



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



RENFORCER LES COOPÉRATIVES ET LES CAISSES DE CRÉDIT : Quatre points clés à retenir de l'évaluation globale du projet Cooperative Development Program de l'USAID

Crédit photo : Sarah
Carson, Abt Associates

Les coopératives locales sont des partenaires essentiels du Cooperative Development Program (CDP) e l'USAID. Ensemble, ils partagent des objectifs consistant à améliorer les performances des entreprises coopératives, à créer un environnement favorable aux coopératives et à favoriser le soutien de la communauté.

Fondée sur l'évaluation des performances globales du projet CDP de l'USAID, menée principalement en 2023, cette note met en lumière **quatre points clés pertinents** pour la communauté du développement qui œuvre aux côtés des coopératives locales. *Pour accéder à l'évaluation complète, ainsi qu'au blog sur lequel sont partagées les réactions de quatre Missions/de l'USAID, rendez-vous sur <https://bit.ly/CDPevaluation>*



Une meilleure gestion et une meilleure gouvernance sont importantes et peuvent contribuer à améliorer la performance financière des coopératives.



L'amélioration de l'accès au financement est une priorité coopérative quasi universelle.



Des investissements accrus dans des écosystèmes coopératifs plus larges contribueraient à améliorer l'accès durable à des services et à des ressources de qualité.



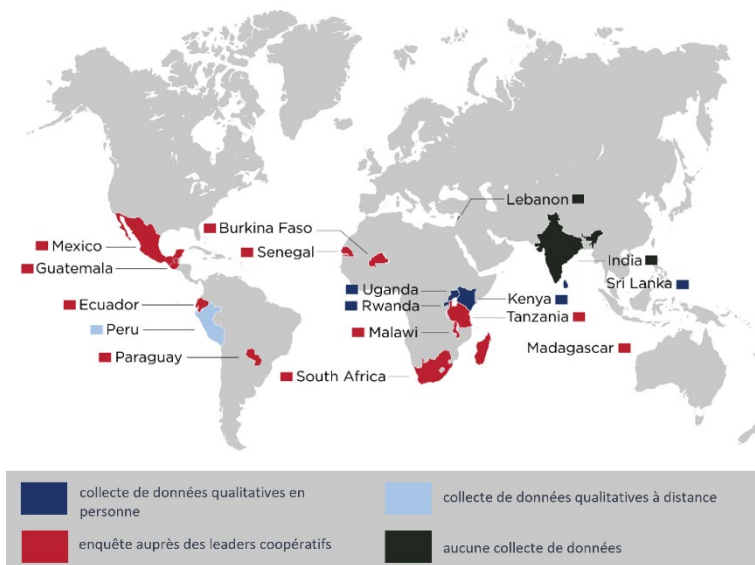
Plus une activité est adaptée aux besoins spécifiques des coopératives, mieux c'est.

Contexte

Le Cooperative Development Program (CDP) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) soutient les activités qui permettent aux coopératives de progresser en tant qu'institutions démocratiques locales de confiance, et qui apportent de la valeur à leurs membres dans les pays où l'USAID intervient. De 2018 à 2023, neuf organisations de développement coopératif se sont associées au CDP, apportant leur soutien à des centaines de coopératives dans 17 pays. Le CDP travaille principalement avec des coopératives de producteurs (par exemple, produits laitiers, cultures), mais soutient également les coopératives financières, de santé, de consommation, de travail et de logement.

Fin 2022, l'USAID a commandé une évaluation globale du projet pour déterminer dans quelle mesure le CDP atteint ses objectifs. Les données pour l'évaluation ont été collectées entre décembre 2022 et mars 2023, et un atelier virtuel interactif a permis à l'USAID ainsi qu'aux partenaires de mise en œuvre d'interpréter et d'appliquer les enseignements tirés. La carte ci-dessous indique l'étendue de l'évaluation dans les pays où le CDP travaille.

Figure 1: Portée mondiale du PDC et étendue de l'évaluation



QUATRE POINTS CLES A RETENIR

Même si l'évaluation était axée sur le programme du CDP, bon nombre de ses conclusions s'appliquent plus largement aux organisations travaillant avec des coopératives.



Une gestion et une gouvernance améliorées sont importantes et peuvent contribuer à améliorer la performance financière des coopératives.

La gestion et la gouvernance sont essentielles au bon fonctionnement des coopératives. Les informations recueillies soutiennent la contribution du CDP aux progrès dans ces domaines et qui montrent que ces changements ont conduit à de meilleures performances commerciales coopératives. Trois types connexes d'améliorations en matière de gestion et de gouvernance ont été mis en lumière : une transparence accrue, une meilleure tenue des dossiers et une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités tant pour les dirigeants que pour les membres. Une meilleure tenue des registres, en particulier, présentait des avantages significatifs : les coopératives ont souligné qu'elle conduisait à un meilleur

Dans l'enquête menée auprès des dirigeants de coopératives, 60,7 % ont déclaré que leur gestion et leur gouvernance s'étaient largement améliorées depuis qu'ils avaient commencé à travailler avec le PDC, 54,7 % ont déclaré que leurs statuts et politiques avaient fait l'objet

accès au financement en ce sens qu'elle donnait aux institutions financières une plus grande capacité à évaluer leur solvabilité.

Les organisations travaillant avec des coopératives locales doivent continuer à soutenir l'amélioration de la gestion, de la gouvernance et des performances commerciales des coopératives. Il s'agit de domaines dans lesquels le CDP fait preuve d'une force considérable et joue un rôle unique dans le paysage du développement.



