> <li>• Utilisation du prêt de la caisse bleue pour des investissements « importants »</li> <li>• Utilisation du prêt pour acquérir des actifs présentant divers degrés de liquidité</li> <li>• Appel à la caisse rouge</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté monétaire et à la pauvreté des conditions de vie
Gestion des liquidités et des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des activités et des sources de revenus</li> <li>• Cumul de prêts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation du prêt pour lancer une nouvelle activité</li> <li>• Combinaison des prêts (caisse verte ou bleue) avec des fonds provenant d'autres sources pour des investissements plus importants</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté monétaire et à la pauvreté de potentialité ou de capacités
Actifs matériels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat d'actifs ménagers (bétail, stocks de céréales, etc.)</li> <li>• Achat de moyens de locomotion</li> <li>• Achat d'actifs productifs essentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des prêts (caisse verte) pour acquérir des actifs</li> <li>• Utilisation des bénéfices supplémentaires pour acquérir des actifs</li> <li>• Utilisation des bénéfices supplémentaires pour investir dans l'éducation et la santé</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté de potentialité ou de capacités
Actifs humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement dans l'éducation des enfants</li> <li>• Investissement dans les soins de santé de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des prêts ou épargne (caisse verte) pour investir dans l'éducation et la santé</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté des conditions de vie et à la pauvreté humaine

Les stratégies de gestion des chocs a posteriori des Musoniers sont reprises dans le tableau suivant :

	Stratégie de gestion des chocs	Rôle (éventuel) de la MUSO	Principal risque couvert
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des actifs sociaux découlant de l'appartenance à divers groupes (MUSO, tontines...)</li> <li>Emprunt auprès de parents et amis dont sous forme de transfert monétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entraide entre les membres de la MUSO (caisse rouge)</li> <li>Obtention de prêts d'urgence auprès des membres de la MUSO ou de la MUSO elle-même (caisse verte)</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté humaine
Actifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconstitution des stocks après des crises telles que la sécheresse, les inondations, le vol et la perte du bétail, ou après une longue période d'inactivité (maladie, accidents, décès)</li> <li>Ventes d'actifs productifs</li> <li>Emprunts à des usuriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de la caisse verte ou bleue pour acheter de nouveaux stocks</li> <li>Utilisation détournée du prêt pour affronter la crise</li> <li>Utilisation de l'épargne pour affronter la crise qui se traduit par une sortie de la MUSO</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté monétaire et à la pauvreté des conditions de vie
Gestion des liquidités et des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustement de la consommation et des dépenses comme la diminution du nombre de repas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des prêts (ou de l'épargne) de la caisse verte pour lisser la consommation</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté monétaire et à la pauvreté de potentialité ou de capacités
Actifs matériels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vente d'actifs matériels</li> </ul>		Vulnérabilité à la pauvreté de potentialité ou de capacités
Actifs humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migration des jeunes à la ville ou dans un pays voisin dans le but d'y trouver un emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des prêts (ou de l'épargne) de la caisse verte pour financer le départ des jeunes</li> </ul>	Vulnérabilité à la pauvreté des conditions de vie et à la pauvreté humaine

## 7 EFFETS SOCIO-ECONOMIQUES DES MUSO SUR LEURS MEMBRES

### 7.1 Effets sur les AGR et les réseaux sociaux des Musoniers

#### 7.1.1 Effets sur les AGR

**Au Burkina Faso, les crédits des MUSO ont des effets positifs sur une large majorité de leurs membres (80%).**

Pour près de 40% des Musoniers, ces crédits ont contribué de manière déterminante en leur permettant d'accroître leur fonds de roulement et/ou de lancer une nouvelle activité ou encore de redémarrer leur AGR après un choc. Les caractéristiques des crédits (petits montants remboursables sur une très courte durée) assure une bonne rotation interne des crédits de la caisse verte et favorise le financement des fonds de roulement sur des cycles courts.

**Au Nord-Kivu, les effets des MUSO sur les AGR de ses Musoniers est réel et le plus souvent positif pour la moitié de ceux que l'étude a rencontré. Ils sont cependant limités.**

Cela n'est pas nécessairement dû à l'outil MUSO en soi. L'environnement rural et les contraintes qui y sont liées expliquent en partie ces résultats. Mais les caractéristiques des produits de crédit et la faiblesse, dans certains cas, des fonds disponibles au niveau de la caisse verte ou bleue expliquent aussi le faible impact des crédits sur les AGR des Musoniers.

Ce constat est corroboré par les réponses reçues aux questions suivantes comparant la situation au moment « de l'entrée dans la MUSO » et « aujourd'hui » :

- les revenus tirés de vos activités professionnelles sont-ils réguliers ?
- vos revenus connaissent-ils des baisses importantes sur l'année ?

Les réponses à ces deux questions sont quasiment identiques entre les deux moments. Les revenus sont majoritairement irréguliers (52,8% à l'adhésion contre 54,2% aujourd'hui) et ils connaissent en général une baisse sévère sur une période d'un à trois mois dans l'année (45,8% à l'adhésion contre 47,2% aujourd'hui). Ce quasi immobilisme voire cette dégradation légère ne peut pas être imputée aux MUSO mais plutôt à l'environnement rural, l'absence et/ou la détérioration des routes.

**Au fond, cela signifie que si les montants des crédits sont modestes en valeur et jugés insuffisants par certains Musoniers, injecter plus de crédit dans un contexte pareil n'aura pas nécessairement un impact positif. Bien au contraire, il risque de provoquer des problèmes de surendettement.**

**Seuls les Musoniers maîtrisant un métier, leurs réseaux et leurs marchés peuvent ou pourraient rentabiliser des montants de crédits plus importants.**

#### 7.1.2 Effets sur les actifs productifs

**Au Burkina Faso, l'effet des MUSO sur le renforcement des actifs productifs de leurs membres est mitigé.** Pour près de la moitié des Musoniers enquêtés, la MUSO a permis d'acquérir des biens productifs essentiels, aptes à améliorer leurs capacités à générer des revenus (cas des équipements liés à la couture, le tissage et surtout l'engraissement des animaux dans le cadre d'activité d'embouche).

