

Le guide de la **MICROFINANCE**

Microcrédit et épargne pour le développement



Sébastien BOYÉ
Jérémy HAJDENBERG
Christine POURSAT

Préface de Maria NOWAK



Éditions
d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 2-7081-3664-X

Sébastien Boyé,
Jérémy Hajdenberg,
Christine Poursat

Le guide de la microfinance

Microcrédit et épargne
pour le développement

Préface de Maria Nowak

Éditions

d'Organisation

Remerciements

Pour leur relecture attentive et critique, nous remercions chaleureusement Pierre Carpentier, Anne-Claude Creusot, Pierre Daubert, Cécile Lapenu, Carine Lauru Missoffe et David Munnich.

Nous remercions également la direction d'AMRET de nous avoir autorisés à utiliser l'exemple de cette institution de microfinance dans l'ensemble du livre.

Nous remercions nos proches pour leur patience et leurs encouragements toujours renouvelés.

Sommaire

Préface	11
Quelques témoignages	13
Introduction	17
Présentation d'AMRET	28

Première partie

La microfinance, réponse à des besoins essentiels

Chapitre 1 – Une immense demande insatisfaite	31
Les pratiques financières informelles	32
<i>Le contexte : brefs rappels sur la population des pays en développement</i>	32
<i>Épargner, emprunter : des enjeux majeurs pour tous</i>	33
<i>Trois façons d'épargner avec le secteur informel</i>	34
<i>Emprunter ou épargner, deux facettes d'une même gestion de l'argent</i>	41
Le besoin d'investissement	42
<i>Les entreprises dans les pays en développement</i>	42
<i>Le crédit, élément essentiel au développement de toute activité économique</i>	45
Pourquoi les banques ne servent-elles pas cette demande ?	48
Chapitre 2 – Des services adaptés à cette demande	53
Le crédit solidaire	54
<i>La Grameen Bank</i>	54
<i>Les principes de base hérités de la Grameen</i>	56
<i>Les avantages du crédit solidaire</i>	57
<i>Les limites et les risques du crédit solidaire</i>	59
<i>Conclusion : la nécessaire adaptation à l'environnement du crédit solidaire</i>	61
Le crédit individuel	63
<i>En amont de l'octroi, l'importance de l'instruction du dossier</i>	63

<i>L'analyse de la pertinence du projet d'investissement et de la capacité de remboursement</i>	64
<i>Les garanties</i>	67
<i>En aval de l'octroi : le suivi du dossier</i>	69
<i>Points communs et complémentarité par rapport au crédit solidaire</i>	69
L'épargne	73
<i>L'épargne, un service essentiel pourtant longtemps négligé</i>	73
<i>Les principaux critères de la demande des services d'épargne</i>	74
<i>Les principaux produits d'épargne des IMF</i>	75
Les nouveaux produits et les services non financiers	78
<i>Les enjeux de la diversification des produits</i>	78
<i>La micro-assurance</i>	79
<i>Le crédit habitat</i>	82
<i>Les services de transferts de fonds des migrants</i>	84
<i>Les services non financiers</i>	86
Chapitre 3 – Quel impact pour la microfinance ?	91
Un impact réel	93
<i>L'impact sur la situation économique et sociale des clients</i>	93
<i>Autonomie des femmes</i>	96
<i>Impact sur les structures de solidarité</i>	98
<i>Impact plus global</i>	99
La microfinance, outil de lutte contre la pauvreté ?	100
<i>Cibler les pauvres : un objectif controversé</i>	100
<i>Comment mesurer le niveau de pauvreté ?</i>	101
<i>Microfinance et pauvreté : ce que l'on peut dire à ce stade</i>	104
La difficulté de mesurer l'impact sur les clients	105
<i>L'attribution de l'impact</i>	105
<i>La fongibilité du crédit</i>	108
Mesurer la satisfaction des clients	109
<i>Un changement d'objectif</i>	109
<i>Des outils simples pour mieux connaître les clients</i>	111
Chapitre 4 – Étendre la portée de la microfinance : un nouveau défi	113
Diversifier les approches	114
Mieux servir les besoins d'investissement des petites entreprises	115
Proposer des services adaptés aux populations pauvres en milieu urbain	116
Mieux financer les activités agricoles	118

Deuxième partie

Fonctionnement et viabilité des institutions de microfinance

Chapitre 5 – L’IMF, une organisation comparable à une PME	123
L’organisation d’une IMF rappelle celle d’une entreprise... ..	123
... Mais une IMF diffère d’une entreprise par ses objectifs	127
Chapitre 6 – Le cycle de vie d’une IMF	129
Les préalables à la création d’une IMF	129
<i>Bien identifier public cible et contexte</i>	129
<i>Les conditions préalables</i>	131
Les phases du cycle de vie d’une IMF	132
Les besoins d’assistance au démarrage	134
Viabilité d’une IMF : définition et enjeux	136
Chapitre 7 – Viabilité organisationnelle : la maîtrise des opérations sur le terrain	139
Le processus d’octroi des prêts	139
<i>Objectifs de l’instruction de la demande de prêt</i>	139
<i>Procédures d’instruction et d’octroi d’un prêt</i>	140
Le suivi des remboursements	142
La maîtrise des opérations liées à l’épargne	144
L’apparition de nouvelles technologies	145
Les clés du succès	146
Chapitre 8 – Viabilité organisationnelle : la structuration de l’organisation	147
Des équipes organisées, formées et motivées	148
<i>Gestion des ressources humaines</i>	148
<i>Rémunération fixe et variable</i>	149
« <i>Culture d’entreprise</i> » de l’IMF	150
Un leadership compétent et engagé	151
Le processus d’autonomisation	152
Des procédures formalisées et des contrôles efficaces	156
<i>La formalisation des procédures</i>	156
<i>Les systèmes de contrôle</i>	156
Un système d’information adéquat	158
<i>Comment structurer un SIG ?</i>	160
<i>Comment choisir un logiciel ?</i>	160
Chapitre 9 – La viabilité institutionnelle	163
Le concept de gouvernance	163
Le statut juridique	164
<i>Définition et enjeux</i>	164

<i>Les grands statuts juridiques</i>	165
<i>Les transformations ou changements de statut juridique</i>	177
La pratique de la gouvernance	180
<i>Qui exerce réellement le pouvoir de décision dans l'IMF ?</i>	180
<i>Comment les décisions sont-elles prises ?</i>	181
<i>Comment faire face aux dysfonctionnements et aux crises ?</i>	182
La viabilité sociale	183
Chapitre 10 – La viabilité financière	187
Bilan d'une IMF	187
<i>L'actif</i>	187
<i>Le passif</i>	188
<i>Le lien avec la question du statut juridique</i>	189
<i>Exemples de bilans simplifiés</i>	190
Compte de résultat d'une IMF	192
<i>Les charges d'une IMF</i>	192
<i>Les revenus d'une IMF</i>	193
<i>Exemples de comptes de résultat simplifiés</i>	194
<i>La performance rapportée au portefeuille de microcrédits</i>	196
Autres ratios financiers importants	199
<i>Le volume de l'activité et du portefeuille</i>	199
<i>La qualité du portefeuille</i>	199
<i>La productivité</i>	200
<i>L'autosuffisance</i>	202
La politique financière d'une IMF	204
<i>Fixer le taux d'intérêt facturé aux clients</i>	204
<i>Obtenir les financements nécessaires à la croissance</i>	206
<i>Anticiper et planifier la croissance</i>	209
Chapitre 11 – La stratégie d'une IMF, un équilibre à trouver	211
Complémentarités et renforcement mutuels entre les trois objectifs	212
Tension entre les objectifs, risques majeurs	213
Chapitre 12 – Panorama des IMF	217
Perspective géographique	217
<i>L'Asie (81 millions de clients)</i>	218
<i>L'Afrique sub-saharienne (7 millions de clients)</i>	219
<i>L'Amérique latine (3,8 millions de clients)</i>	220
<i>L'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (0,2 millions de clients)</i>	220
Les IMF existantes sont-elles viables financièrement ?	221

Troisième partie

Les acteurs du secteur de la microfinance

Chapitre 13 – Cartographie du secteur de la microfinance	225
Chapitre 14 – Les services d'appui	229
Les organisations spécialisées	229
<i>Présentation des organisations spécialisées en microfinance</i>	229
<i>Les principales organisations spécialisées en France et à l'international</i>	231
<i>L'évolution du rôle des organisations spécialisées</i>	233
Les réseaux et les plates-formes d'information	235
<i>Les réseaux d'institutions de microfinance</i>	235
<i>Les plates-formes d'information</i>	238
Chapitre 15 – Le rôle de l'État	241
Réglementation et supervision	241
<i>Pourquoi et comment réguler le secteur financier ?</i>	241
<i>Réglementer le secteur de la microfinance</i>	242
<i>Les réglementations « par le statut »</i>	243
<i>Les réglementations spécifiques au secteur de la microfinance</i>	245
Fiscalité des IMF	246
Plafonnement des taux d'intérêt	247
Refinancement, politique sectorielle ou intervention directe	248
<i>L'appui à des stratégies sectorielles de microfinance</i>	248
<i>L'intervention directe</i>	249
Chapitre 16 – Les financeurs	253
Les bailleurs de fonds	253
<i>Typologie des bailleurs de fonds</i>	254
<i>Le rôle des bailleurs et son évolution</i>	255
<i>Le rôle du CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres)</i>	256
<i>Les risques d'un retrait précoce des bailleurs de fonds</i>	258
Les banques commerciales	260
<i>Typologie de l'intervention des banques en microfinance</i>	261
<i>Les limites de l'intervention des banques</i>	266
Les fonds de financement spécialisés	267
<i>Typologie des fonds de financement spécialisés</i>	269
<i>Les fonds de financement adossés à une organisation spécialisée</i>	272
<i>Les principaux fonds de financement</i>	273
<i>Le rôle des bailleurs de fonds dans l'émergence des fonds spécialisés</i>	274
<i>Quelles sont les IMF financées par les fonds de financement spécialisés ?</i>	276
<i>Les financements en devises fortes, un risque pour les IMF</i>	277
Les agences de notation	278
Tableau synthétique	282

Conclusion – Que nous apprend la microfinance sur la pensée et la pratique du « travail de développement » ?	285
Bibliographie synthétique	291
Sigles et acronymes	295
Index des organisations	299
Index	302

Préface

Lorsque Jérémy Hajdenberg m'a demandé d'écrire la préface de ce livre, je n'ai pas hésité une seconde. Il avait travaillé à l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) qui a introduit le micro-crédit en France, et son intérêt, comme celui de ses coauteurs, Sébastien Boyé et Christine Poursat, pour la microfinance m'a paru très emblématique d'une nouvelle génération d'économistes et de managers, pour qui le profit n'est pas le seul moteur de l'économie. L'histoire se déroule en phases et je suis convaincue que depuis la disparition du communisme, le capitalisme doit et va trouver en son sein des mécanismes de contre-pouvoir indispensables au bon fonctionnement de l'économie de marché. Ainsi la microfinance s'adresse à un marché nouveau et potentiellement rentable – 3 milliards d'habitants de la planète qui n'ont pas accès aux services financiers –, tout en se situant dans la mouvance d'investissement socialement responsable et d'économie solidaire, dont l'objectif est le développement durable, en même temps que la rentabilité financière.

