

IRAM

Fonds documentaire numérisé

Auteur : GENTIL, Dominique ; NIEUWKERK, Mark ; FOURNIER, Yves ; DOLIGEZ, François

Titre : Avant-propos, Résumé, Introduction et Conclusion, In *Microfinance, orientations méthodologiques*, pp. 5-21 et 129-135

Editeur : Commission Européenne, Luxembourg

Date : 2000

AVANT-PROPOS

Depuis de nombreuses années, l'importance du crédit et des institutions financières décentralisées a été reconnue dans l'aide au développement ; mais ce n'est que récemment que l'appui des bailleurs de fonds aux institutions de microfinance viables a augmenté de façon considérable. Ceci est dû à plusieurs raisons, notamment l'importance croissante du secteur privé comme moteur de la croissance dans les pays en développement ; l'éclosion des microentreprises dans le secteur informel ; et le succès confirmé de certaines institutions de microfinance (par exemple la Banque Grameen au Bangladesh, Bancosol en Bolivie, K-REP au Kenya).

Surtout, les acteurs du développement ont réalisé que la microfinance fournit une nouvelle arme importante dans la lutte contre la pauvreté : l'accès au crédit à petite échelle ainsi qu'à une épargne facilitée peut avoir un effet profond sur les conditions de vie des plus pauvres. Les études montrent que non seulement les bénéficiaires des programmes de crédit voient augmenter leurs revenus et leur épargne, mais qu'on assiste aussi pour l'ensemble du ménage à une plus grande possibilité d'accès aux services de santé et d'éducation. Cela a également un impact sur l'estime personnelle, la valorisation des individus, même parmi les plus pauvres. Ils seront dès lors plus confiants et sûrs d'eux pour s'investir dans la vie économique, sociale et politique de leur pays.

L'approche de la microfinance se focalise sur le développement des activités génératrices de revenus et d'épargne afin de diminuer les risques et les incertitudes auxquels les populations les plus pauvres sont confrontées. Il a été démontré de manière concluante que, dans certaines conditions et en suivant certains principes, il est possible de créer des institutions viables spécialisées dans la microfinance.

L'expérience montre également qu'il n'existe pas de solution unique permettant de rencontrer tous les besoins financiers des personnes les plus pauvres et les plus vulnérables. Néanmoins, il semble essentiel d'adopter une approche offrant les produits financiers demandés par les plus pauvres, en insistant sur la participation des bénéficiaires, et en ayant comme objectif de créer des institutions financières pérennes qui puissent s'intégrer dans le système financier du pays.

Dans ce livre, la Commission Européenne présente des guides pour l'identification, la préparation et le suivi des interventions de microfinance ; ils sont le résultat de l'expérience acquise durant ces dernières années par la Direction Générale du Développement et ses partenaires dans les pays ACP.

Je le recommande donc à tous ceux qui sont impliqués dans le domaine de la micro-finance, et qui souhaitent apporter des solutions très pratiques et durables au problème de la pauvreté dans le monde.

Poul Nielson
Membre de la Commission



SOMMAIRE

Avant-propos	5
Liste des encadrés	9
Liste des graphiques et des illustrations	9
Liste des sigles	10

RÉSUMÉ	13
--------	----

INTRODUCTION	19
--------------	----

PARTIE 1

COMPRÉHENSION DES SYSTÈMES FINANCIERS

1. UN PEU D'HISTOIRE

1.1 Des controverses anciennes	26
1.2 Les principales évolutions récentes	27
1.3 Un renouvellement de la réflexion "théorique"	30

2. LA DIVERSITÉ DES FORMES

2.1 Le secteur bancaire	32
2.2 Le secteur "Informel"/autonome	33
2.3 Le secteur intermédiaire	35

3. STRUCTURATION DU SECTEUR FINANCIER

3.1 Une représentation schématique	38
3.2 Rapports de concurrence et de complémentarité	39
3.3 Concertation/régulation	40

4. FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT

4.1 Autonomie et synergie des fonctions financières et non financières	42
4.2 Services financiers et finalités de l'Union Européenne et des ACP	42
4.3 Microfinance et lutte contre la pauvreté	43

PARTIE 2

ORIENTATIONS SUR LA PRÉPARATION ET L'EXÉCUTION DES INTERVENTIONS

5. LES DÉTERMINANTS DES CHOIX

5.1 L'environnement des systèmes financiers	49
5.2 Le public	49
5.3 Les produits financiers (objets et modalités)	51
5.4 Le montage institutionnel	52