Les équipements tout comme le bétail engraisé, au-delà de leur impact sur les revenus, peuvent être mobilisés et vendus pour répondre à une crise à laquelle le ménage serait confronté.

Cependant, l'autre moitié de Musoniers ne constate aucun effet de la MUSO sur l'amélioration de leurs actifs matériels. Les caractéristiques des crédits ne sont pas nécessairement adaptées pour ce type de financement tant à cause de leur courte durée (caisse verte ou bleue) que par leur montant (caisse verte).

**Au Nord Kivu, l'effet des MUSO sur le renforcement des actifs productifs de leurs membres est très limité.** Seuls, 3% des Musoniers enquêtés ont pu acquérir des actifs productifs essentiels, aptes à améliorer leurs capacités à générer des revenus.

Cependant, une très grande majorité de Musoniers ne constate aucun effet de la MUSO sur l'amélioration de leurs actifs matériels. Les caractéristiques des crédits ne sont pas nécessairement adaptées pour ce type de financement tant à cause de leur courte durée (caisse verte ou bleue) que par leur montant (caisse verte).

Il convient de souligner encore une fois que les opportunités d'investir dans des actifs productifs dans les zones rurales au Nord-Kivu sont peu nombreuses. L'agriculture y est pratiquée par des ménages agricoles sur de petites étendues qui ne nécessitent pas d'outils « modernes ». La persistance des conflits armés et des poches de résistance des groupes armés incontrôlés, surtout en milieu rural, ont accru l'insécurité et les difficultés de circulation des biens et des personnes. L'activité économique dans la province tourne au ralenti ce qui impacte négativement les Musoniers.

### **7.1.3 Effets sur le capital social**

**Au Burkina Faso, la MUSO augmente dans certains cas le capital social de ses membres (15 à 20% des Musoniers enquêtés).**

En cas de problème, la MUSO vient en aide aux membres, en particulier lorsqu'ils sont exposés à un risque qui les empêche de rembourser le prêt. Les conditions de remboursement de la caisse verte sont assouplies en pareille circonstance. Pour limiter la pression exercée par ASIENA en cas de retard de remboursement d'un crédit de la caisse bleue, la MUSO mobilise la caisse verte pour effectuer le remboursement à la place de la Musonier en défaut.

**Au Nord-Kivu, la MUSO a un impact réel sur le renforcement du capital social de ses membres.**

Elle permet de se faire des amis et, très souvent d'apporter un soutien financier aux membres confrontés à des chocs. Les Musoniers peuvent se reposer sur un champ plus élargi de relations de confiance mutuelle, d'obligations mutuelles, d'honnêteté, de respect mutuel et d'entraide. La MUSO permet la création de systèmes de soutien mutuel, fondés sur la réciprocité, mettant en commun les ressources pour une meilleure gestion des risques. Grâce à la caisse rouge (et super caisse rouge) mais aussi à la caisse verte, la MUSO permet de répondre aux risques périodiques, mais imprévisibles (liés au décès, à la maladie, aux vols, aux agressions et aux cérémonies), qui décapitalisent un ménage.

### **7.1.4 Effets sur le rôle de la femme**

En sachant que la majorité des Musoniers sont des femmes, il peut être affirmé que la MUSO renforce le capital social des femmes et par là-même, leur capacité à gérer les risques. La MUSO joue donc un rôle important en réduisant le sentiment d'isolement et d'impuissance. De plus, les réunions mensuelles ou hebdomadaires constituent un forum pour l'émergence d'autres formes d'entraide (par exemple des tontines).

## **7.2 Evolution du niveau de vulnérabilité des Musoniers**

**Au Burkina Faso, la MUSO a un effet positif déterminant sur la couverture d'au moins deux besoins fondamentaux : la sécurité alimentaire et la santé.** En devenant membre d'une MUSO, le Musonier dispose d'une gamme plus élargie de moyens pour prévenir les chocs et surtout les gérer a posteriori. Le risque de décapitalisation (vente des animaux) est ainsi réduit.

**Au Nord Kivu, la MUSO a un effet positif certain mais limité sur la couverture de l'ensemble des besoins fondamentaux.** L'environnement économique et sécuritaire, la détérioration des infrastructures socio-économiques et de base ne permettent pas à la plus grande partie des Musoniers de développer des AGR complémentaires à l'agriculture dont les revenus sont insignifiants. Le moyen le plus important auquel

font appel les Musoniers pour gérer les chocs est sans conteste le capital social acquis dans le cadre de la MUSO, et qui continue à fonctionner entre individus même quand la MUSO rencontre des difficultés.

**Dans les deux pays**, la contribution de la MUSO est souvent directe en matière de santé dans la mesure où la caisse rouge, et surtout la caisse verte, sont mobilisées pour résoudre des problèmes de santé. Dans le cas de l'alimentation, la contribution de la MUSO peut être directe par l'utilisation du crédit ou indirecte par l'effet lié à l'amélioration et/ou diversification des revenus. Le tableau ci-après récapitule le rôle de la MUSO sur l'évolution constatée de la vulnérabilité de ses membres. Il met également en évidence les facteurs externes positifs ou négatifs qui influencent cette évolution (+++ : rôle très important, ++ important, + faible, **(BKF)** spécifique au Burkina Faso, **(N-K)** spécifique au Nord-Kivu).