Les grandes innovations se diffusent toujours par une pédagogie d'exemple. Tout en donnant une vision globale du développement de la microfinance dans le monde, ce livre présente une multitude d'opérations menées à travers tous les continents qui prouvent l'universalité du concept et sa capacité d'adaptation aux contextes locaux. C'est à partir de cette connaissance concrète du terrain que le livre décrit les mécanismes des institutions de microfinance et définit leurs enjeux majeurs, ainsi que le rôle des partenaires extérieurs : État, financeurs, experts.

Il existe peu de livres sur la microfinance en français et *Le guide de la microfinance* contribue à combler un vide relatif, au grand profit des pays du Sud francophones, et plus particulièrement de l'Afrique. Le

microcrédit, qui s'est étendu rapidement dans certains pays parmi lesquels le Maroc, le Mali, le Sénégal ou le Bénin, a plus de peine à se développer dans d'autres. Il suffit parfois d'une étincelle pour allumer le feu et provoquer l'engagement d'un entrepreneur social qui relèvera le défi. C'est le succès que je souhaite à ce livre, destiné autant aux opérateurs qui souhaitent améliorer leurs pratiques qu'à de nouveaux entrants dans le secteur ou à ceux qui veulent simplement s'informer sur un domaine nouveau à la frontière de l'économique et du social. En contribuant à casser cette barrière mentale, l'ouvrage de Sébastien Boyé, Jérémy Hajdenberg et Christine Poursat contribue à la lutte contre l'exclusion financière, qui n'est pas seulement la conséquence mais aussi la cause de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

MARIA NOWAK

Présidente de l'ADIE

(Association pour le droit à l'initiative économique)

Présidente du REM (Réseau européen de microfinance)

Quelques témoignages



Violeta Nocum¹ habite dans l'agglomération de Manille aux Philippines, dans une petite maison qu'elle a pu acheter grâce aux menues économies réalisées alors qu'elle était employée de maison à Taïwan. Séparée de son mari, elle a six enfants qui ont tous un travail. De retour à Manille en 1996, elle a décidé de lancer une petite épicerie de quartier (« Sari Sari Store »), comme il en existe beaucoup aux Philippines. N'ayant pas de capital disponible, elle a eu recours par trois fois à des prêteurs informels. Mais devant le montant exorbitant des intérêts demandés, elle a cherché d'autres pistes de financement et a entendu parler d'un programme de microfinance local, UPLiFT Philippines.

Après avoir démarré son activité grâce à un premier prêt de 50 euros, Violeta en est aujourd'hui à son... 8^e prêt d'UPLiFT, d'un montant de 150 euros. Elle a un chiffre d'affaires de 40 euros par jour, et un profit d'environ 8 euros. L'an dernier, grâce à l'épargne progressivement accumulée sur le compte épargne que lui a ouvert l'IMF, elle a pu acquérir un compteur électrique lui permettant enfin d'être connectée au réseau d'électricité.

1. Témoignage rapporté par l'ONG Entrepreneurs du Monde (EDM).



Fatima Serwoni¹ habite le village de Namunsi en Ouganda et tient un petit magasin où elle vend de l'alimentation et des produits ménagers. Elle a développé son affaire grâce à une série de prêts de FOC-CAS, une IMF locale.

Depuis qu'elle est devenue cliente, son revenu hebdomadaire a augmenté de 80 % et a permis de payer les frais de scolarité de ses quatre enfants. Avec son dernier prêt, Fatima a acheté un terminal de téléphonie mobile qu'elle a installé dans sa boutique, et qui permet à ses clients de téléphoner ; elle facture les appels à la minute. Sans se laisser décourager par l'absence d'électricité dans son village, Fatima utilise une batterie de voiture pour recharger son téléphone. La cabine téléphonique publique la plus proche étant à quatre kilomètres, les habitants du village sont heureux d'avoir pour la première fois un accès facile à un téléphone bon marché. Fatima est satisfaite de sa nouvelle activité, qui attire des clients dans sa boutique et génère des profits qu'elle partage avec sa famille.



Fortunata Maria de Aliaga² vend des fleurs à un coin de rue de La Paz, en Bolivie, depuis des années. Quand ses enfants étaient jeunes, elle travaillait dur pour leur permettre d'aller à l'école – une chance qu'elle n'a jamais eue. Parfois, elle avait à peine assez d'argent pour faire tourner son commerce.

Puis, il y a 15 ans, Fortunata a entendu parler de BancoSol, une banque du réseau ACCION International. Avec trois autres femmes, elle a obtenu un prêt qui lui a permis d'acheter des fleurs en gros, à un prix bien inférieur. Ses remboursements étant constants, elle a obtenu ensuite des prêts individuels de montants plus importants. Aujourd'hui, Fortunata est fière de pouvoir dire qu'elle a fait bon usage de son épargne : *« Mes trois enfants ont fini leur scolarité, déclare-t-elle, et il m'est même resté de l'argent pour arranger ma maison ! »*

1. Témoignage issu du site Internet de l'Année internationale du microcrédit de l'ONU : (http://www.yearofmicrocredit.org/pages/whyayear/whyayear_whatclientsay.asp).
2. *Idem.*



Moïse Lontchi¹ est Camerounais. Arrivé à Yaoundé en 1998, il trouve un travail dans une boulangerie comme apprenti pâtissier. Deux mois après son arrivée, il est chargé d'effectuer des livraisons. Il se rend compte alors qu'en livrant un pain à 20 centimes d'euro, il gagne 2 centimes de commission. Ce jour-là, il livre 500 pains et gagne 10 euros dans la journée. En comparant cela aux 2 euros par jour de son salaire d'apprenti pâtissier, il décide rapidement de se reconvertir. La boulangerie ne faisant pas crédit aux livreurs, il démarre ses activités en faisant appel à un usurier. Le taux d'intérêt exorbitant qu'il doit payer (plus de 2,5 % par jour !) rend néanmoins difficile le décollage de son activité.

Il est orienté vers l'IMF ACEP Cameroun par un de ses cousins qui en est déjà client. Moïse obtient d'ACEP un premier crédit d'un montant de 450 euros, qui lui permet de rembourser son prêt à l'usurier et d'augmenter son volume d'activité. Aujourd'hui Moïse a fait venir deux de ses frères à Yaoundé pour l'aider dans ses activités. Il vient d'obtenir d'ACEP Cameroun un crédit d'un montant de près de 4 000 euros pour lui permettre d'acheter une camionnette d'occasion, afin de faciliter ses livraisons.



Pin Phi² est âgée de 40 ans. Elle est mère de quatre enfants et habite un petit village situé dans la province de Kandal au Cambodge. À la suite de grosses difficultés au sein de leur affaire de charpenterie, Pin Phi et son époux ont décidé de changer de métier et de se lancer dans la production de riz et de sucre de palme. Cette transition n'a pas été facile. Tributaires des conditions climatiques et d'un système d'irrigation déficient, Pin Phi et son mari n'ont réussi à produire que 900 kg de riz sur leur terrain d'un hectare la première année. La production de sucre de

canne a été de même très insuffisante, principalement à cause du manque d'équipements adéquats. Pour développer leur production, il était indispensable de trouver de quoi acheter des engrais et fabriquer des échelles pour grimper aux palmiers. Or, ils n'avaient pas les moyens d'emprunter aux taux d'intérêt qui leur étaient proposés, supérieurs à 10 % par mois.

-
1. Source : direction d'ACEP Cameroun.
 2. Source : AMRET

Heureusement, l'une des sœurs de Pin Phi lui a proposé de se joindre à un groupe de cinq autres personnes afin d'obtenir un prêt de l'IMF AMRET. Elle a d'abord emprunté 30 000 riels (6 euros) pour acheter des sacs d'engrais et des bambous pour fabriquer les échelles. Le résultat ne s'est pas fait attendre. Sur son hectare de terrain, elle a récolté 1 800 kg de riz, soit deux fois plus que l'année précédente. Sa production de sucre de palme est passée à 8 kg par jour. Après 11 cycles de prêts, elle vient de recevoir 250 000 KHR (51 euros) d'AMRET. Cette somme va lui permettre d'engraisser deux cochons, de développer sa production de sucre de palme. Elle espère accroître ses revenus. Aujourd'hui, elle possède deux motos, deux vaches, deux cochons et une parcelle de terrain supplémentaire. Elle aide l'un de ses fils à financer ses études universitaires. Son désir est aujourd'hui de gagner l'argent nécessaire pour construire une nouvelle maison pour sa famille.

Introduction

Comment se constituer une épargne, même modeste, si l'on ne dispose d'aucun lieu sûr où déposer son argent ? Comment investir dans une petite affaire si l'on n'a accès à aucune source de financement ? Comment prendre en main son propre développement si l'on ne dispose d'aucune option raisonnable pour gérer le peu de revenu que l'on a ?

Dans les pays en développement, ces questions se posent aujourd'hui à une large majorité de la population, qui n'a pas accès aux banques. Il existe un fossé entre l'essentiel de la population – les paysans, les familles des milieux pauvres et populaires des villes, les petits entrepreneurs du secteur informel – et les établissements financiers du secteur formel. Les banques les voient comme des clients peu rentables et extrêmement risqués. En retour, ceux-ci sont conscients que les banques, trop formelles, trop distantes, trop prudentes, sont inadaptées à leurs besoins. La seule solution pour gérer son argent est de se tourner vers des acteurs financiers informels, dont les taux d'intérêt sont souvent exorbitants et les services inadaptés.