6. PRÉPARATION D'INTERVENTIONS NATIONALES

6.1 Analyse du contexte	55
6.2 Choix des interventions	58

7. PRÉPARATION DES INTERVENTIONS LOCALES	
7.1 Analyse du contexte	59
7.2 Choix d'une intervention	65
8. EFFICIENCE	
8.1 Ressources humaines, physiques et financières	76
8.2 Modalités, procédures, organisation	82
8.3 Calendrier	86
8.4 Méthodes	87
8.5 Suivi/évaluation	88
9. EFFICACITÉ.	90
10. VIABILITÉ	94
10.1 La viabilité financière	94
10.2 La viabilité institutionnelle	100
10.3 La viabilité sociale	104

PARTIE 3

SUIVI/ÉVALUATION ET ÉTUDES D'IMPACT

11. SYSTÈME DE SUIVI/ÉVALUATION ET RECHERCHES OPÉRATIONNELLES	
11.1 Place et rôles du suivi-évaluation et des recherches opérationnelles	109
11.2 Description du dispositif	111
11.3 L'analyse des données	113
12. ETUDES D'IMPACT ECONOMIQUE	
12.1 Objectifs	119
12.2 Méthodes et limites	121
12.3 Quelques résultats d'études d'impact	123
13. UNE LACUNE : LA SOCIO-ANTHROPOLOGIQUE APPLIQUÉE	127
CONCLUSION	129

ANNEXES

Annexe 1 : Conclusions du Conseil sur "Microfinancement et réduction de la pauvreté"	139
Annexe 2 : La "Gestion du cycle du projet" appliquée à la microfinance	143
Annexe 3 : Eléments de termes de référence pour la préparation des interventions nationales	149
Annexe 4 : Eléments de termes de référence pour la préparation des interventions locales	151
Annexe 5 : Bibliographie et documentation sélective	155



LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 :	Une interrogation permanente	25
Encadré 2 :	Microfinance et lutte contre la pauvreté	41
Encadré 3 :	Efficience : problématique	75
Encadré 4 :	Efficience : résultats	85
Encadré 5 :	Efficacité : problématique	89
Encadré 6 :	Efficacité : résultats	91
Encadré 7 :	Viabilité : problématique	95
Encadré 8 :	Viabilité : résultats	105

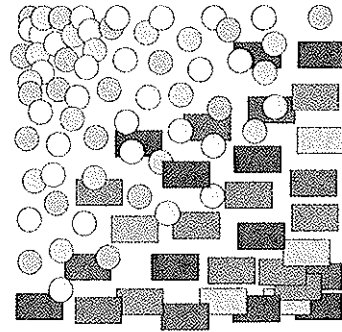
LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 :	Le public de la microfinance	29
Graphique 2 :	Quelques définitions	31
Graphique 3 :	Structuration de l'espace des systèmes financiers	37
Graphique 4 :	Les adéquations qui déterminent la réussite	48
Graphique 5 :	Plan d'action pour le financement du monde rural au Burkina Faso 1998-2002	56
Graphique 6 :	Les étapes de la démarche d'une étude de faisabilité	62
Graphique 7 :	Le raisonnement stratégique	64
Graphique 8 :	Schéma de mise en œuvre de la méthodologie	66
Graphique 9 :	Les conditions de l'équilibre financier	68
Graphique 10 :	Du bon usage des fonds de garantie	78
Graphique 11 :	Protocole d'expérimentation du crédit	81
Graphique 12 :	Difficulté de procédures ou de conception ?	83
Graphique 13 :	Ratios financiers	93
Graphique 14 :	Compte de résultat de la caisse de Coyah (Guinée)	97
Graphique 15 :	CAMEL et PEARLS	101
Graphique 16 :	Objectifs et modalités du suivi-évaluation et de la recherche opérationnelle	112
Graphique 17 :	Evolution des sociétaires de septembre 1993 à août 1996 de la caisse locale de Adjohoun (Bénin)	114
Graphique 18 :	Analyse des causes des impayés des crédits (Crédit rural de Guinée)	116
Graphique 19 :	La fongibilité du crédit	120
Graphique 20 :	Un cas concret : l'impact du crédit de Guinée sur une gargote de Dabola	124
Graphique 21 :	Consensus et débats	132