	Note		Instrument MUSO	Facteur MUSO	Autres facteurs
	BKF	N-K			
Sécurité alimentaire	+++	++	Caisse verte	Fongibilité assumée des crédits de la caisse verte Souplesse du crédit en cas de crise avérée	Soutien des proches et amis Autres groupes d'entraide (tontine) Taille des jardins bien souvent insuffisante (N-K)
Santé	++	++	Caisse rouge Caisse verte Capital social	Caisse rouge souvent insuffisante Fongibilité assumée des crédits de la caisse verte Souplesse du crédit en cas de crise avérée (BKF) Impact des bénéfices grâce à l'amélioration des AGR Aide financière et psychologique des Musoniers	Soutien des proches et amis Autres groupes d'entraide (tontine) CSPS et sensibilisation de l'Etat (BKF) Eloignement des centres de santé (N-K) Meilleure accès à l'eau potable mais des problèmes liés au système d'assainissement (BKF) Accès très limité à l'eau potable et gros problèmes liés au système d'assainissement (N-K)
Scolarité	+	+	Caisse verte	Fongibilité assumée des crédits de la caisse verte	Meilleures infrastructures scolaires (BKF) Sensibilisation de l'Etat (BKF) Coût de l'éducation des enfants (N-K)
Logement, terre	+	++	Caisse verte	Fongibilité assumée des crédits (N-K) Impact des bénéfices des AGR (N-K)	Système traditionnel (BKF) Soutien de la famille (N-K) Autres groupes d'entraide (tontine) (N-K) Pression foncière très importante (N-K)
Equipements ménage	+	+	Caisse verte		
Moyen de transport	++	+	Caisse verte Caisse bleue	Impact des bénéfices grâce à l'amélioration des AGR permettant d'investir dans un moyen de locomotion	
Amélioration du fond de roulement	++	++	Caisse verte	Crédit court terme Souplesse du crédit en cas de crise avérée	Tontine
Acquisition d'équipements productifs	+	+	Caisse verte Caisse Bleue	Caractéristiques de crédit peu adaptées	
Lancement nouvelle activité	++	+	Caisse verte	Crédit court terme Souplesse du crédit en cas de crise avérée	Peu d'opportunités de lancement d'une nouvelle activité (N-K)
Reprise d'une activité après une crise	++	++	Caisse verte Caisse bleue Capital social	Souplesse du crédit en cas de crise avérée Aide financière et psychologique des Musoniers	Soutien des proches et amis Autres groupes d'entraide (tontine)
Épargne	+	+	Caisse verte	Montants d'épargne tirés vers le bas Impact des bénéfices grâce à l'amélioration des AGR permettant d'investir dans le bétail Très difficile de retirer son épargne Risque de pertes (en cas de non remboursement de plusieurs membres) Utilisation par la MUSO de la caisse verte pour rembourser à ASIENA des crédits en retard de la caisse bleue	Épargne en nature (bétail) Tontine COOPEC Succursale CCRD peu utilisée par les Musoniers (N-K)

Le tableau ci-dessous le rôle de la MUSO dans la stratégie préventive des risques des Musoniers dans les deux pays (+++ : rôle très important, ++ important, + faible) :

	Stratégie de prévention des risques	BKF	N-K
Capital social	Extension du réseau de relations	+++	+++
	Acquisition de compétences nouvelles	+	+
	Rôle socio-économique plus important des femmes	++	++
Actifs financiers	Maintien ou augmentation des revenus des AGR du ménage	++	+
	Achat d'actifs productifs	+	+
	Constitution d'une épargne	+	+
	Etablissement de mécanismes d'assurance	++	++
Gestion des liquidités et des actifs	Diversification des activités et des sources de revenus	++	+
	Cumul de prêts	++	++
Actifs matériels	Achat d'actifs ménagers (bétail, stocks de céréales, etc.)	++	++
	Achat de moyens de locomotion	++	+
	Achat d'actifs productifs essentiels	+	+
Actifs humains	Investissement dans l'éducation des enfants	+	+
	Investissement dans les soins de santé de la famille	++	++

Enfin le tableau ci-dessous, récapitule le rôle de la MUSO sur les stratégies de réduction des risques des Musoniers dans les deux pays (+++ : rôle très important, ++ important, + faible) :

	Stratégie de réponse ou de gestion des pertes grâce à la MUSO	BKF	N-K
Capital social	Entraide des membres de la MUSO (caisse rouge + autres cotisations d'appoint)	++	+++
	Obtention de prêts d'urgence auprès des membres de la MUSO ou de la MUSO elle-même (caisse verte)	++	++
Actifs financiers	Utilisation de la caisse verte ou bleue pour acheter de nouveaux stocks	++	++
	Utilisation du prêt pour affronter la crise	++	++
	Utilisation de l'épargne (caisse verte) pour affronter la crise	+	+
Gestion des liquidités et des actifs	Utilisation des prêts (ou de l'épargne) de la caisse verte pour lisser la consommation	++	++

## 8 EFFETS DES MUSO SUR LA COMMUNAUTE

### 8.1 La MUSO renforce-t-elle la cohésion sociale ou reproduit-elle les logiques d'exclusion existantes dans les communautés ?

#### 8.1.1 Le mode de diffusion de la MUSO : un facteur d'exclusion ou d'inclusion

Le mode de création de la MUSO ainsi que les critères d'adhésion appliqués mettent en avant l'importance de la cohérence sociale et économique des membres fondateurs. C'est un principe clé de la MUSO qui, lorsqu'il n'est pas respecté, peut aboutir à des mauvais remboursements de crédits et la dissolution de la MUSO. **La MUSO est donc par définition un « club fermé » regroupant des personnes qui se connaissent bien dès le départ et faisant déjà partie d'un même périmètre de solidarité. En ce sens, il y a reproduction de logiques préexistantes.** La réponse sur la question relative au caractère « d'exclusion » ou « d'inclusion » de ces logiques n'est évidemment pas aisée à fournir. La MUSO n'est pas, par exemple, une Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit qui s'adresse théoriquement à tous les villageois.