L'amélioration de l'accès au financement est une priorité coopérative quasi universelle.

Dans certains pays, ou auprès de certaines institutions financières, les coopératives rencontrent encore **des difficultés majeures pour accéder au financement**. Selon les personnes interrogées, l'un des facteurs déterminants est la mauvaise réputation des coopératives auprès des institutions financières – une réputation qui nécessitera des efforts marqués de la part des coopératives et de ceux qui les soutiennent.

Dans le projet CDP, les coopératives ont souvent bénéficié d'un meilleur accès au financement lorsque les partenaires de mise en œuvre ont spécifiquement souligné cet élément comme étant l'un de leurs objectifs. Là où les partenaires de mise en œuvre ne se sont pas concentrés sur l'accès au financement, les coopératives l'ont souvent cité comme une lacune, soulignant son caractère urgent à tous les niveaux. Ainsi, même s'il existe de nombreux exemples de réussite, les résultats suggèrent qu'il est possible de mettre encore plus l'accent sur l'accès au financement entre les partenaires de mise en œuvre et les zones géographiques.



Des investissements accrus dans des écosystèmes coopératifs plus larges contribueraient à améliorer l'accès durable à des services et à des ressources de qualité.

Certaines activités du CDP impliquaient des acteurs locaux de l'**écosystème coopératif** (tels que des organisations faïtières, des gouvernements locaux, des établissements d'enseignement coopératif et d'autres prestataires de services coopératifs), souvent avec

l'accent mis sur l'aide aux coopératives pour établir de meilleurs liens avec ces organisations. Cependant, certains répondants ont identifié la capacité des autres acteurs comme une faiblesse importante et ont indiqué

« Je pense que nous avons un long chemin à parcourir [vers] le renforcement des capacités des syndicats, des fédérations et des confédérations. Ils doivent avoir une activité à même de soutenir les coopératives primaires.

- Acteur coopératif, Rwanda



que le CDP pourrait faire davantage pour les renforcer ainsi que leur capacité à fournir des services et des ressources aux coopératives. Les coopératives ont également souligné qu'il existe une différence entre accéder aux services et accéder à des services *de qualité*. Beaucoup ont noté que les agences gouvernementales locales, les prestataires de services et autres acteurs de l'écosystème ont une capacité limitée à soutenir les coopératives, notamment en ce qui concerne la gouvernance et la gestion, même lorsqu'ils ont un mandat pour le faire. Les coopératives ont souvent minimisé la qualité des services fournis par les acteurs de leur écosystème coopératif local, les considérant comme inférieures aux services qu'elles reçoivent du CDP.

Même s'il peut être difficile pour un projet individuel d'améliorer tous les aspects d'un écosystème coopératif local, travailler avec les acteurs locaux de l'écosystème pour le rendre plus fort et plus durable doit figurer parmi les objectifs des partenaires de mise en œuvre. Pour y parvenir, les activités doivent travailler avec le gouvernement concerné, les organisations faîtières, les organisations communautaires, les instituts de formation locaux, les cabinets comptables et autres prestataires de services pour garantir que les services et les ressources qu'ils fournissent sont de haute qualité et que ces acteurs locaux ont à la fois la capacité et les ressources nécessaires pour collaborer plus étroitement avec les coopératives.



Plus une activité est adaptée aux besoins spécifiques des coopératives, mieux c'est.



L'un des plus grands atouts du CDP est l'accent mis sur **la flexibilité** en matière de mise en œuvre des projets. De nombreuses coopératives ont décrit la capacité d'adaptation des partenaires de mise en œuvre dans l'adaptation de leurs activités aux besoins des coopératives, et les dirigeants des coopératives ont généralement perçu le soutien du CDP comme étant plus efficace lorsqu'il était adapté aux besoins spécifiques de leur coopérative. Les modèles permettant de réaliser cette personnalisation varient, mais le facteur clé de réussite semble être la réactivité à la demande et au contexte des coopératives. Dans quelques cas, lorsque les partenaires de mise en œuvre utilisaient des programmes de formation structurés ou des outils standardisés, les coopératives ont fait état de confusion ou de difficultés parce

qu'elles ne voyaient pas la pertinence des activités par rapport à leurs besoins, ne savaient pas comment mettre en œuvre ce qu'elles avaient appris, ou n'avaient pas accès aux ressources pour y parvenir.



Méthodes d'évaluation

L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des données qualitatives et quantitatives, notamment la documentation du projet, les données de suivi, 66 entretiens avec des informateurs clés, 20 discussions de groupe et une enquête téléphonique auprès de 134 dirigeants de coopératives. L'équipe d'évaluation a combiné, triangulé et synthétisé ces données pour évaluer la contribution du CDP à l'objectif global du projet et aux résultats intermédiaires en utilisant une approche d'analyse des contributions.

Ce document a pu voir le jour grâce au soutien apporté par l'Agence américaine pour le développement international, selon les termes du contrat de Feed the Future Market Systems and Partnerships n° 7200AA20C00054 géré par DAI. Il a été préparé par Betsy Ness-Edelstein et Sarah Carson d'Abt Associates pour DAI. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis. MSP fait progresser l'apprentissage et les bonnes pratiques dans le développement des systèmes de marché et l'engagement du secteur privé au sein de l'USAID, des partenaires de l'USAID et des acteurs du marché. Pour plus d'informations, visitez www.agrilinks.org/mmsp.