LISTE DES SIGLES

ACP	Afrique-Caraïbes-Pacifique
ACEP	Agence de crédit pour l'entreprise privée (Sénégal)
ACP	Afrique-Caraïbes-Pacifique
BEI	Banque européenne d'investissement
BIT	Bureau international du Travail
CAMEL	Capital, Asset quality, Management, Earnings, Liquidity
CE	Commission européenne
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
COOPEC	Coopératives d'épargne et crédit
FIDA	Fonds international de développement agricole
GB	Grameen Bank
GIE	Groupement d'intérêt économique
IFI	Institution financière intermédiaire
IFS	Institution financière spécifique
MPE	Micro et petites entreprises
PADME	Projet d'appui au développement des microentreprises
PARMEC	Programme d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit net bancaire
PRAOC	Programme régional d'appui aux opérations d'épargne crédit décentralisé
PRIDE	Programme intégré pour le développement de l'entreprise
PRODIA	Promotion du développement industriel
SFD	Système financier décentralisé
STABEX	Stabilisation des exportations
UMEOA	Union monétaire et économique Ouest Africaine
WOCCU	World Council of Credit Unions





RÉSUMÉ

Rédigé à l'issue d'une évaluation des interventions de la Commission Européenne en matière d'épargne-crédit rural, ce document dépasse son champ initial et se veut une réflexion opérationnelle sur la microfinance, sans chercher à dispenser des recettes ou des solutions uniformes. Il s'adresse à un public assez large de personnes, intéressées par la préparation, l'exécution et l'évaluation des interventions de microfinance et par leur place dans le développement. Il peut également intéresser les spécialistes en resituant leur action dans une vision d'ensemble.

La première partie fournit des éléments de compréhension des systèmes financiers (épargne, crédit et partiellement assurance). Elle souligne l'intérêt des analyses historiques et l'ancienneté de la controverse entre une optique "bancaire" et une optique "développementaliste" où le crédit n'est qu'un simple outil au service d'autres objectifs. Elle montre les évolutions récentes : l'importance de l'épargne, la réflexion sur les garanties non matérielles, la découverte que les pauvres peuvent devenir un "bon risque" financier, l'intérêt du secteur informel, le rôle croissant de la microfinance qui s'intéresse à l'immense majorité des exclus du système bancaire et englobe crédit agricole, crédit rural et micro et petits entrepreneurs du milieu rural et urbain. Le changement le plus important reste sans doute l'accent mis sur la pérennité des institutions financières au lieu de raisonner en termes de projets ou d'interventions temporaires.

Le secteur financier est lui-même très divers : le secteur bancaire, le secteur informel/autonome (tontines, crédits personnels, caisses de solidarité, banquiers ambulants...), le secteur intermédiaire (coopératives d'épargne et crédit, crédit solidaire, caisses villageoises, dispositifs d'appui aux micro et petits entrepreneurs...). Cette diversité rend d'autant plus nécessaire des mécanismes de concertation et de régulation. La microfinance apparaît de plus en plus comme un levier important de la lutte contre la pauvreté, de l'amélioration des conditions de vie, des modifications des rapports de genre et de développement du secteur privé.

Le lecteur, déjà initié aux systèmes financiers et soucieux d'orientations pratiques, pourra aller directement à la deuxième partie.

La deuxième partie fournit des orientations sur la préparation et l'exécution des interventions dans le domaine des services financiers. L'idée centrale est d'acquérir un raisonnement stratégique, c'est à dire dans un contexte donné et pour un public ciblé, comment choisir l'intervention la plus adaptée? Le chapitre 5 définit les éléments déterminants à prendre en compte. Il n'y a pas de modèle unique à généraliser mais un choix à effectuer, au cas par cas, entre une gamme de solutions possibles afin d'assurer une cohérence interne (entre les publics, les produits financiers et les montages institutionnels) et un bonne insertion dans l'environnement.

Le chapitre 6 s'intéresse à la préparation des interventions nationales. Après l'analyse du contexte, il insiste sur la nécessité d'une discussion du diagnostic ouverte à l'ensemble du secteur. Le choix des interventions souligne l'importance de la concerta-

tion et l'intérêt de soutenir des plans d'action à moyen terme, comprenant plusieurs composantes articulées.

Le chapitre 7 traite de la préparation des interventions locales : quels sont les éléments permettant d'analyser le contexte local devant déboucher sur un diagnostic autour de trois grandes questions.

- a. Quelle est la demande financière non satisfaite (types de services demandés par catégorie sociale, avec si possible une indication en volume) ?
- b. Quelle est la capacité de réponse de l'offre financière déjà existante : très faible, complémentaire ou déjà en concurrence dans certains cas ?
- c. Quelles sont les principales contraintes pour un système financier : économique, différenciation sociale, politique, réglementaire... ?

Du diagnostic découle le choix d'une intervention : renforcement d'institution existante ou nouvelle intervention, définition des produits financiers, équilibre financier et montage institutionnel, définition des objectifs et des résultats attendus, choix de l'opérateur, méthodologie et budget.