**Au Nord-Kivu**, le caractère « club fermé » est source de création d'autres MUSO. Les villageois souhaitant accéder à une MUSO, et n'y parvenant pas, sont « invités » à créer leur propre MUSO. Ce qui est effectivement le cas et se traduit par la coexistence dans un même village de nombreuses MUSO, chacune se créant sur son périmètre de solidarité spécifique. **Le mode de création et de diffusion de l'outil MUSO est donc un facteur d'inclusion très fort.** La MUSO n'est pas l'affaire de quelques privilégiés mais celle d'une partie importante des ménages d'un même village. **Au Nord-Kivu, l'inclusion est avant tout d'ordre social. Le premier impact de la MUSO est en général de renforcer le capital social** de ses membres, qui résiste bien souvent aux crises auxquelles sont confrontées parfois les MUSO. Pour autant, la MUSO est également un outil d'inclusion financière car elle offre des services financiers auxquels la plupart des musoniers ne pourraient avoir accès si elle n'existait pas. L'inclusion financière est moins visible que celle sociale en raison d'un environnement économique défavorable.

**Au Burkina-Faso**, la situation est diamétralement opposée<sup>7</sup>. La principale raison est en partie opérationnelle et relative au rôle de l'animateur ou agent de crédit lors des phases de prospection et d'information. Réunir les habitants d'un village et passer de manière équitable les informations relatives à une MUSO n'est pas toujours simple. Tout dépend de « qui organise la réunion » et de « comment elle est organisée ». Les notables d'un village ne transmettent pas nécessairement l'information à tout le monde. En général, pour toucher les populations marginalisées car trop vulnérables ou en conflit avec le reste du village, il est nécessaire d'avoir une approche plus volontariste pour identifier ces groupes, évaluer la possibilité de travailler avec eux et les accompagner par la suite.

#### 8.1.2 Exclusion et sortie des membres

Dans les deux pays, les deux principales raisons d'exclusion d'un membre sont :

- le refus de rembourser le crédit alors que le Musonier en est capable ; et/ou,
- le détournement des fonds de la MUSO (ou du GM) par un responsable.

Les non-remboursements et/ou fraudes peuvent conduire à la dissolution de la MUSO ou encore décourager certains membres qui décident de quitter la MUSO. Les crises ne sont pas toutes fatales. En de rares cas (5 à 10% des MUSO rencontrées), elles peuvent conduire à une seconde phase d'auto-sélection des membres. Dans ces cas, la MUSO redémarre ses activités sur une base plus étroite.

Hormis ces cas, il n'a pas été relevé d'autres formes d'exclusion, sinon des sorties volontaires pour cause de déménagement, ou des démissions parce qu'ils considèrent que la MUSO ne les ont pas aidés. Comme

---

<sup>7</sup> Sur les 15 localités visitées lors de l'étude, cinq n'ont qu'une seule MUSO alors que deux autres n'en avaient que deux. La taille des villages est supérieure à 10.000 habitants en général.

déjà indiqué, des membres sont devenus inactifs en raison de leur l'incapacité à cotiser et à épargner tout en continuant à participer aux réunions de la MUSO.

Le cas des membres inactifs pour raisons économiques doit être pris en considération. En effet, les montants des cotisations sont fixés à un niveau bas, pour permettre à tous les Musoniers « pauvres » de pouvoir contribuer à la caisse rouge et verte. Le fait de ne pas y arriver signifierait que ces Musoniers « inactifs » font probablement partie des classes de populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Le fait de vouloir continuer à participer aux réunions indiquerait que ces Musoniers cherchent à maintenir leur capital social et à le valoriser.

### **8.1.3 La MUSO renforce-t-elle le rôle de la femme dans le ménage ?**

Dans les deux pays, **la MUSO a permis à une partie des Musonières de générer une part croissante des revenus du ménage**. Les Musonières qui reconnaissent la contribution déterminante de la MUSO sur leurs revenus contribuent activement au lissage des flux de revenus. En effet, leurs revenus sont sans doute plus modestes que ceux du mari mais ils sont en général plus réguliers. Il semble que **ces femmes sont de fait plus impliquées dans certaines prises de décision**. Plus de 70% des Musoniers affirment que les prêts et les cotisations sont discutés au sein du couple. De plus, l'accès à ces services a permis à certaines Musonières de développer des actifs qui leur sont propres, clairement démarqués de ceux de leurs époux, ce qui accroît leur sécurité en cas de veuvage (principalement constaté au Burkina Faso).

Au Burkina Faso, il semblerait que le processus décisionnaire a évolué dans certains ménages, et les femmes sont plus nombreuses à pouvoir prendre des décisions de manière autonome, notamment en ce qui concerne les prêts et l'épargne auprès de la MUSO.

## **8.2 La MUSO crée-t-elle de nouveaux réseaux sociaux élargis ?**

Faire partie d'une MUSO a apporté de nombreux avantages aux membres interrogés, au-delà de l'accès à des services financiers. La solidarité de groupe, souvent développée par la collaboration entre les membres, aide notamment les femmes à apprendre les unes des autres. Certains Musoniers apprécient également d'avoir pu mieux connaître d'autres membres car ces liens renforcés représentent un actif important dans la gestion des risques. Concrètement, cela signifie qu'au-delà de la caisse rouge et verte, les Musoniers s'entraident et continuent à le faire même quand leur MUSO est en crise ou ne fonctionne pas. Ceci est particulièrement vrai au Nord-Kivu.

Il se dégage cependant des Musoniers rencontrés un sentiment que la plateforme MUSO n'est pas suffisamment valorisée pour renforcer leurs capacités et leurs connaissances. L'autoformation ou les comportements mimétiques ont une certaine limite.

## **8.3 La MUSO contribue-t-elle à la promotion du bien commun ?**

La situation est diamétralement opposée entre les deux pays. Au Burkina Faso, sur les 15 MUSO rencontrées, une seule a été porteuse d'une action collective ayant pour objectif la réfection du CSPS du village.