Pour des centaines de millions d'individus, cette situation se traduit par une exclusion économique et sociale. La microfinance se donne justement pour objectif d'y remédier.

On peut définir la microfinance comme l'ensemble des services qui sont proposés à des individus qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques. Par extension, le terme de « microfinance » désigne l'ensemble des activités mises en œuvre pour apporter ces services.

En une trentaine d'années seulement, la microfinance a atteint une échelle remarquable : **près de 92 millions de personnes « non bancables » dans le monde ont aujourd'hui accès à des services financiers comme l'épargne ou le microcrédit.** Dans un grand nombre de pays, des institutions spécialisées, dites institutions de microfinance (ou IMF), ont été créées pour offrir durablement ces services – il y aurait plus de 10 000 IMF dans le monde à ce jour. La microfinance est deve-

nue en quelques années un véritable secteur économique, doté d'acteurs professionnels, d'institutions pérennes, mobilisant bailleurs de fonds, États, organisations non gouvernementales et, depuis peu, investisseurs et partenaires privés.

Deux idées révolutionnaires

La microfinance a démontré par l'exemple deux idées « révolutionnaires » :

1. **On peut concevoir des services financiers de proximité adaptés à des populations exclues du système financier formel, et qui ont un véritable impact sur leur développement économique et social ;**
2. **Les organisations qui offrent ces services peuvent être viables.**

Ces idées se déclinent en quelques constats simples :

- ▶ **L'accès à des services financiers de base (épargne et crédit principalement) est essentiel.** Être exclu de ces services, pour un individu, est un véritable frein au développement et à l'autonomie ;
- ▶ **La capacité d'entreprendre est infiniment plus répandue, de par le monde, qu'on ne l'imagine.** Chez des hommes et des femmes de milieux pauvres ou populaires, même les moins instruits, il existe une incroyable capacité à développer de petites activités d'une étonnante diversité (vendeurs ambulants, artisans, petites échoppes, coiffeurs, livreurs...). Cette capacité à devenir un entrepreneur individuel, alternative nécessaire au travail salarié et à toutes les formes d'assistantat, ne demande qu'à s'épanouir dès qu'un petit capital de départ peut être obtenu ;
- ▶ Au-delà des entrepreneurs individuels, l'économie des pays du Sud est également forte de **l'existence de véritables petites entreprises** souvent informelles qui, malgré leur dynamisme, sont délaissées par les banques. Pourtant, avec un accès à des financements, elles peuvent faire la preuve de leur réel dynamisme ;
- ▶ Contrairement à une idée tenace, **les pauvres peuvent épargner, emprunter et rembourser des crédits.** Ils sont capables de gérer leur

argent et le démontrent chaque jour. Ils remboursent même mieux que les riches, pour peu qu'on leur propose des crédits adaptés et que l'on sache substituer aux formes traditionnelles de garantie des méthodes novatrices, s'appuyant en particulier sur les mécanismes de solidarité existants ;

- Les familles et les entrepreneurs exclus des banques ont la capacité de payer des taux d'intérêt élevés. Une institution peut dès lors proposer des services dont les taux sont certes bien inférieurs à ceux des prêteurs informels mais **qui peuvent suffire à couvrir ses coûts**. La microfinance n'est donc pas une solution éphémère.

La microfinance est une idée révolutionnaire à un autre titre : elle dépasse les clivages idéologiques et politiques habituels. En s'appuyant sur l'initiative individuelle, sur la volonté des gens de gérer rigoureusement leur argent, d'entreprendre une activité et d'assumer le remboursement de leurs prêts, la microfinance prend le contre-pied de l'État providence, auquel certains reprochent d'enfermer les plus démunis dans une logique d'assistanat. Mais la microfinance démontre aussi que le marché n'apporte pas toutes les solutions. En effet, le lancement d'institutions de microfinance ne peut presque jamais se faire sans des donations publiques et sans la bienveillance des autorités. **La microfinance, à son échelle, est une réponse pragmatique à l'opposition apparente entre solidarité collective et sens de l'initiative individuelle**. Il n'est donc pas surprenant que des théoriciens et des hommes politiques de tous bords soutiennent son développement.

La microfinance et son histoire

Comment cette idée « révolutionnaire » a-t-elle pu convaincre et essayer, en trente années, pour permettre l'existence d'un véritable nouveau « secteur » financier, présent dans une majorité de pays ?

Les prémices

En 1849, un bourgmestre prussien, F.W. Raiffeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. Progressivement, en s'appuyant sur

l'épargne collectée, elle octroie des crédits à ses clients. Ces organisations sont dites « mutualistes » car elles mutualisent l'épargne de leurs membres pour la prêter à d'autres membres. De nombreuses institutions se développent sur cette base en Europe et en Amérique du Nord, puis, à partir de 1950, dans les pays du Sud, notamment en Afrique. Mais elles restent à cette époque essentiellement focalisées sur l'épargne, avec des produits de crédit souvent limités.

Dans les années soixante et soixante-dix, après les indépendances, les gouvernements de nombreux pays en développement prennent conscience de la nécessité de fournir aux paysans un accès au crédit. Des banques publiques de financement agricole sont alors créées dans nombre de pays du Sud, offrant aux paysans des crédits aux taux d'intérêts subventionnés. Mais ces initiatives connaissent rapidement de grandes difficultés, pour trois types de raisons. D'une part, leur gestion est soumise à de fortes pressions politiques et électoralistes. D'autre part elles sont souvent mal gérées et enregistrent de forts taux d'impayés. Enfin, les taux d'intérêt appliqués par ces banques sont trop faibles pour pouvoir espérer atteindre la pérennité financière. Après quelques années, une large part de ces banques de développement publiques a donc disparu... et le problème de l'accès aux services financiers pour les exclus des banques reste entier.

Les pionniers de la microfinance (1975-1992)

C'est face à ce constat que dans la deuxième moitié des années soixante-dix, les premières expériences de microfinance « moderne » apparaissent en Amérique latine et en Asie. À partir de 1975, l'exemple de la Grameen Bank, au Bangladesh, marque les esprits ; la Grameen démontre non seulement que les pauvres peuvent efficacement gérer et rembourser des crédits, mais qu'ils peuvent payer des intérêts élevés, et que l'institution peut donc couvrir ses propres coûts.

À partir de cet exemple, des méthodologies de crédit spécifiques sont mises au point, adaptées à une population que ni les banques commerciales, ni les banques agricoles n'avaient pu toucher durablement. En particulier, la Grameen a popularisé le « crédit solidaire », un crédit à un groupe d'individus dont chaque membre est solidaire du remboursement de tous les autres.

À ce stade, l'équilibre financier n'est généralement pas un objectif central des programmes de microfinance ; il paraît encore difficile d'imaginer qu'une IMF puisse fonctionner sans un appui financier de bailleurs de fonds publics (gouvernements de pays donateurs, institutions financières internationales) ou privés (fondations).

À la fin des années quatre-vingt, les initiatives se multiplient. Le secteur devient de moins en moins confidentiel. En Amérique latine notamment, des institutions accordant des crédits en milieu urbain commencent à couvrir leurs coûts sans subventions. En 1992, PRODEM, ONG bolivienne créée en 1986, décide de « filialiser » ses activités de micro-crédit sous forme de banque en créant Banco Solidario SA (BancoSol). C'est le début de l'émergence d'une « industrie de la microfinance ».

Une période d'euphorie (1992-2000)

Les années 1990 marquent une période d'euphorie pour la microfinance. Les exemples comme BancoSol changent fondamentalement la perspective du secteur. La viabilité financière, c'est-à-dire la capacité à couvrir ses charges par ses revenus d'intérêt, devient l'enjeu central de la plupart des programmes de microfinance. De ce fait, beaucoup d'IMF ont pour stratégie de standardiser leurs produits et d'augmenter rapidement le nombre de clients, pour réaliser des économies d'échelle. L'attention tend à ne pas être portée en priorité sur les produits et les clients, mais sur les institutions elles-mêmes. L'incontestable succès commercial des IMF est souvent considéré comme une preuve suffisante qu'elles répondent à un véritable besoin.

Avec l'avènement des premières IMF rentables, se créent les premiers acteurs spécialisés dans le financement d'institutions de microfinance. Ces structures, privées ou publiques, proposent des prêts aux IMF, qui les reprêtent à leurs clients.

Vers la maturité (depuis 2000)

La fin des années quatre-vingt-dix a vu aussi apparaître les premières difficultés. La croissance extrêmement rapide des institutions, poussées par une recherche de l'équilibre financier, s'est soldée dans certains cas par des échecs retentissants. À l'opposé du succès de BancoSol en Bolivie, la première faillite « médiatisée » en 1996 d'une institution colom-

bienne, Corposol, a été suivie de plusieurs autres, en Asie comme en Afrique. La fragilité des IMF et la nécessité de les renforcer apparaissent clairement.

Jusqu'alors, la satisfaction des clients passait pour acquise ; les IMF prennent peu à peu conscience que leurs clients sont parfois insatisfaits de leurs services. En réaction, elles sont amenées à remettre leurs clients au cœur de leurs préoccupations. Des outils sont élaborés et diffusés pour analyser les besoins de la clientèle. Les produits proposés se diversifient pour s'adapter aux demandes de différentes natures. De nouveaux produits – transferts de fonds, micro-assurance – sont développés.

Passée la période d'euphorie des années quatre-vingt-dix, et signe de la maturité grandissante du secteur, plusieurs limites de la microfinance apparaissent :

- ▶ La microfinance ne peut à elle seule apporter une réponse à la question du sous-développement. La mise en place de services de microfinance a un effet plus grand lorsqu'elle est complémentaire de la croissance économique, de politiques sociales adéquates – accès aux soins, à l'éducation –, du progrès des libertés publiques et individuelles. Au niveau international, l'essor de la microfinance n'enlève rien à l'importance de questions clés du développement, comme celle de l'équité des règles du commerce international ;
- ▶ D'autre part, la microfinance est parfois présentée comme un outil de lutte contre l'extrême pauvreté. Pourtant, si elle touche souvent des populations situées juste en dessous du seuil de pauvreté, la microfinance n'est généralement pas destinée aux « plus pauvres des pauvres », qui ont des besoins plus urgents que l'accès aux services financiers ou nécessitent des services d'accompagnement en plus du crédit. Ils peuvent cependant bénéficier de la microfinance par ricochet, par exemple grâce aux opportunités d'emploi créées par des micro-entreprises recevant des microcrédits ;
- ▶ De façon plus large, certaines populations demeurent à l'écart de la microfinance – non seulement les plus pauvres, mais aussi, souvent, les populations rurales, les habitants de zones isolées, les entreprises nécessitant des produits financiers spécifiques...