Dans l'exécution du projet, les éléments essentiels d'efficience (chapitre 8) sont dégagés :

- Les institutions financières nécessitent un personnel spécialisé, convenablement sélectionné, formé et recyclé. Celui-ci peut comprendre des salariés permanents et des responsables paysans.
- Les ressources financières peuvent s'appuyer en grande partie sur l'épargne mais peuvent être complétées par des lignes de crédit ou des fonds de garantie et des subventions dégressives.
- Une organisation efficace doit définir les niveaux d'intervention et se doter d'une comptabilité d'entreprise et d'un bon système d'information.
- La construction d'une institution financière s'effectue dans la durée.
- Un des points méthodologiques importants est le choix du degré d'implication (fort ou faible) des clients/sociétaires dans la gestion des institutions financières.
- En l'absence de solutions uniformes, il est presque toujours nécessaire de passer par une phase expérimentale, avec des adaptations périodiques.

Un système financier efficace (chapitre 9) :

- Arrive à atteindre le public plus ou moins large ou spécifique qu'il s'est fixé au départ. Une attention particulière doit être portée à l'accès des groupes cibles tels que paysans pauvres et microentrepreneurs, à la fois femmes et hommes, aux services financiers.



- A un volume croissant régulièrement de crédit et d'épargne, qui prend un poids significatif dans l'économie nationale.
- Atteint d'une manière durable des taux de remboursement proches de 100 % et est capable de comprendre les situations et de réagir rapidement quand les retards apparaissent.
- Se transforme en une institution financière permanente gérée efficacement et atteignant dans un délai raisonnable (5 à 12 ans) son autonomie opérationnelle et financière. Ce délai peut être raccourci (4 à 5 ans) en milieu urbain.

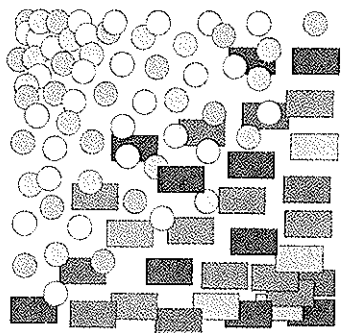
La viabilité d'une institution financière (chapitre 10) passe :

- Par la viabilité financière grâce à :
 - * un volume d'activité suffisant,
 - * une différence significative entre le taux de crédit et le coût de la ressource,
 - * la maîtrise des dépenses,
 - * la maîtrise des impayés et des détournements.
- Par la viabilité institutionnelle grâce à :
 - * la qualité de l'organisation,
 - * la reconnaissance juridique,
 - * la surveillance effective de la Banque Centrale.
- Par la viabilité sociale grâce à :
 - * l'acceptation de règles et l'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs, (clients/sociétaires, administrateurs et salariés),
 - * l'insertion de l'institution dans son environnement.

La troisième partie souligne l'importance du suivi-évaluation et des études d'impact comme outil de pilotage et d'adaptation des systèmes financiers aux besoins de leurs clientèles ou de leurs sociétaires. Elle fournit des outils pour le suivi-évaluation (chapitre 11), souligne l'intérêt mais aussi les difficultés des études d'impact économique (chapitre 12) et recommande de développer une recherche socio anthropologique pour mieux éclairer les enjeux de la viabilité (chapitre 13).

La conclusion reprend la discussion sur les "meilleures pratiques" et regroupe les facteurs de réussite autour de trois grands axes interdépendants :

- une adaptation permanente des produits financiers à la demande des "clients" ou des sociétaires ;
- une institution financière efficace ;
- une bonne insertion de l'institution financière dans son environnement économique, juridique, social et politique.



INTRODUCTION

Ce texte est issu de "l'évaluation des interventions de la Commission Européenne en matière d'épargne-crédit rural", entreprise depuis mars 1996. Une première phase d'étude a été menée à partir de l'analyse des différents documents disponibles, de questionnaires auprès des Délégations et d'entretiens avec les fonctionnaires chargés du suivi par pays ("desks") ou par thèmes ("techniques") à Bruxelles. Elle a porté sur l'ensemble des pays Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP) et sur quelques pays d'Amérique Latine et d'Asie. La deuxième phase a permis de vérifier sur le terrain, de nuancer et d'approfondir les constats de la première phase. Elle a porté sur 19 Projets dans les pays ACP : Côte d'Ivoire et Niger pour l'Afrique de l'Ouest, Kenya, Ouganda, Zambie pour l'Afrique de l'Est, Jamaïque et Dominique pour les Caraïbes, avec, en contrepoint, trois pays d'Amérique Centrale, Nicaragua, Honduras et Salvador. Ces évaluations ont fait apparaître des lacunes mais aussi des pratiques novatrices.