Au Nord Kivu, 3 MUSO sur 12 ont investi dans des infrastructures et projets (de santé et d'éducation) qui profitent a priori à l'ensemble des habitants du village. Tous les GM investissent dans l'acquisition de parcelles parfois pour y construire une salle polyvalente. Les salles polyvalentes sont évidemment des lieux permettant aux populations de se rencontrer mais c'est également pour améliorer les conditions de travail des responsables des GM. Il semblerait que les logiques d'investissement soient beaucoup plus autocentrées sur le GM lui-même. Le mode de décision de ces investissements n'a pas pu être déterminé. Il est cependant peu probable que les Musoniers des MUSO membres du GM aient été consultés.

Globalement, la MUSO dans les deux pays et le GM au Nord Kivu investissent peu dans les biens communs à la communauté. Ce constat ne traduit pas nécessairement un manque de volonté. Ce n'est tout simplement pas la vocation première des MUSO qui donnent, dans un contexte de pauvreté, la priorité à l'alimentation régulière et à temps de la caisse rouge et verte d'une part et d'autre part, au bon remboursement des crédits.

## 9 PROPOSITIONS OPERATIONNELLES

### 9.1 Produits et services de la MUSO

Les produits et les services proposés par les MUSO n'ont fait l'objet d'aucune mise à jour depuis au moins 10 ans. Sur base de ce qui vient d'être exposé ci-dessus, voici quelques recommandations pour les OPM partenaires et la SIDI en ce qui concerne les caractéristiques des produits et des services proposés par les MUSO.

#### 9.1.1 Caisse rouge

Il n'est évidemment pas question de remettre en cause l'outil caisse rouge. Il est un élément fondateur et rassembleur pour les MUSO qui vise principalement à renforcer le capital social de leurs membres. Pour ces MUSO, la caisse rouge répond à un vrai besoin même si c'est encore de manière imparfaite. Il est possible d'améliorer la caisse rouge par :

- l'autorisation pour certains membres, les plus vulnérables, à ne cotiser que dans la caisse rouge sans être pénalisés pour autant pour ne pas épargner dans la caisse verte ;
- l'introduction du principe de « joker ». La trésorerie de certains ménages étant tendue en raison notamment de la très forte saisonnalité des AGR, il peut être toléré qu'un Musonier ne puisse s'acquitter d'une ou plusieurs cotisations sans être nécessairement sanctionné en cas de besoin d'utiliser la caisse rouge. Par exemple, si la fréquence des versements est hebdomadaire, soit donc 52 versements par an, le Musonier peut choisir de « sauter » 5 cotisations.
- l'alimentation systématique de la caisse rouge par une partie de la rémunération du crédit (PAF). Une partie de la PAF prélevée au décaissement du crédit est automatiquement versée dans la caisse rouge. Il peut s'agir d'un montant fixe pour préserver le principe d'équité ou d'un pourcentage. Dans ce dernier cas, plus le crédit est élevé et plus l'emprunteur contribue à la caisse rouge.

Au Burkina Faso, le cas des MUSO qui utilisent la caisse rouge pour couvrir des dépenses de fonctionnement doit faire l'objet d'une analyse spécifique par ASIENA.

#### 9.1.2 Caisse verte

Dans les deux pays, le principal objectif serait d'introduire plus de flexibilité et de possibilité de retrait pour les Musoniers qui en ont besoin.

Il y a une contradiction entre la nécessité pour cette caisse de disposer de ressources stables et la nécessité pour les Musoniers de retirer à tout moment en raison du caractère imprévisible de certains risques. Cette équation n'est pas facile à résoudre dans la mesure où il s'agit de combiner des caractéristiques de « dépôt à terme » et de « dépôt à vue ». Une solution consisterait à donner la possibilité aux Musoniers, tous les ans ou les deux ans, de retirer une partie ou la totalité de leurs avoirs.

Pour que cela soit possible, il faut également prévoir une « mise à zéro » également des comptes des crédits accordés à partir de cette caisse verte. C'est une pratique mise en œuvre par d'autres formes de finance communautaire. Une autre solution serait d'avoir deux caisses : une pour accueillir des plans d'épargne comme c'est le cas aujourd'hui et une autre qui fonctionnerait comme « garde monnaie ». Quel que soit les changements qui seront apportés, il semble important que l'animation encourage les autres formes d'épargne monétaire (tontine) ou en nature (bétail).

Enfin au Burkina Faso, il conviendrait d'interdire le remboursement des crédits de la caisse bleue par prélèvement dans la caisse verte.

### 9.1.3 Crédits

**Au Nord Kivu**, il est fortement recommandé de revoir les caractéristiques des crédits octroyés en ce qui concerne la durée et les échéances de remboursement. Pour les crédits octroyés à partir de la caisse verte, des durées plus courtes en priorité devraient être introduites (un, deux et trois mois) avec un barème de coût du crédit par durée. Pour les crédits octroyés à partir de la caisse bleue, des durées plus longues devraient être en priorité définies ainsi que des échéances plus espacées en cas d'investissement.

**Au Burkina Faso**, les recommandations principales sont d'ordre opérationnel et concernent les crédits accordés par ASIENA aux MUSO et Musoniers :

- participation plus active des agents de crédit au processus de demande de crédit sur le terrain (meilleure compréhension des besoins et de l'objet du crédit, des activités du Musonier, adaptation de l'échéancier de remboursement...);
- priorité de décaissement des crédits durant les périodes d'activités favorables pour les Musoniers ;
- mise en place d'un « credit scoring » d'aide à la décision, pour tenir compte de la capacité d'épargne de la MUSO ainsi que de l'historique de remboursement des membres ;
- subdivision des MUSO en groupe d'activités homogènes pour adapter et fixer un échéancier de remboursement sur les revenus générés par les activités financées ;
- remboursement différé dans certains cas.