Ces constats ne doivent pas faire oublier les acquis obtenus par la microfinance, en moins de trente années.

Des acquis remarquables

La portée atteinte aujourd'hui par la microfinance, avec plus de 90 millions de clients dans le monde, est en soi une réussite impressionnante d'autant plus que tous les membres des familles touchées, soit des centaines de millions de personnes, en bénéficient.

Le deuxième acquis se situe sur le plan des savoir-faire. Trois décennies de travail ont permis de définir des pratiques dont on sait qu'elles fonctionnent bien pour certains types de clientèle dans certains contextes. Relayés par des organisations spécialisées en microfinance, ces savoir-faire ont permis de rapidement démultiplier le nombre d'institutions et de clients, en croissance constante.

La mise au point et la transmission de ces savoir-faire n'ont été possibles que grâce à la professionnalisation de l'ensemble des acteurs du secteur – et c'est le troisième acquis de la microfinance. Sur tous les continents, il existe aujourd'hui de vrais spécialistes, capables de maîtriser des aspects aussi bien opérationnels qu'institutionnels. Cette professionnalisation concerne les IMF, mais aussi les intervenants qui les appuient : ONG, bureaux d'étude, bailleurs de fonds...

La démonstration faite par de nombreuses IMF de leur viabilité est un autre acquis du secteur. Ces structures ont su trouver leur équilibre sur le plan financier, mais aussi se doter d'une organisation efficace et d'un cadre institutionnel stable, avec des formes juridiques variées. Elles n'ont aujourd'hui besoin d'aucune subvention pour continuer à servir la population spécifique qu'elles visent. Dans des pays comme le Cambodge, le Bénin, l'Ouganda, la Bolivie, le Bangladesh, où la pérennisation du moindre projet de développement, voire de la moindre entreprise privée, est une gageure, cette performance mérite d'être saluée.

Le cinquième acquis, enfin, est le constat partagé de l'impact positif de la microfinance sur le niveau de pauvreté de ses clients. De nombreux programmes de microfinance revendiquent un fort impact sur le développement ; des études rigoureuses sont donc venues étayer et documenter ce que les praticiens avaient déjà constaté sur le terrain : l'accès aux services de microfinance contribue à une amélioration réelle de la situation des clients. Cet impact se mesure en termes économiques (augmentation des revenus, de l'épargne) mais aussi en termes

sociaux, et enfin en renforçant l'autonomie des personnes – leur capacité à maîtriser leur propre existence dans leur famille, leur communauté, leur milieu.

De nouveaux défis

De nouveaux défis apparaissent aujourd'hui. Le premier d'entre eux consiste à consolider les IMF existantes. Les quelques centaines d'IMF qui ont atteint l'équilibre financier sont encore fragiles ; leurs résultats doivent subir l'épreuve du temps. Surtout, elles ne sont qu'une minorité parmi les quelques milliers d'IMF dans le monde. La plupart des institutions ont encore besoin d'appuis financiers et techniques subventionnés pour devenir à terme des organisations pérennes. Pour cela, il faut généralement de nombreuses années.

Le deuxième défi est de dépasser les frontières actuelles de la microfinance pour en étendre la portée. On estime à au moins cinq cents ou six cents millions le nombre de clients potentiels de la microfinance dans le monde – certains parlent même d'un milliard. C'est cinq à dix fois plus que le nombre actuel de clients servis. Le nombre de clients de la microfinance reste faible en Afrique et en Amérique latine en comparaison de l'Asie, continent qui regroupe 85 % des clients de la microfinance.

Pour atteindre les plusieurs centaines de millions d'individus délaissés jusqu'ici, trois types de clients négligés devront être mieux desservis :

- ▶ **Les populations rurales** : certaines IMF ont connu des succès remarquables en milieu rural, mais le plus grand nombre d'institutions se sont concentrées sur le marché des petits entrepreneurs urbains. Desservir les zones rurales pose plusieurs difficultés : la faible densité de population qui rend difficile la rentabilisation des services, l'existence de risques communs à tous les emprunteurs comme le risque climatique ;
- ▶ **Les petites et moyennes entreprises ayant des besoins d'investissement** : la plupart des IMF proposent des prêts à court terme permettant de financer la trésorerie des micro-entreprises. Rares sont celles qui proposent des prêts d'un montant plus élevé et sur des durées plus longues, permettant à des entreprises de taille plus importante d'investir dans de véritables outils de production ;

- **Les populations plus pauvres en milieu urbain** : même s'il est probable que la microfinance ne sera jamais adaptée aux « plus pauvres des pauvres », il existe une catégorie de populations urbaines, moins entreprenante et plus risquée que celle des micro-entrepreneurs actuellement servie, qui a besoin d'accès à des services financiers – au crédit et à l'épargne.

Dans les trois cas, de nouvelles approches doivent être mises au point pour permettre de servir ces clientèles de manière durable. Il faut expérimenter de nouveaux modèles, de nouveaux savoir-faire. Les efforts actuels de développement de nouveaux produits doivent être approfondis – produits d'épargne plus flexibles, crédits à plus long terme et de cycles adaptés aux activités économiques, micro-assurance, transferts de fonds... L'ensemble de ces améliorations permettra non seulement de servir de nouvelles catégories de population, mais aussi de fidéliser la clientèle existante.

Ces efforts doivent avoir pour perspective l'intégration de la microfinance au secteur financier traditionnel. Il ne s'agit pas de créer un système financier pour les pauvres ou pour les petites entreprises, distinct de celui du reste du pays. Il s'agit au contraire de favoriser les liens entre les deux, afin qu'il existe un *continuum* de solutions proposées à tout individu ou toute entreprise ayant besoin d'accéder à des services financiers. Les formes variées de collaboration entre des banques commerciales et des IMF, apparues ces dernières années, attestent du réalisme de cette perspective.

Dans tous les cas, ces défis à relever vont nécessiter des fonds publics importants. Faute de soutien financier effectif, les efforts consentis jusqu'ici risqueraient d'être gâchés ; et l'extraordinaire potentiel de développement que recèle la microfinance ne serait pas exploité. La microfinance a su prouver qu'elle est une solution durable : il est essentiel à présent que la mobilisation de tous en faveur de ce secteur soit réaffirmée.

Les objectifs de ce livre

Ce livre ne prétend pas apporter de réponses toutes faites à chacun de ces défis. Il a pour objet de présenter les enjeux et acquis de la microfinance aujourd'hui et d'expliquer, en pratique, « comment ça marche ». C'est un guide concret pour tous ceux qui souhaitent rejoindre un jour ce secteur – étudiants, professionnels – mais aussi pour ceux qui, simplement, veulent comprendre les principes et le fonctionnement des services de microfinance.

- ▶ **Dans sa première partie, ce livre explique le pourquoi de la microfinance** : il démontre que pour tous – familles ou entrepreneurs, pauvres ou riches –, l'accès à des services financiers est une nécessité, et qu'une part écrasante de la population mondiale en est exclue. En décrivant les principaux services offerts par les IMF, et les impacts de ces services, il montre en quoi la microfinance peut répondre efficacement à cette demande ;
- ▶ **La deuxième partie propose d'analyser, de façon pragmatique, comment fonctionne la microfinance** : qu'est-ce qu'une institution de microfinance ? Comment les IMF sont-elles structurées ? Quelles sont leurs ressources ? Quels sont les outils et indicateurs disponibles pour les piloter, les évaluer ? Sont-elles viables, et à quelles conditions ? Comment peuvent-elles concilier leurs trois objectifs majeurs : toucher un grand nombre d'individus, avoir un réel impact et être pérennes ?
- ▶ **La troisième et dernière partie offre enfin un panorama des acteurs de la microfinance** ; elle décrit qui sont ces acteurs, leur histoire, leur rôle actuel, leurs perspectives. Dans un secteur en évolution rapide, elle donne quelques clés pour comprendre les grands changements en cours : nouveaux modes d'intervention, implication croissante des acteurs privés, risques d'un retrait prématuré des bailleurs de fonds.

Puisse ce livre contribuer à clarifier et approfondir les efforts de tous ceux qui travaillent au développement d'outils financiers simples, durables et utiles au plus grand nombre.

Nota bene

Le succès de la microfinance dans plusieurs pays en développement a été si spectaculaire que des initiatives s'en inspirant ont vu le jour dans certains pays industrialisés. La microfinance y est en général utilisée comme un outil d'insertion pour des populations en situation d'exclusion, et d'exclusion bancaire en particulier. On a vu également d'importantes institutions de microfinance se développer dans d'anciens pays du bloc soviétique pour accompagner l'émergence d'entrepreneurs dans ces pays dits « en transition » vers l'économie de marché. Dans les deux cas, ces initiatives ont donné lieu à des réussites remarquables, aussi bien au niveau des micro-entrepreneurs que des IMF (comme l'ADIE en France, des programmes d'ACCION aux États-Unis, ceux de ProCredit en Europe de l'Est, et bien d'autres encore).

Si les principes de la microfinance sont les mêmes dans ces pays que dans les pays en développement, le besoin en est moins massif, et, surtout, les conditions de mise en œuvre y sont très différentes. Pour ces raisons, il serait difficile de les traiter ensemble.

Ce livre se concentrera uniquement sur les enjeux et la pratique de la microfinance dans les pays en développement.

Présentation d'AMRET

AMRET, un exemple à suivre dans ce livre

AMRET est une institution financière qui accorde des prêts de faible montant (75 euros en moyenne) à plus de 120 000 personnes en milieu rural, dans dix provinces du centre et sud du Cambodge.

À l'origine d'AMRET, il y a une « expérimentation » de microcrédit menée par une ONG française, le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), à partir de 1991. AMRET a connu une croissance très forte : 3 100 clients actifs en 1992, près de 40 000 fin 1998, près de 75 000 fin 2001, 121 699 fin 2005.