Conçu au départ pour le milieu rural, ce texte reste valable pour les micro entrepreneurs du milieu urbain. Les distinctions rural/urbain sont du reste en train de vaciller.

A partir de ces évaluations, de nombreuses améliorations semblent nécessaires et possibles, dans la préparation et l'exécution de nouvelles interventions de la Commission Européenne en matière de services financiers. Celles-ci devront également tenir compte, outre des expériences propres de la CE, de toute la réflexion accumulée au cours de ces dernières années à partir des différents pays, des évaluations des autres bailleurs de fonds et de la littérature de plus en plus abondante (cf. CGAP¹, Sommet sur le micro-crédit, MicroFinance Network, guides pratiques et recherches universitaires) sur ce sujet.

Les orientations méthodologiques proposées s'appuient donc sur les constats observés à partir des différentes interventions de la Commission. Mais elles tiennent compte également de toute la réflexion accumulée au cours de ces dernières années à l'extérieur de la Commission.

Après une première édition en mai 1998, ce livre a été présenté et discuté lors de réunions à Bruxelles (juin et octobre 1998), Ouagadougou (novembre 1998) avec les représentants de 9 pays de l'Afrique de l'Ouest et à Nairobi (décembre 1998) pour 7 pays de l'Afrique de l'Est. Il a été également fait l'objet de débats avec des étudiants français (Paris) et africains (Université Senghor d'Alexandrie).

De nombreuses suggestions d'amélioration ont été faites, portant sur quelques demandes d'éclaircissements mais essentiellement sur des compléments jugés nécessaires. La majorité des propositions, (sur la formation, les jeunes, la gouvernance, les fonds de garanties...) ont été retenues, même si elles ont été traitées parfois de manière succincte. Un des soucis permanents des auteurs a été, en effet, de rester dans le cadre d'un nombre de pages relativement restreint et d'un ouvrage restant lisible et maniable.

¹ CGAP : Consultative Group to Assist the Poorest

L'objectif de ces orientations méthodologiques n'est pas de dispenser des recettes ou des solutions uniformes. Il s'agit de fournir les éléments essentiels pour comprendre les enjeux de la microfinance, orienter les choix stratégiques et présenter les démarches et outils méthodologiques. Afin d'éviter les doubles emplois, certains aspects techniques sont renvoyés à d'autres guides spécifiques.

Quelques idées forces sous-tendent ce document :

- Il y a beaucoup de leçons à tirer des expériences passées, qui permettent de s'orienter vers des choix appropriés, tout en évitant de reproduire les erreurs du passé ou de s'engager dans des solutions sans avenir.
- Un consensus se dégage, de plus en plus sur quelques grands principes (du type autonomie de la fonction financière, recherche de l'équilibre financier, liaison du crédit et de l'épargne...) et sur un certain nombre de "bonnes pratiques" (dont le nombre et la formulation varient du reste selon les auteurs).
- Mais il n'existe pas de recettes ou de solutions uniformes. La grande leçon des évaluations et de la littérature est que le succès des services financiers est à rechercher dans l'adaptation permanente à la demande diversifiée des publics et dans la bonne insertion d'une institution financière dans son environnement politico-économique et social. Compte tenu de la diversité des publics et des environnements, il est donc nécessaire, à partir de quelques grands principes, de trouver des solutions au cas par cas. Ces solutions ne sont jamais définitives; les institutions financières qui réussissent sont celles qui savent maîtriser leur croissance et s'adapter aux évolutions internes et externes. D'où l'importance d'outils de pilotage (système d'information, suivi-évaluation, études d'impact) pour permettre cette adaptation permanente.

Plusieurs options étaient possibles pour la rédaction de ce texte. Deux soucis essentiels ont guidé la rédaction.

- a. Fournir les éléments essentiels pour comprendre les enjeux de la microfinance, orienter les choix stratégiques, présenter les démarches et outils méthodologiques.
- b. Ne pas faire double emploi avec d'autres guides existants. Les aspects très techniques sur la conception des produits de crédits et d'épargne et sur les différents éléments de performance de management et de gestion financière sont par exemple très développés dans d'autres textes, par exemple du CGAP ou de la Banque Mondiale... (cf. bibliographie en annexe 5).

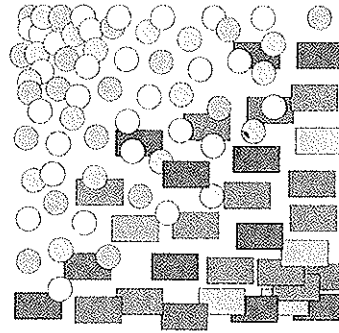
Ce livre est destiné à un **public** assez large de fonctionnaires, techniciens, responsables d'organisations paysannes ou d'ONG, originaires des pays ACP ou des pays européens. Il s'adresse à l'ensemble des personnes intéressées au rôle de la microfinance dans le développement et plus particulièrement à ceux qui ont la responsabilité de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation des différentes interventions.