### 9.1.4 Autres caisses

Certaines MUSO ont développé d'autres formes de caisse sans pour autant leur attribuer une couleur. Ces caisses prennent souvent la forme d'une tontine qui peut être rotative ou à accumulation pour une durée déterminée et pour un objet précis. La promotion de ces caisses doit être encouragée mais aussi encadrée.

Un autre type de caisse pourrait être mis en place pour couvrir les risques liés au décès de l'emprunteur. Cette caisse serait alimentée par prélèvement sur la PAF prélevée au moment du décaissement (par exemple 1 à 2% du montant initial). L'objectif de cette caisse serait de couvrir l'ensemble du montant du crédit octroyé. En cas de décès de l'emprunteur, la valeur du crédit octroyé est prélevée dans cette caisse pour :

- couvrir dans la caisse verte ce qui n'a pas été encore remboursé et
- restituer à la famille ce que l'emprunteur décédé avait déjà remboursé.

## 9.2 Renforcement de l'efficacité de l'outil MUSO

### 9.2.1 Mode de diffusion et de création

Les recommandations sont différentes selon le pays.

**Au Burkina Faso**, il est recommandé qu'ASIENA procède à une étude systématique avant d'intervenir dans une nouvelle zone. Par ailleurs, il est important que l'animateur soit proactif pour une diffusion large de l'information MUSO au niveau d'un même village. L'objectif devrait être de créer de nombreuses MUSO dans un même village à la fois pour rationaliser le travail des équipes de terrain et pour le rentabiliser (le déplacement dans un village concerne plusieurs MUSO à la fois). Le greffage de la MUSO sur une organisation existante devrait faire l'objet d'une évaluation préalable. Enfin, l'animation sur l'importance de la cohésion sociale devra être renforcée.

**Au Nord Kivu**, l'efficacité du mode de diffusion des MUSO est avérée. Ceci est en partie lié à la manière dont les MUSO se créent, et qui encourage les autres villageois à créer leur propre MUSO sur leur propre

périmètre de solidarité. Les améliorations à apporter concernent surtout le rôle et le travail de l'animateur dans le processus de création pour amener les membres fondateurs à fixer des règles adaptées à leurs besoins et à leurs contraintes, de sorte que dès le début la MUSO soit un véritable « outil » et non pas simplement un « modèle ». Les animateurs n'ont pas aujourd'hui cette capacité. Il sera nécessaire de les former et de les accompagner dans cette nouvelle manière de faire.

## **9.2.2 Accompagnement des MUSO**

Un des principes fondateurs de la démarche MUSO est celui de l'autonomisation des groupes. Les interventions « externes » doivent être, de ce fait, limitées dans le temps. Cependant, dans les deux cas, ce principe mérite d'être reconsidéré ou nuancé, et ce notamment pour les MUSO refinancées.

Aujourd'hui, les animateurs proposent une certaine forme d'accompagnement. Celle-ci s'apparente dans la plupart du temps à « juste relever les compteurs » et intervenir en cas d'incident de remboursement de crédits.

Les Musoniers sont très lucides sur cette question. En général, ils apprécient le travail des animateurs mais en même temps, ils considèrent que leurs interventions sont toujours les mêmes. Il y a donc lieu de valoriser les visites des animateurs dans les villages en organisant par exemple des formations thématiques (« éducation financière ») mais surtout pour faire réfléchir sur des solutions à des problèmes rencontrés. Il ne s'agit pas que les animateurs se substituent aux Musoniers pour trouver une solution.

Leur rôle doit être d'accompagner la réflexion. Cela pourrait être atteint par la mise en place d'un programme d'induction systématique des animateurs ainsi que des rafraichissements réguliers sur les thématiques.

**Au Nord Kivu cet accompagnement sera fondamental pour une révision (par ses membres) des caractéristiques et des règles liées aux crédits et à l'épargne de la caisse verte.**

L'accompagnement a un coût. Ce coût est opérationnel d'abord car cela veut dire que les animateurs et les agents de crédit doivent consacrer du temps à cela. Mais il sera également nécessaire d'investir dans la formation et l'accompagnement des équipes de terrain d'une part et d'autre part dans la formalisation de certains outils.

Pour ces raisons, l'accompagnement doit concerner, dans la configuration actuelle d'ASIENA et de la CCRD, uniquement les MUSO qui sont refinancées ou potentiellement susceptibles d'être refinancées. Il sera également utile de rentabiliser le travail dans un village par un nombre suffisant de MUSO.

## **9.2.3 Rompre avec la « tradition orale »**

Dans les deux pays, les OPM doivent se doter d'un set de guides, manuels, procédures et autres fiches techniques à partir desquels il sera possible de former de manière plus conséquente et uniforme le personnel de terrain, les responsables des MUSO ainsi que les Musoniers. Il serait judicieux ici que la SIDI investisse dans ce travail pour créer un set type de documents génériques pouvant être adaptés par les OPM, les MUSO et les GM s'il y a lieu. Ces documents devraient être conçus de manière à clairement identifier les parties « adaptables ».

De même, un investissement devrait être réalisé au niveau des outils utilisés par les responsables des MUSO et les Musoniers eux-mêmes. L'enjeu est ici de taille. Aujourd'hui, compte tenu du faible taux d'alphabétisation des Musoniers, les documents mis à leur disposition ne leur permettent pas de contrôler par eux-mêmes les transactions qu'ils réalisent et leurs soldes. Or, il s'agit d'un point crucial pour la viabilité de la MUSO. Des outils de ce type existent. Ils se basent sur des images et/ou des symboles faciles à mémoriser par des personnes peu ou pas alphabétisées.

## 9.3 Avenir institutionnel des OPM

### 9.3.1 ASIENA

La mission a reçu peu d'informations suffisamment précises sur l'état d'avancement du chantier de transformation institutionnelle d'ASIENA (calendrier, budget...). Malgré tout, il semble que les choses soient bien avancées.