Après avoir été appuyée pendant ses phases de création et de développement par des subventions de plusieurs bailleurs de fonds internationaux, et l'appui technique du GRET, comme un « projet » de développement, AMRET est à présent une institution autonome, gérée par une équipe cambodgienne, reconnue par les autorités du pays.

AMRET est à ce jour une réussite reconnue en microfinance : cet exemple servira de « fil rouge » tout au long de ce livre, pour illustrer concrètement les questionnements et enjeux de la microfinance¹.

1. Les références à AMRET dans ce livre s'appuient notamment sur deux sources : Pierre Daubert, *AMRET*, à paraître ; et le site Internet de l'institution (<http://www.amret.com.kh>).

Première partie

**LA MICROFINANCE,
RÉPONSE À DES BESOINS
ESSENTIELS**

Chapitre 1

Une immense demande insatisfaite



L'objet des *services financiers* est de transférer un pouvoir d'achat dans le temps. Il peut s'agir de transférer vers l'avenir un pouvoir d'achat déjà existant (en *épargnant* aujourd'hui une somme que je dépenserai demain) ou, à l'inverse, d'avancer à aujourd'hui un pouvoir d'achat que j'aurai demain (en *empruntant* aujourd'hui et en remboursant à l'avenir).

L'accès à des services financiers est un levier essentiel pour les particuliers comme pour les entreprises :

- ▶ Les particuliers y ont recours pour se constituer une épargne de précaution ou pour lisser leur consommation (la rendre plus stable dans le temps) ;
- ▶ Pour les entreprises, l'enjeu est d'investir dans des activités économiques à développer.

On peut dire d'un service financier qu'il est *formel* si :

- ▶ Il est accordé par une institution financière légalement reconnue et régulée par les autorités publiques (en général une banque) ;
- ▶ Il est matérialisé par un contrat écrit.

Dans les pays industrialisés, pour une majorité de la population, avoir accès à des services financiers simples (un compte courant, un compte d'épargne, un chéquier...) est devenu tout à fait naturel. Dans le même temps, il existe malheureusement une importante population en situation « d'exclusion bancaire », définie comme « *un degré d'entrave dans ses pratiques bancaires et financières qui ne lui permet plus de mener une*

vie sociale normale dans la société »¹. Aussi choquante que soit cette situation, elle est différente par nature de celle des pays en développement (PED).

Dans les PED, c'est l'immense majorité de la population qui est exclue du secteur financier formel. Cette proportion est évaluée à plus de 80 % des familles et des entreprises² de ces pays. On estime que globalement, plus d'un milliard de personnes pauvres dans le monde n'ont pas accès à des services financiers de base³ pour gérer leur argent et développer des activités. C'est l'un des facteurs qui maintient ces familles dans la pauvreté et limite la capacité des entrepreneurs à créer des richesses.

L'objet de ce chapitre est :

- ▶ De montrer que *tout ménage* a besoin de recourir à des services financiers et d'expliquer pourquoi dans les PED, les services financiers informels ne répondent que très partiellement à cette demande ;
- ▶ De montrer que *les entreprises* ont besoin d'accéder au crédit productif pour leurs investissements, quels que soient leur taille et leur degré de formalisation ;
- ▶ D'exposer les raisons pour lesquelles *l'offre des banques* commerciales est inadéquate pour la grande majorité.

Les pratiques financières informelles

Le contexte : brefs rappels sur la population des pays en développement

Si les conditions de vie des populations dans les PED ne sont pas toujours aussi misérables que dans les clichés, elles restent fortement pré-

-
1. Jean-Michel Servet et Isabelle Guérin, *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2002*, Economica ; Georges Gloukoviezzoff, *L'exclusion bancaire et financière des particuliers*, Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, 2004.
 2. Dominique Gentil et al., *Microfinance. Orientations méthodologiques*, Commission européenne, 2000 (2^e édition).
 3. CGAP (http://www.cgap.org/about_cgap.html).

caires. Dans de nombreux pays, la majorité de la population vit encore dans les campagnes et subsiste grâce à l'agriculture vivrière, parfois couplée aux cultures de rente (café, cacao, etc.). La pauvreté des campagnes et le fort taux d'accroissement naturel de la population se traduisent par une croissance rapide d'agglomérations immenses et congestionnées, où la majorité de la population vit dans des bidonvilles. À la campagne comme à la ville, l'accès aux services de soins et d'éducation est limité et réservé à une frange aisée. Seule une minorité de la population est salariée, la majorité vivant des revenus de son exploitation agricole ou d'activités informelles. Le plus grand nombre est dépourvu de protection sociale, d'assurance ou de système de retraite.

La majorité de la population ne dispose que d'un patrimoine très limité et de revenus très faibles. *« Une personne sur cinq dans le monde (plus d'un milliard d'individus) continue de survivre avec moins d'un dollar par jour, un niveau de pauvreté si abject qu'il menace la capacité de survie. Un milliard et demi de personnes vivent avec un à deux dollars par jour. Plus de 40 % de la population mondiale forme, de fait, une classe défavorisée planétaire, confrontée quotidiennement à la réalité ou à la menace de la pauvreté la plus extrême. »*¹

Épargner, emprunter : des enjeux majeurs pour tous

Avancer l'idée que tous les ménages, même les ménages pauvres, peuvent emprunter, et surtout épargner, peut paraître paradoxal. Comment pourrait-on mettre de l'argent de côté si l'on a à peine assez de revenus pour satisfaire ses besoins essentiels ?

Cette idée découle pourtant de la simple observation des modes de vie des familles dans différents contextes de PED. **Toutes les familles, même les plus pauvres, ont besoin, à différents moments de leur existence, de déboursier des sommes d'argent qui dépassent les petits montants qu'elles gardent disponibles pour vivre au quotidien.** Ces occasions de dépenses importantes sont de deux types :

- Des événements de la vie personnelle ou familiale, qu'ils soient liés au cycle de vie des individus (mariage, naissance d'un enfant, enter-

1. PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain 2005* (<http://hdr.undp.org/reports/global/2005/francais/>).

rement, festivals...) ou à des situations d'urgence (maladie, perte d'emploi, vol, incendie...);

- ▶ Des opportunités d'investissement dans une activité économique. Ces opportunités sont extrêmement variées, comme, par exemple, l'acquisition d'un stock de marchandises pour le vendre au marché, l'investissement dans un équipement pour exercer une activité artisanale ou encore, en milieu rural, l'achat de semences et d'engrais. Ce type de dépenses, qui sont en réalité des investissements productifs, fera l'objet d'une description particulière p. 42.

Pour réaliser ces dépenses exceptionnelles, il faut bien, à un moment ou un autre, mettre de côté de l'argent issu des revenus d'une activité professionnelle (aussi modeste soit-elle), et donc le prélever sur les dépenses quotidiennes – c'est-à-dire, *épargner*. De plus, en l'absence de système de retraite, certains ménages épargnent en vue de leurs vieux jours, sous des formes variées.

La question n'est donc pas de savoir si les ménages des PED sont capables d'épargner : le simple fait qu'ils aient à engager ponctuellement des dépenses inhabituelles prouve qu'ils le font. Dès lors, le sujet qui nous intéresse ici est celui des mécanismes financiers qui leur permettent de gérer cette épargne.

Trois façons d'épargner avec le secteur informel¹

S'il est vrai que tous les ménages épargnent, il faut souligner qu'ils n'épargnent pas tous en numéraire : de nombreux ménages, en particulier dans les campagnes, épargnent en nature (petit bétail, or, argent, stock alimentaire...).

Pour ceux qui épargnent en numéraire, on observe, parmi les populations non servies par les banques, trois mécanismes de gestion de l'argent : l'épargne *a priori*, l'épargne *a posteriori* et l'épargne continue.

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur les analyses développées par Stuart Rutherford : *Comment les pauvres gèrent leur argent*, GRET/Karthala, 2002.

L'épargne a priori

Cette option consiste tout simplement à mettre peu à peu de côté, *avant* une dépense, des petites sommes qui la rendront possible à l'avenir. Ceci pose trois défis majeurs :

- ▶ Avoir un lieu sûr où déposer son épargne ;
- ▶ Avoir suffisamment d'autodiscipline pour se priver de dépenser immédiatement son argent ;
- ▶ Résister aux sollicitations des amis et de la « famille ». Dans des contextes culturels où le partage des ressources est la norme (comme c'est souvent le cas en Afrique), ces sollicitations constituent une pression contre laquelle il est difficile de lutter.

Il existe un mécanisme qui permet d'apporter des solutions à ces trois difficultés : rémunérer une personne pour qu'elle accepte de collecter l'épargne que l'on souhaite lui confier. Ce mécanisme peut paraître surprenant, car nous avons l'habitude, dans les pays industrialisés, que notre épargne soit rémunérée – et non de payer quelqu'un pour la garder ! Mais dans le contexte des PED, les collecteurs d'épargne ont une valeur ajoutée reconnue et leurs clients sont prêts à payer pour cela. Ce mécanisme est notamment répandu en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud.

La collectrice d'épargne

Stuart Rutherford rapporte un exemple issu du bidonville de Vijayawada, au sud-est de l'Inde : celui de Jyothi, jeune femme qu'il décrit comme une « collectrice ambulante de dépôts ». Jyothi remet à chaque client une feuille composée de 220 cases, chaque case correspondant à un jour. Elle visite chaque client quotidiennement et indique, dans la case du jour, qu'il lui a versé la somme fixe dont ils sont convenus – par exemple, 5 roupies. Après 220 jours, elle remet au client son épargne totale, moins 20 jours d'épargne qui sont sa rémunération. Le client a donc payé l'équivalent d'un taux d'intérêt de 30 % par an¹ pour déposer son épargne auprès de Jyothi.

1. Le client a en moyenne une épargne disponible de 550 roupies (220 multipliés par 5 et divisés par 2), et pour cela payé la somme de 100 roupies. Ceci correspond à un taux d'intérêt de $100/550 = 18\%$ sur 220 jours, soit 30 % sur un an.

Ce mécanisme d'épargne, outre son coût élevé, fait courir à l'épargnant le risque de ne jamais revoir son argent en cas de faillite du collecteur ou s'il disparaît avec ses deniers. Ces deux cas de figure fréquents expliquent la méfiance des populations vis-à-vis des collecteurs informels d'épargne.