Il doit être complété, pour certains aspects techniques, par d'autres documents déjà existants.

Il peut également intéresser les spécialistes, en leur donnant une vision d'ensemble de la microfinance, qui dépasse de loin les techniques bancaires mais doit aussi prendre en compte les aspects économiques, sociologiques et politiques.

Une dernière remarque concerne le vocabulaire. Parmi de nombreux termes possibles (systèmes financiers décentralisés, institutions financières intermédiaires ou spécifiques...) il a été retenu le terme fréquemment utilisé de **microfinance**, en lui donnant un sens assez large. Microfinance ne regroupe pas ici seulement les systèmes financiers réservés aux populations pauvres, mais plutôt les nouvelles institutions du **secteur intermédiaire**, entre les banques et l'"informel", qui cherchent à atteindre les exclus du système bancaire, c'est à dire, dans de nombreux pays, plus de 80 % de la population. Cette notion de secteur intermédiaire permet de mieux rendre compte des réalités et évite de tomber dans le dualisme secteur bancaire/secteur informel (Cf. aussi graphique 2 - Quelques définitions).



CONCLUSION

A partir de multiples expériences considérées comme réussies, il semble se dégager, entre les divers bailleurs de fonds et opérateurs, un consensus sur un certain nombre de principes ou de pratiques à appliquer, pour arriver au succès ou éviter l'échec. Une littérature de plus en plus abondante développe le thème des "meilleures pratiques", même si la formulation ou les points prioritaires ne sont pas tout à fait les mêmes selon les auteurs. Les orientations méthodologiques, décrites dans ce document s'inspirent de ces acquis. En définitive, il semble possible de regrouper les facteurs de réussite en trois grands axes interdépendants.

L'adaptation permanente des produits

Les produits financiers devront être adaptés en permanence à la demande des "clients" ou des "sociétaires", notamment grâce aux pratiques suivantes :

- L'objet de crédit doit être rentable mais librement décidé par le demandeur.
- La majorité des prêts sont de faible montant, avec des remboursements calqués sur les cycles économiques, donc en général rapprochés (hebdomadaires ou mensuels) mais pas toujours (notamment dans l'agriculture où les différés de remboursement sont importants).
- Il faut savoir évoluer (commencer par des petits prêts) qui augmentent régulièrement et passer du court terme au moyen terme, et éventuellement du crédit avec caution d'un groupe au crédit individuel dès lors qu'une relation de confiance s'établit, pour éviter la démission des bon clients anciens.
- Il faut trouver des garanties adaptées au contexte socio-économique et à l'objet de crédit (le petit groupe de 5 est souvent une bonne solution mais n'est pas une panacée); la meilleure garantie est en fin de compte la rentabilité de l'activité financée et la qualité de l'emprunteur.
- Les procédures de sélection, d'octroi, de suivi et de récupération doivent être simplifiées et compréhensibles pour les emprunteurs, avec des délais courts entre la demande et le décaissement.
- Certains auteurs insistent beaucoup sur l'importance de la proximité physique (les clients sont peu éloignés de la caisse) et sociale (la caisse, par son aspect, ses responsables, ses procédures... n'est pas une institution étrangère comme les banques, elle inspire confiance...).

Un point de débat porte éventuellement sur l'épargne. Est-ce qu'il s'agit d'un besoin ou d'une demande spontanément exprimée par toutes les catégories sociales surtout pour des raisons de sécurité (avec pour certains l'idée que les "pauvres", en situation de fragilité économique, ont le plus besoin d'avoir une épargne, même minime), alors que d'autres constatent que le principe de l'épargne préalable au crédit écarte certaines couches sociales, notamment les femmes, les petits paysans et les petits entrepreneurs ? Dans ce cas, faut-il maintenir l'épargne préalable ou rechercher plu-

CONSENSUS ET DÉBATS

CONSENSUS

- Considérer la microfinance comme partie intégrante du secteur financier.
- Passer du projet, intervention temporaire, à la construction d'une institution financière avec ses conséquences d'équilibre financier (et donc de différentiel de taux significatif), d'autonomie vis à vis des financements extérieurs et de reconnaissance juridique.
- Nécessité d'une législation adaptée.
- Observer quelques principes méthodologiques de base : progressivité, procédures simplifiées, bonne information des clients, adaptation des produits financiers aux activités économiques, qualité du système comptable et d'information...