Au-delà de cette question importante mais également en lien, il nous semble qu'ASIENA devrait se focaliser sur la manière dont les opérations sont menées sur le terrain et de les renforcer. Ce devrait être sa priorité. En portant des actions dans les domaines du crédit et du recouvrement ainsi que sur la gestion et le renforcement des capacités des agents de crédits/animateurs sur le terrain.

### 9.3.2 CCRD

La CCRD a comme principaux « actionnaires » des GM qui sont des entités informelles et dont les membres sont les MUSO (entités également informelles). Ses responsables envisagent la possibilité de la faire évoluer vers un statut d'IMF dans la mesure où le statut d'Association à But non Lucratif (ASBL) ne permet plus depuis 2013 l'exercice du microcrédit. Les exigences en capital pour devenir une IMF est de 700'000 USD à partir de 2017. Fin 2015, le total actif de la CCRD était proche d'USD 230'000 et un capital net des pertes cumulées d'environ 40'000 USD. Autrement dit, la taille actuelle de la CCRD n'est pas compatible avec ce statut d'IMF. Cela est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui son « business model » et ses perspectives de pérennité financière sont loin d'être clairs. Son marché par rapport au refinancement des MUSO n'est pas non plus assuré.

L'évolution vers un statut d'IMF est porteuse d'un autre risque majeur : l'organe de supervision de la microfinance risque de se poser la question du statut des GM et des MUSO. C'est un sujet très sensible. L'institutionnalisation des MUSO et des GM (en ASBL ou encore en coopératives) peuvent compromettre la dynamique MUSO qui tire justement toutes ses forces de son informalité dans un environnement tel que celui du Nord Kivu où l'administration est plus dans une logique de « créer les problèmes qu'elle va résoudre elle-même... ». Un autre problème peut également se poser au niveau MUSO. Un des objectifs majeurs des organes de supervision (banque centrale) est de protéger l'épargne publique. Est-ce vraiment le cas aujourd'hui avec l'épargne collectée au niveau des caisses vertes compte tenu des impayés de crédit mais aussi du principe de cumul (à vie).

**A ce stade donc, l'évolution de la CCRD en IMF n'est pas recommandée.**

A ce stade, il est préférable que la CCRD se concentre sur les fonctions techniques d'un service commun aux GM et aux MUSO. Cela signifie d'identifier clairement les services communs dont les GM et les MUSO ont besoin, d'établir à partir de là un cahier des charges et des conventions avec les GM. Il s'agit d'un exercice de fond que la CCRD ne pourra pas faire toute seule. Elle aura besoin d'un appui technique pour consulter les GM et leurs MUSO. Cela peut être aussi l'occasion à partir d'un bilan de ce qui a été réalisé à ce jour, de mettre beaucoup de choses à plat et de décider ce vers quoi la dynamique MUSO veut aller. Idéalement, un travail de concertation de ce type devrait se traduire par la définition d'un plan d'affaires.

Cette option permettrait de trouver une place viable et légitime à la CCRD dans la dynamique MUSO au Nord Kivu.

## 9.4 Eléments de réflexion pour la SIDI

L'outil MUSO, dans les deux cas d'étude, atteint les grands objectifs que la SIDI s'est fixé, mais des faiblesses sont présentes et invitent à la réflexion sur les modes d'intervention opérationnelle.

Ces réflexions sont le fruit des résultats de débats avec la SIDI, les partenaires locaux de la SIDI et d'une analyse critique par les experts externes des résultats atteints. Elles ne sont donc pas toutes nécessairement partagées par la SIDI et les OPM.

## **Un équilibre à trouver entre portée sociale et économique des MUSO**

L'outil MUSO vise un double objectif social et économique (« double bottom line »). L'étude dans les deux pays montre de manière très claire que l'objectif social de la MUSO est en général atteint de manière tangible.

Par contre, le bilan sur l'impact économique des MUSO sur les membres, quoique réel, est plus mitigé et variable selon l'environnement socioéconomique dans lequel évolue la dynamique MUSO (plus favorable au Burkina Faso qu'au Nord-Kivu).

Des marges d'amélioration sont, comme cela a été expliqué en section 9.1, possibles pour la SIDI notamment en appuyant la révision des caractéristiques et des règles relatives aux crédits et à l'épargne.

Les partenaires de la SIDI sur le terrain ne sont pas nécessairement bien outillés (techniquement et financièrement) pour procéder à cette révision qui nécessiterait un travail de fond à la base pour respecter les principes d'autopromotion et d'autogestion de l'outil MUSO. En d'autres termes, il ne s'agit pas juste de changer les caractéristiques de ces produits et services. Le véritable enjeu consiste à le faire de manière participative et donner les moyens aux OPM, GM et MUSO de traduire les besoins des Musoniers en produits pertinents pour eux.

La difficulté pour la SIDI est que la profondeur de l'appui peut être très différente selon les zones d'intervention. Idéalement, une base méthodologique, pour faire évoluer les produits et les services financiers des MUSO, commune aux différentes dynamiques MUSO promues par la SIDI devrait être mise en place après une phase de mise au point et de test dans un ou deux sites d'intervention. Cette approche nécessitera un investissement dans le renforcement des capacités du personnel des OPM et des animateurs endogènes dans le domaine de l'animation participative, l'analyse et la compréhension des besoins financiers et la traduction de ces besoins en produits et services financiers.

## **Renforcer la portée verticale des MUSO**

La MUSO est un outil indispensable de distribution de services financiers de base et donc d'inclusion financière des populations rurales pauvres.