Le mécanisme *d'épargne a priori* peut être représenté graphiquement par la figure 1.A, dans laquelle chaque rectangle dirigé vers le bas correspond à une somme épargnée, et le rectangle dirigé vers le haut correspond à la dépense finale rendue possible par cette épargne. Le rectangle de droite est moins long que la somme des rectangles dirigés vers le bas – parce qu'un intérêt est versé au collecteur de dépôts.

On observe que ce cycle épargne-dépense tend à se répéter dans le temps, (figure 1.B) : un nouveau cycle d'épargne commence dès que l'investissement est réalisé.

Figure 1.A. Épargne *a priori*

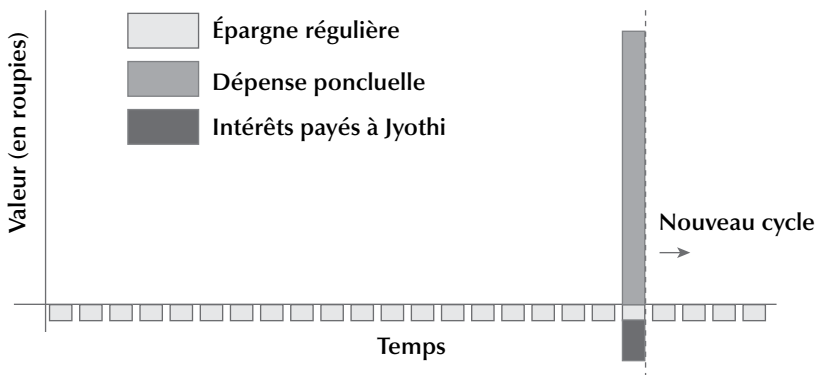
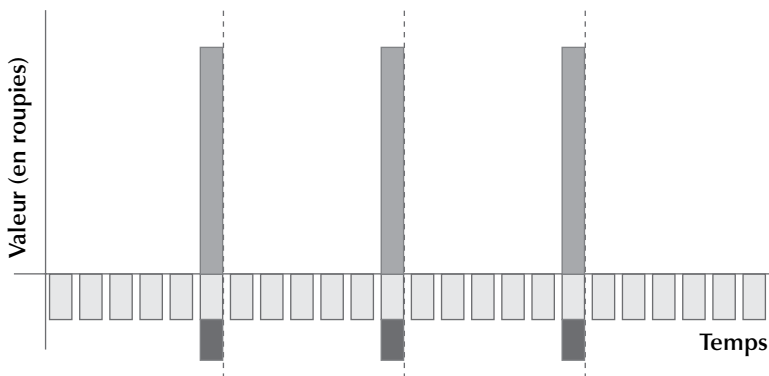


Figure 1.B. Épargne *a priori*, cycles répétés



L'épargne a posteriori

Cette option consiste à se faire prêter la somme utile d'abord, puis à utiliser les montants d'épargne pour rembourser progressivement le prêt *ensuite*. Ce type de prêt peut être considéré comme une avance sur une épargne future. Dans ce cas, la difficulté n'est plus de trouver un lieu sûr où déposer son argent, mais d'obtenir le prêt initial.

Une première solution consiste à se tourner vers ses proches pour solliciter un prêt. Mais le montant du prêt sera limité par les disponibilités du prêteur, qui appartient le plus souvent au même milieu social. De plus, ce type de recours crée souvent des obligations sociales très fortes. Aux Philippines, par exemple, la notion de dette (*utang*), bien au-delà de la somme à rembourser, renvoie au fait d'être « généralement redevable » vis-à-vis de quelqu'un. Il est parfois préférable d'emprunter à une personne moins proche, avec qui le rapport restera uniquement commercial.

Une solution plus générale consiste à se tourner vers des *acteurs financiers informels* : des individus ou organisations qui proposent des services financiers à des particuliers ou des entreprises, sans être légalement enregistrés et souvent sans matérialiser cette transaction par un contrat écrit.

La collectrice de dépôts, Jyothi, entre dans cette catégorie des acteurs financiers informels. Nous rencontrons maintenant un second type d'acteur financier informel, encore plus fréquent : *le prêteur informel*. Dans cette catégorie très large, on trouve aussi bien l'usurier professionnel qui collecte à domicile que le paysan aisé qui prête en nature à des paysans plus pauvres, ou encore le commerçant du village qui prête contre un dépôt d'or en garantie. Une des différences fondamentales entre leur activité et celle de Jyothi, c'est qu'ils prennent le risque de non-remboursement du prêt.

Le prêteur informel

Stuart Rutherford rapporte l'exemple d'un prêteur informel travaillant dans le même bidonville que Jyothi. Il prête des sommes de l'ordre de 1 000 roupies à des petits commerçants, sans exiger de garantie physique. Il prélève d'emblée 150 roupies qui correspondent aux intérêts du prêt. Puis il passe chaque semaine, pendant dix semaines, collecter sur

place un remboursement de 100 roupies. Au total, l'opération a un taux d'intérêt de 180 % par an¹. Ce taux nous paraît incroyable, mais ce qui l'est en réalité, c'est le fait que ses clients soient d'accord pour le payer – preuve de leur besoin en services financiers et de leur absence d'alternative.

Le taux d'intérêt est bien supérieur à celui de la collectrice de dépôts. Mais il est vrai que contrairement à elle, le prêteur a avancé le montant de la transaction, supportant donc le risque de non-remboursement.

La pratique de l'épargne *a posteriori* est particulièrement développée en Asie du Sud. La figure 2.A en illustre les flux financiers, en reprenant les conventions de la figure 1.A. Là encore, on observe que les familles tendent à répéter successivement et sans interruption les cycles dépense-épargne : un nouveau prêt est contracté aussitôt que le précédent est remboursé (figure 2.B).

Les prêteurs informels jouent un rôle dans toutes les sociétés, même celles où l'accès au crédit formel est moins restreint. Les emprunteurs trouvent auprès d'eux des solutions chères, mais qui ont le mérite d'exister en cas de besoins immédiats de liquidités. Leurs taux d'intérêt sont élevés parce qu'ils font face eux-mêmes à des coûts importants : coût de leur propre capital parfois emprunté, coût de suivi de leurs prêts, pertes sur les prêts non remboursés. De plus, dans les pays en développement, les prêteurs informels bénéficient parfois d'une situation de monopole leur permettant de facturer des taux extrêmement élevés. De fait, ces taux font partie des facteurs qui maintiennent les pauvres dans le cercle vicieux de l'endettement. Une concurrence entre prêteurs et la mise en place de services financiers organisés à plus grande échelle peut permettre de réduire ces taux : c'est ce que nous verrons avec les services de microfinance.

1. En effet, pendant dix semaines, le client a un prêt moyen disponible de 425 roupies, sur lesquels il paye un intérêt de 150 roupies, soit 35 % sur 10 semaines. Sur un rythme annuel, en divisant 35 % par 10 et en multipliant par 52 semaines, on obtient un taux d'intérêt de 180 %.

Figure 2.A. Épargne *a posteriori*

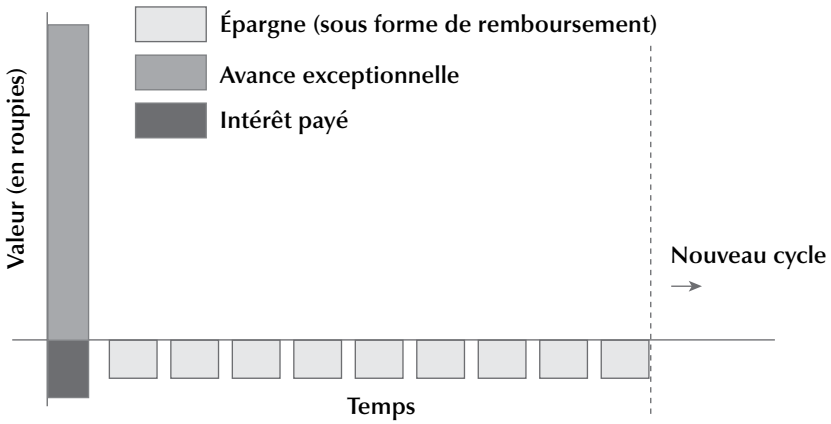
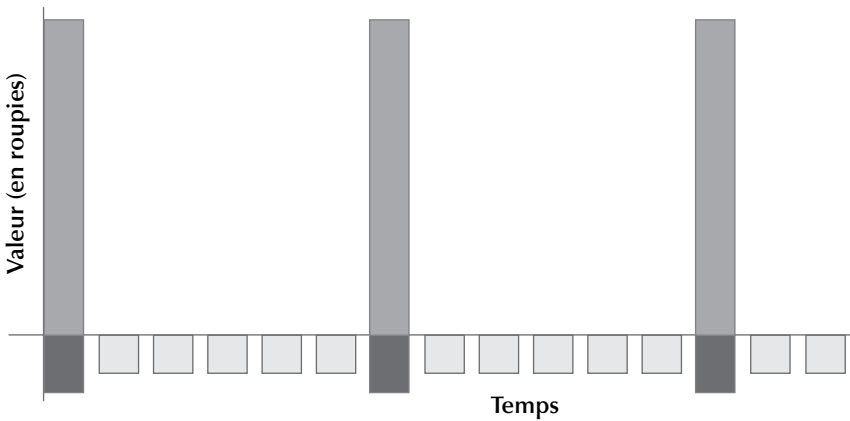


Figure 2.B. Épargne *a posteriori*, cycles répétés



L'épargne continue

L'expression d'épargne *continue* décrit des mécanismes permettant d'épargner avant *et* après le moment où l'on a accès à une somme importante d'argent, en s'assurant du moins d'y avoir accès à *un moment donné*. Ce mécanisme est notamment très pratiqué en Afrique au sein des *tontines*, groupes d'individus qui se rassemblent dans le but de s'aider mutuellement à épargner, souvent en continu.

Les tontines¹

Le principe des *tontines mutuelles*, ou *tournantes*, est que des individus se réunissent à intervalles réguliers, généralement une fois par semaine. Chacun dépose alors dans la caisse commune une épargne de montant identique – par exemple, l'équivalent d'un euro. Chaque semaine, l'un d'eux, selon un ordre établi, a le droit de disposer de la totalité de la somme épargnée. Si l'on suppose que les membres du groupe sont au nombre de 15, chacun épargne chaque semaine un euro et une fois toutes les 15 semaines, dispose de 15 euros. L'ordre des tours peut être fixé par un responsable, par un accord commun, par tirage au sort ou souvent aux enchères. Ce système ne comporte pas de rémunération de l'épargne ni de paiement d'un taux d'intérêt – sauf dans le cas des enchères, où le plus offrant paye une prime pour disposer de l'argent en premier.