DEBATS

- Le public de la microfinance doit-il être constitué exclusivement des pauvres, voire des plus pauvres des pauvres ("ciblage étroit") ou faut-il préférer un "ciblage extensif" sur tous les exclus du système bancaire, parmi lesquels les pauvres "bancables".
- Les femmes doivent-elles constituer le public exclusif ou prioritaire d'un SFD ? Ou vaut-il mieux un public mixte ?
- Quelle est la place de l'épargne dans les systèmes financiers ? Est-ce que l'épargne volontaire préalable significative¹ n'entraîne pas l'exclusion du public à faible revenu ? Est-ce que l'épargne obligatoire, souvent concomitante au crédit, est une véritable épargne ? Ne vaut-il pas mieux chercher des ressources en mobilisant du capital auprès des actionnaires ou par un refinancement par le système bancaire ?
- Dans quelles conditions économiques et sociales une institution associative, où le pouvoir est aux mains des sociétaires, est-elle préférable à une institutions gérée par des professionnels, sous le contrôle d'un conseil d'administration représentant les détenteurs du capital ? L'implication des clients/sociétaires est-elle un choix ou un nécessité ?
- Y a-t-il déjà suffisamment d'expériences accumulées pour déterminer a priori quel type d'institution financière mettre en place, ou

est-il nécessaire d'avoir une phase expérimentale pour trouver, à chaque fois, une solution adaptée ?

- Quelle est la durée pour arriver à une institution financière équilibrée ou autonome ? 3 ans, 5 ans, 10 ans, 12 ans ? Les rythmes sont-ils différents en milieu rural et en milieu urbain ?
- La microfinance peut-elle se contenter d'assurer des services financiers ou doit-elle être liée à d'autres services (comme formation, conseils, vulgarisation...) ?
- La microfinance est-elle un secteur intermédiaire, entre les banques et l'"informel", qui doit rechercher son autonomie, ou doit-elle être très articulée avec le secteur bancaire ?
- L'Etat doit-il seulement jouer un rôle de surveillance ou doit-il jouer un rôle plus actif d'incitation (par exemple pour des zones reculées et des publics spécifiques ?).

THÈMES À APPROFONDIR

- Les types de garantie. Quelles sont les fonctions essentielles des groupes de caution solidaire : la solidarité en cas de non remboursement, la pression sociale, la sélection des emprunteurs, la sélection des projets, un moyen de rassurer les emprunteurs ? Quelles sont les garanties réelles qui marchent : location vente, nantissement, épargne bloquée, aval... ?
- Le bon usage des fonds de garantie.
- L'articulation avec le secteur bancaire.
- Les modalités différentes (ou les conditions de réussite) des crédits d'investissement à moyen terme (analyse plus fine des dossiers, modalités de suivi, autres types de garantie).
- Comment favoriser l'épargne longue ?
- Dans un univers à risques élevés (climatique, économique, personnel...) quels nouveaux produits d'assurance la microfinance peut-elle proposer ?

¹ Dans certaines institutions, notamment à public féminin, on demande une épargne préalable pendant plusieurs semaines, mais les montants sont plus symboliques que réels.



tôt l'épargne concomitante ou post crédit une fois que la situation économique de l'emprunteur s'est améliorée et que la confiance s'est instaurée ? Faut-il toujours une épargne volontaire ou recourir à une épargne plus ou moins contrainte ? L'IFI (Institution Financière Intermédiaire) doit-elle autofinancer son portefeuille, du moins partiellement, par l'épargne ?

Une demande pour des services d'assurance (décès, invalidité, maladie ou calamité agricole) se manifeste de plus en plus.

Une institution financière efficace

Celle-ci doit être :

- capable d'atteindre l'équilibre financier dans un délai raisonnable (ce qui nécessite un différentiel suffisant entre les taux d'intérêt, une bonne productivité des agents, des charges maîtrisées et un faible taux d'impayés et de détournements) ;
- de moins en moins dépendante des subventions externes (grâce à la mobilisation de l'épargne, la constitution du capital avec des partenaires privilégiés et diversifiés, l'accès au refinancement des banques ou du marché financier) ;
- équipée d'un bon système d'information ("management information system"), comprenant suivi du portefeuille, comptabilité, système de suivi-évaluation et d'un bon système de contrôle (inspection, audit) ;
- dotée d'une bonne "gouvernance", alliant les qualités de "visionnaires" et celles de "managers" et donc capable d'avoir une certaine vision stratégique à moyen terme et de maîtriser sa croissance ;
- administrée par des agents bien sélectionnés, motivés, recevant une formation initiale adaptée et une formation permanente, et dont une partie de la rémunération dépend de leurs "performances" (volume, taux de récupération...).