### **Ce potentiel peut être amélioré en agissant sur la portée verticale des MUSO dans deux directions :**

- vers le haut : il s'agit ici mettre à disposition des Musoniers, ayant une démarche entrepreneuriale plus marquée que les autres, des produits financiers adaptés et une forme d'accompagnement. Cela revient notamment à renforcer la caisse bleue (augmentation des montants de prêt, de la durée des crédits, analyse de la demande de prêt, etc.) pour favoriser notamment l'acquisition de biens productifs.

Des relais devront être cependant être identifiés pour que ces entrepreneurs puissent être accompagnés sur un plan plus technique (ONG appuyant le développement des microentreprises) notamment dans des contextes où les micro-entrepreneurs recherchent de nouvelles « idées » (cas du Nord-Kivu notamment).

- vers le bas : les MUSO s'adressent aux pauvres mais partiellement aux plus vulnérables. En l'état actuel des choses, il semble difficile d'infléchir cette tendance à moins d'introduire au niveau des MUSO une distinction « économique » entre les membres et services spécifiques pour chaque catégorie. Une telle approche serait peu pragmatique et extrêmement complexe à gérer.

Une solution pour l'inclusion des vulnérables serait possible en s'appuyant sur d'autres approches comme celles de la « graduation ». Il s'agit de programmes qui combinent des interventions successives bien planifiées, suivies de façon intensive, dans les domaines du soutien à la consommation, de l'accès à l'épargne, de la formation aux moyens d'existence et du transfert d'actifs.

Ces actions permettent de générer une hausse de la consommation, une diversification des actifs et des revenus, ainsi qu'un certain niveau d'autonomisation<sup>8</sup>.

Il y aurait sans doute quelques éléments de l'approche de graduation à intégrer au niveau de la méthodologie MUSO et/ou essayer de trouver des partenaires spécialisés dans ce domaine.

### **La question de la portée horizontale**

Dans les deux études de cas, la portée horizontale (toucher de plus en plus de personnes) est partie intégrante de la dynamique MUSO. Cela ne traduit pas nécessairement une volonté délibérée des partenaires locaux de la SIDI puisque la dynamique MUSO est porteuse d'une forme d'auto propagation (très visible au niveau du Nord-Kivu).

Pour les partenaires locaux de la SIDI, la question du développement horizontal se pose en termes d'adéquation avec les ressources disponibles pour l'accompagner. Pour la SIDI, la question se pose au niveau intra-pays.

Dans un contexte où les ressources financières sous forme de subventions et de dons se raréfient, faut-il continuer à développer la dynamique MUSO dans de nouveaux pays ?

**Au vue des nombreux défis relevés dans les études de cas, il semble que la priorité devrait être de renforcer la solidité et la portée du potentiel de la dynamique MUSO dans les zones actuelles d'intervention.**

### **La question des appuis techniques extérieurs**

Les pistes de réflexion explorées ci-dessus soulèvent la question de l'appui technique dont les différents acteurs locaux des dynamiques MUSO ont besoin. Comme cela a été déjà signalé, les partenaires locaux n'ont pas les moyens financiers et techniques pour relever les nombreux défis auxquels ils font face. Par ses statuts, la SIDI n'est pas un opérateur technique même si dans les faits cependant, les chargés de partenariat assument jusqu'à certain point une fonction de « conseiller technique ». Compte tenu de la profondeur des problèmes à résoudre (notamment au Nord-Kivu), il y a lieu de se demander si la SIDI ne devrait pas développer en interne une fonction technique spécifique aux MUSO. Une autre solution serait d'externaliser cette fonction sur une base plus régulière avec un partenaire technique.

## **9.5 Répliquer ce genre d'étude dans d'autres pays**

Compte tenu de l'absence de ligne de base et de documentation écrite, répliquer cette étude en tant que tel par les partenaires locaux serait un exercice bien complexe qui nécessiterait un investissement important en formation aux différents outils et d'accompagnement à leur utilisation. Il semble plus opportun et pragmatique de réfléchir à **un système qui permettrait de suivre dans le temps l'évolution d'un échantillon représentatif des Musoniers dans chaque pays**. Des outils de ce type ont été développés par des organismes de développement comme par exemple la « photo de famille » par ATIA (Association de Terrain, Intégration, Autonomie). La « photo de famille » est un outil de mesure du niveau de pauvreté qui permet de cibler les familles bénéficiaires et de mesurer leurs progrès. Les critères retenus sont : l'économie (personnes à charge, revenus, stabilité des revenus et épargne), santé y compris la nutrition, social (isolement, hygiène...), habitat (électricité, assainissement, eau potable, logement, équipement...) et éducation (niveau des adultes, scolarisation des enfants). La plupart de ces critères a été utilisée dans les enquêtes individuelles approfondies. Un tel outil permettrait de créer progressivement une ligne de base dynamique dans chaque pays. L'enjeu sera alors de valoriser les principaux constats et de les opérationnaliser.

---

<sup>8</sup> Syed M. Hashemi et Aude de Montesquiou ; Mars 2011 - Atteindre les plus pauvres : les leçons du modèle de progression – CGAP, Note Focus n°69.



« L'opération d'Assistance technique est financée :

(i) Conformément à l'Accord d'Assistance Technique signé entre Fonds d'Investissement et de soutien aux entreprises en Afrique S.A.S (FISEA) et SIDI en tant que gestionnaire de la Facilité Assistance Technique.

Conformément à l'Accord d'Assistance Technique signé entre la Banque Européenne d'Investissement, FEFISOL-SICAV FIS et SIDI en tant que gestionnaire de la Facilité Assistance Technique. Cet accord utilise des fonds d'assistance technique rendus disponibles par l'Accord de Partenariat de Cotonou signé le 23 août 2000 par les membres du Groupe d'Etats ACP, l'Etat Européen Membre et la Communauté Européenne.

Les auteurs assument l'entière responsabilité des contenus de leurs rapports. Les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Union Européenne, de la Banque Européenne d'Investissement ou du Fonds d'Investissement et de soutien aux entreprises en Afrique S.A.S. »