Figure 3.A. Épargne continue

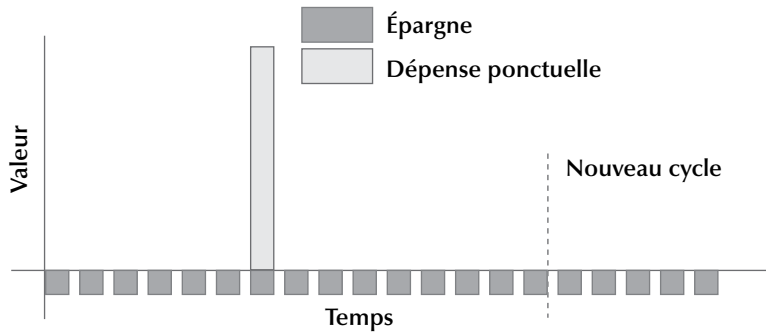
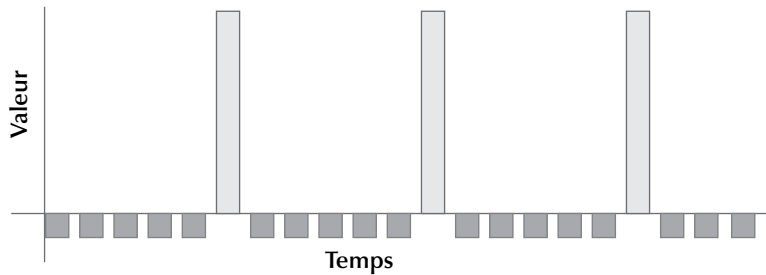


Figure 3.B. Tontines



1. *BIM Espace Finance*, n° 86, 10 octobre 2000 (<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2000/BIM-10-10-00.pdf>).

La figure 3.A illustre un cycle d'épargne continue avec une tontine. La figure 3.B illustre la répétition de ce cycles dans le temps.

Les tontines et autres systèmes « spontanés » sont très répandus et connaissent de nombreuses variantes. Dans certaines régions comme l'Afrique de l'Ouest, ce système est surtout pratiqué par les femmes. Leur popularité atteste de la nécessité pour les ménages pauvres d'avoir accès à des services financiers.

Cependant, le système des tontines souffre de nombreuses faiblesses qui limitent son efficacité :

- ▶ Les montants qu'il est possible d'emprunter par ce biais sont souvent limités ;
- ▶ La gestion peut s'avérer difficile et causer des erreurs ou des dissensions entre les membres ;
- ▶ Pour un membre donné, l'argent n'est pas nécessairement disponible pour un emprunt au moment où il en a besoin, mais seulement lorsque c'est son tour ;
- ▶ Les risques de fraude sont réels, par exemple le risque de voir l'un des membres disparaître juste après avoir reçu la totalité de la caisse commune.

Emprunter ou épargner, deux facettes d'une même gestion de l'argent

La comparaison des figures 1.B, 2.B et 3.B montre bien que les trois mécanismes finissent par être similaires, du fait de la répétition dans le temps des cycles d'épargne-crédit – à ceci près que le risque n'est pas porté par les mêmes acteurs. Après quelques cycles, la question de savoir si l'épargne quotidienne sert à rembourser un prêt passé ou à anticiper une dépense future importe peu – dans tous les cas, un ménage alterne une phase d'accumulation de petits flux d'épargne et une dépense ponctuelle importante. L'épargne et l'emprunt sont deux facettes d'une même gestion du budget de la famille.

Les trois modes d'épargne (*a priori*, *a posteriori* ou *en continu*) se retrouvent et coexistent dans de très nombreux contextes mais selon les pays ou les régions, c'est plutôt tel ou tel mode qui domine.

Le besoin d'investissement

Nous avons vu que les ménages, pour répondre à des besoins variés (événements de la vie familiale, situations d'urgence, opportunités d'investissement), ont recours, si nécessaire, à des services financiers informels. L'un de ces services financiers est le crédit. Lorsque l'objectif du ménage est d'investir ce crédit dans une activité économique, le microcrédit en question est appelé microcrédit productif. À quels types d'entreprises ces microcrédits sont-ils destinés ?

Les entreprises dans les pays en développement

Dans les PED, les grandes entreprises sont généralement peu nombreuses. Elles peuvent être publiques (ou issues d'entreprises publiques privatisées) ou privées (comme les filiales des multinationales). Elles couvrent souvent le champ des biens et services nécessitant d'importantes infrastructures (eau, électricité, télécommunication...). Chacune emploie plusieurs centaines ou plusieurs milliers d'employés. Mais leurs salariés ne représentent au total qu'une faible part de la population active.

En effet, l'économie des PED est marquée par la prééminence du *secteur informel*, qui représente, selon l'Organisation internationale du travail, la majorité des emplois en Afrique et en Asie, et plus de la moitié des créations d'emploi en Amérique latine¹. Dans certains pays, le secteur informel représente 80 à 90 % des emplois.

Il regroupe les entreprises qui n'ont pas d'existence légale (ou ont un statut non clairement défini) et ne payent pas d'impôt (ou du moins ne payent pas tous les impôts auxquels elles sont censées être soumises).

Distinguer strictement le secteur formel du secteur informel, est trop schématique : il y a en fait des degrés de formalisation. On observe logiquement qu'une entreprise de très petite taille tend à rester totalement « clandestine ». Si elle vient à grandir, sa visibilité croissante et son besoin de rassurer ses différents partenaires l'amèneront à adopter

1. Source BIT (<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/informal/who.htm>).

un statut légal adéquat. Si elle atteint une taille significative, elle engagera les démarches d'inscriptions auprès de différents organismes comme des chambres de commerce.

Sans s'arrêter à la distinction formel-informel, et hormis les grandes entreprises, peu nombreuses, on l'a vu, on peut distinguer trois grands types d'unités de production intervenant dans les PED, selon leur taille et leur degré de sophistication :

- ▶ Les activités individuelles, que l'on peut à peine qualifier d'entreprises et que l'on nomme en général *activités génératrices de revenus* ;
- ▶ Les *très petites entreprises*, parmi lesquelles on peut distinguer :
 - la *micro-entreprise* (l'entrepreneur et quelques personnes autour de lui),
 - la *petite entreprise* (une dizaine d'employés),
- ▶ Les *moyennes entreprises*, dont le nombre d'employés est de l'ordre de plusieurs dizaines.

Le tableau ci-après résume les caractéristiques de ces trois catégories et propose quelques exemples.

Typologie des entreprises dans les PED¹

Activités génératrices de revenus	Très Petites Entreprises		Moyenne entreprise
	Micro-entreprise	Petite entreprise	
Promoteur			
Attitude liée à l'acquisition de revenus de subsistance ou complément de revenus	Acquisition de revenus dans une activité spécialisée	Attitude entrepreneuriale dès la création	Attitude entrepreneuriale, vision à moyen et long terme
Pas de compétences particulières	Compétences techniques simples	Certaines formes d'expertise	Capacités technique et de gestion
Auto-emploi	Auto emploi + parfois famille ou apprentis	Patron + famille + apprentis + salariés	Patron + personnel
Activité			
Micro-service ou commerce de détail. Activité complémentaire, temporaire ou saisonnière	Une activité principale, petite taille, parfois saisonnière	Activité bien définie et exercée à plein temps	Activité spécialisée, parfois diversifiée, exercée à titre de profession habituelle
Environnement / intégration			
Absence de statut, mais paye parfois des taxes commerciales	Statut non clairement défini, mais paye souvent des taxes (patentes, etc...)	Début de légalisation, souvent enregistrée (entreprise individuelle), paiement d'impôts	Enregistrée (chambre de commerce, etc...), parfois en société
Exemples			
Vendeuse de fruits et légumes les jours de marché	Petit étal permanent de vente de légumes, avec l'aide d'un membre de la famille	Épicerie de quartier avec des heures d'ouverture constantes, des produits diversifiés, quelques apprentis en appui	Magasin ou groupe de magasins, équipés et organisés, avec des employés stables et un stock conséquent et varié
Mécanicien travaillant seul, en dépannage dans le voisinage	Petit atelier mécanique à l'équipement rudimentaire avec un ou deux apprentis	Atelier diversifié et organisé, reconnu dans le quartier, avec une petite équipe de salariés et apprentis	Garage installé et disposant d'équipement moderne, de salariés formés et d'une visibilité commerciale large
Fabricant d'objets en bois vendus de manière intermittente à des particuliers	Équipe de deux ou trois artisans unissant leurs efforts pour diversifier et régulariser la production	Atelier structuré avec des artisans formant des apprentis à une production d'objets divers, et visant une diffusion plus large	Entreprise de production d'objets artisanaux variés, vendus à des grossistes ou sur catalogue, employant plusieurs dizaines d'ouvriers et apprentis

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur plusieurs articles de Michel Botzung, pour certains non publiés. Voir notamment Michel Botzung, « Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise », *Revue Tiers-Monde* (145), 1996, p. 135-151.

Les activités génératrices de revenus informelles sont le moyen de subsistance de tous les individus qui ne peuvent accéder à l'emploi salarié. Il s'agit le plus souvent de services de proximité, de commerce et d'artisanat. On estime qu'en Afrique, elles représentent 70 à 80 % des unités économiques non agricoles. Elles viennent combler tous les vides que les entreprises plus structurées ne desservent pas et ont en ce sens une réelle utilité. Cependant, du fait de leur peu de moyens humains, financiers et technologiques, leur potentiel de développement est limité.

Les petites et moyennes entreprises, formelles ou non, jouent un rôle majeur dans l'avancement économique et social dans les PED sur au moins deux plans :

- Leur création d'emplois et l'intégration sociale, notamment pour les jeunes qu'elles contribuent à former grâce au système d'apprentissage traditionnel ;
- Leur contribution à la croissance économique nationale et locale. Dans les pays sahéliens, on estime le concours du secteur informel dans sa globalité entre 30 et 50 % du PIB. Les petites entreprises assurent la production de services et de biens locaux à moindre coût. Dans certains secteurs (bâtiment, agroalimentaire), elles ont un vrai potentiel de développement, parfois en sous-traitance de plus grandes entreprises.