Un point qui est souvent "oublié" dans les nouvelles expériences et la littérature récente est le degré d'implication souhaitable des bénéficiaires ou clients. Après toute une longue tradition participationniste et mutualiste, illustrée notamment par les Coopec (Coopératives d'Épargne et Crédit) ou Credit Unions, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain, on semble revenir, surtout pour le financement des MPE, à un type d'institution financière plus classique, gérée par des techniciens salariés, au service de ses clients. On semble négliger tout l'intérêt d'une forte implication des bénéficiaires (au niveau de la définition des produits financiers, de la sélection des emprunteurs, de la qualité de remboursement, des coûts réduits de gestion, de la bonne insertion dans l'environnement...) au profit des vertus du "professionnalisme" des opérateurs. L'implication reste alors souvent limitée au petit groupe solidaire, comme forme de garantie, et à des discussions périodiques ou à des enquêtes auprès des clients pour s'assurer de la bonne adaptation des produits (optique du marketing bancaire). Plusieurs expériences (Bénin, Burkina, Guinée, Comores...)

montrent cependant que l'étroite collaboration et l'équilibre institutionnel des pouvoirs entre sociétaires et techniciens est une des clefs de la réussite.

Une bonne insertion de l'institution financière dans son environnement

Elle est obtenue grâce à :

- La reconnaissance juridique de ces nouvelles institutions financières, l'adaptation des lois bancaires avec notamment la possibilité de collecter l'épargne et les modalités de supervision des Banques Centrales (définition des ratios prudentiels, format et périodicité des informations à fournir, ouverture, compétence et moyens des Banques Centrales pour assurer cette supervision).
- La nécessité d'une concertation et régulation entre institutions de la microfinance.
- Une bonne liaison avec des dispositifs d'appuis non financiers (recherche et vulgarisation agricole, parfois alphabétisation, "boutiques" de gestion, formation au management et à "l'esprit d'entreprise", conseils en technologie et design, études de marché...).
- Une image positive, au moins officiellement, grâce à une politique d'information et d'écoute vis à vis des leaders d'opinion (autorités politico-administratives, leaders d'organisations professionnelles, notables, sages, personnalités religieuses...).
- Une adaptation aux conditions spécifiques de son milieu (densité de la population, qualité des infrastructures de transport, de téléphone, d'électricité, niveau d'éducation générale des clients et des cadres, pénétration de la culture informatique...).
- L'insertion doit être entendue dans les deux sens. Les IFI doivent s'insérer dans l'environnement mais elles s'épanouissent aussi dans un contexte macro économique et politique favorable : croissance régulière, inflation maîtrisée, relative stabilité des taux de change, prévisibilité de la politique économique, qualité de la justice et de la police, soutien du gouvernement au secteur privé et à la microfinance, liberté d'organisation...

Un point de débat reste le rapport entre la microfinance et les banques. Les bailleurs de fonds ont espéré pendant longtemps que les banques, avec quelques incitations (lignes de crédit concessionnelles, fonds de garanties...) s'intéresseraient à ce type de public. Pour l'instant cette hypothèse n'est pas vérifiée, sauf dans des conditions artificielles. Une autre idée était que les meilleurs clients des institutions de la microfinance se "qualifieraient", par la progression de leurs activités et leurs sérieux dans le remboursement, pour devenir des clients ordinaires des banques. En réalité, les banques restent peu intéressées et les IFI s'aperçoivent qu'elles ont intérêt à fidéliser leurs meilleurs clients et à leur proposer de nouveaux produits (montant plus élevés, -donc frais de gestion moindres-, crédit individuel et autres types de garantie). Mais

cette situation peut évoluer et certaines banques, parfois surliquides ou cherchant à se créer une image nouvelle ou conscientes d'un nouveau créneau à conquérir, commencent à s'intéresser à ce nouveau marché, soit directement soit sous forme d'accords avec des IFI existantes.

Cette réflexion sur les "meilleures pratiques" montre qu'il ne faut pas en avoir une vision réductrice, et prétendre qu'il existe un certain nombre de règles voire de recettes connues, plus ou moins universelles, qu'il s'agit d'appliquer ou de généraliser. Au contraire, la leçon des "meilleures pratiques" est la nécessité, à partir de quelques principes communs, d'un processus d'apprentissage par expériences (les siennes et celles des autres) qui évite des erreurs, fait gagner du temps et suggère des hypothèses d'amélioration et d'adaptation permanente à son public et à son environnement.

Phases expérimentales et suivi-évaluation assurent la pertinence des institutions financières et la maîtrise de leurs évolutions.