Le crédit, élément essentiel au développement de toute activité économique

Quels que soient son statut (formel ou informel) ou sa dimension, une entreprise fait face à deux types de *besoins financiers* pour pouvoir grandir :

- Des besoins *d'investissement* dans des moyens de production (comme des machines ou des équipements) ;
- Des besoins de *fonds de roulement* car elle doit souvent produire *avant* de vendre, et donc avancer de l'argent avant d'en gagner.

Pour répondre à ses besoins financiers, une entreprise recherche des *ressources financières* (ou *financements*) – c'est-à-dire des moyens financiers

qui puissent être injectés dans son activité afin de générer des bénéfices dans le futur. Ces ressources financières sont de deux types :

- ▶ Des *fonds propres*, fonds investis par le (ou les) propriétaire(s) de l'entreprise ;
- ▶ Des *crédits*, sommes avancées par des prêteurs externes et qu'il faudra rembourser.

La capacité à apporter des fonds pour financer ses propres projets étant toujours limitée, la possibilité de recourir à l'emprunt est essentielle pour toute entreprise qui souhaite se développer. En empruntant aujourd'hui pour investir dans un projet, elle se donne les moyens de réaliser demain des bénéfices grâce auxquels elle paiera les intérêts et remboursera le principal de son emprunt. Si le taux de rentabilité de son projet est supérieur au taux d'intérêt de son prêt, il restera, après remboursement du crédit, un enrichissement net pour les propriétaires de l'entreprise.

Ce raisonnement financier de base vaut bien évidemment autant dans les PED que dans les pays industrialisés. Ce qui constitue l'apport de la microfinance, c'est de prouver que des entreprises de toute taille, de l'activité génératrice de revenus informelle à la moyenne entreprise éventuellement formalisée, peuvent se développer si on leur donne accès à des crédits productifs. Cela est vrai, y compris dans le cas de modestes activités génératrices de revenus dont les promoteurs et les promotrices sont des individus ayant reçu peu de formation, mais habitués à se débrouiller, et qui savent faire fructifier, dans leurs affaires, les petites sommes rendues disponibles.

La demande de microcrédit productif au Bangladesh

L'un des ardents avocats de l'idée que même les pauvres peuvent améliorer leur sort grâce au microcrédit est Muhamad Yunus, fondateur au Bangladesh de la Grameen Bank, célèbre institution de microfinance au rôle pionnier¹.

Professeur d'économie à l'université de Chittagong, Muhamad Yunus eut l'idée, en 1974, de permettre à des femmes des villages pauvres voisins de son université de se développer en leur prêtant des petites sommes

1. Muhamad Yunus, *Vers un monde sans pauvreté*, Jean-Claude Lattès, 1997.

d'argent afin qu'elles investissent dans des moyens de production. Cette expérience première aboutit à la création de la Grameen Bank.

Muhamad Yunus raconte par exemple sa rencontre, au village de Jobra, avec Sufia Begum, une jeune femme âgée de 20 ans, dont l'activité consistait à fabriquer des tabourets en bambou. Chaque jour, pour acheter le stock de bambou nécessaire à sa production, n'ayant aucun argent devant elle, elle était contrainte d'emprunter à des prêteurs pratiquant des taux usuraires. En fin de journée, elle devait leur revendre les tabourets en bambou afin de rembourser son prêt. Le taux d'intérêt, 10 % par semaine, ne lui laissait qu'une marge minuscule. Pourtant, si elle avait pu emprunter à un taux inférieur, son bénéfice aurait augmenté et peut-être aurait-elle pu échapper à la spirale de la pauvreté dans laquelle elle était enfermée. Le montant du prêt en question aurait peut-être été d'un montant dérisoire selon les standards occidentaux mais, pour elle, il aurait constitué un vrai coup de pouce.

Le même raisonnement pourrait s'appliquer à des femmes battant le riz, à de petits négociants, à ceux et celles qui fabriquent des paniers, des tapis de jute, des nattes pour dormir... Souvent, il ne leur manque qu'un petit capital de départ pour devenir indépendants de leurs employeurs ou de leurs prêteurs et améliorer ainsi sensiblement leur situation.

Au-delà du cas rapporté par Muhamad Yunus (encadré ci-dessus), on peut envisager quelques exemples concrets nécessitant un microcrédit productif, reprenant les exemples du tableau ci-dessus :

- ▶ Une personne qui souhaite démarrer une simple activité de vente de légumes sur les marchés a besoin d'acquérir un premier stock. Il ne s'agit pas à proprement parler d'investissement, mais de fonds de roulement. La mise à disposition d'un microcrédit peut permettre le lancement de cette activité. Pour des personnes qui exercent déjà cette activité à une très petite échelle, le manque de trésorerie oblige à acheter le stock en très petites quantités, donc à des prix élevés, et en se déplaçant plusieurs fois dans la semaine. Le crédit permet de regrouper les achats et de rendre l'activité plus rentable ;
- ▶ Un mécanicien souhaitant faire grandir son atelier doit pour cela acquérir des machines et des outils – ce sont de véritables investissements. Il fait également face à un accroissement de son besoin en fonds de roulement, par exemple pour l'achat de pièces de rechange

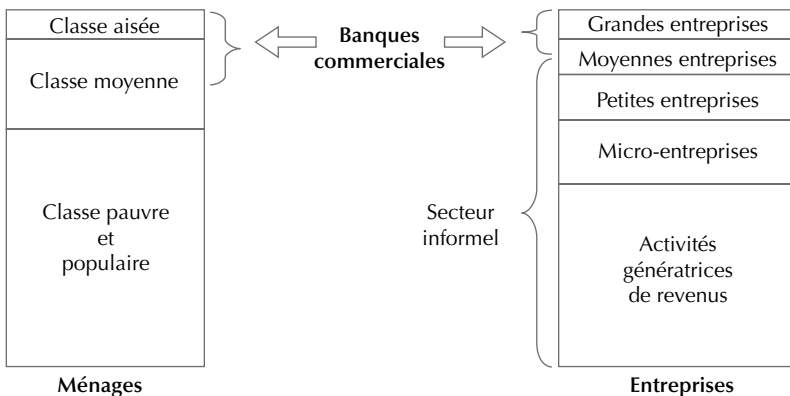
qu'il ne vendra que quelque temps plus tard. Comment franchir cette étape en l'absence de financement ? Un microcrédit pourrait être la solution ;

- Le même raisonnement peut s'appliquer à un artisan qui souhaite accroître la taille de son atelier : il lui faut pour cela des équipements, des matières premières... et son potentiel pourra se réaliser s'il a accès aux financements le permettant.

Pourquoi les banques ne servent-elles pas cette demande ?

Nous venons de voir que tous les ménages d'une part, toutes les entreprises d'autre part, ont besoin de services financiers. Pourtant, les observateurs s'accordent aujourd'hui sur le constat suivant, illustré par le graphique ci-dessous : dans les PED, plus de 80 % de la population en moyenne (et parfois 100 % en zone rurale) ne trouvent pas de réponse auprès d'une banque commerciale.

- Parmi les particuliers, seules la classe aisée (très limitée) et une partie de la classe moyenne (beaucoup moins importante en pourcentage de la population que dans les pays industrialisés, même si elle commence à se développer dans les PED les plus avancés) trouvent auprès des banques une réponse à leurs besoins de services financiers ;
- Parmi les entreprises, seules les grandes entreprises et une partie des moyennes entreprises trouvent auprès des banques une réponse à leurs besoins de crédits productifs.



L'absence de services financiers en République démocratique du Congo (RDC)

En République démocratique du Congo, l'offre bancaire est extrêmement limitée. On estime que les dépôts bancaires (épargne) représentent 2 % seulement de la masse monétaire et que les prêts à des privés représentent moins de 1 % du PIB du pays – chiffre à comparer à une estimation de 7 à 8 % pour la zone monétaire d'Afrique centrale, et 15,2 % pour l'Afrique subsaharienne.

Les neuf banques commerciales présentes dans le pays n'offrent aucun service de banque de détail pour la population. Les prêts ne sont accessibles qu'à quelques grandes entreprises, principalement en dollars US, et à court terme (moins de six mois). Le système bancaire du pays est dans son ensemble sous-capitalisé et non rentable.

En RDC, on compte une agence bancaire pour 1,8 million d'habitants. À titre de comparaison, on estime qu'il y a en France une agence bancaire pour 2 500 habitants environ¹.

Il ne s'agit pas de porter un jugement moral sur ce constat, mais de comprendre les raisons *objectives* qui séparent les banques de la majorité des particuliers et des entreprises dans les PED :

- ▶ **Les conditions géographiques** : dans de nombreuses zones rurales, on ne trouve tout simplement pas de banque commerciale. La difficulté d'accès, la faible densité et le niveau d'activité peu élevé dissuadent les banques d'y ouvrir une agence. En zone urbaine, certains quartiers populaires sont également délaissés par les banques car elles n'y voient pas de potentiel pour les activités qu'elles ont l'habitude de financer. Dans 50 *favelas* de São Paulo (Brésil) où vivent deux millions d'habitants, on ne compte qu'une agence bancaire pour 100 000 habitants (40 fois moins qu'en France) ;
- ▶ **Les coûts de transaction** sont trop élevés pour des prêts de montants aussi petits que ceux dont a besoin la majorité des particuliers et des entreprises. Par *coûts de transaction*, on désigne l'ensemble des frais que la banque et le client doivent engager entre le moment où la demande de service financier est formulée et le moment où l'opé-

1. Eurostaf : (http://www.eurostaf.fr/fr/01etudes/banque_finance/mutation_agences_bancaires/).

ration est réalisée, hors coûts financiers comme le taux d'intérêt. Si des coûts de transaction existent pour tous les types de services financiers, ils sont particulièrement importants dans le cas de l'octroi d'un prêt :

- Du côté de la banque, les coûts de transaction incluent les frais occasionnés par l'ouverture d'un dossier, l'étude du risque, le temps consacré à des entretiens avec l'emprunteur... Ces coûts sont en grande partie des coûts fixes, c'est-à-dire que leur montant n'est pas lié au montant du prêt. Or un petit prêt ne générera que des revenus d'intérêt modestes. Les petits prêts ne sont donc pas rentables pour une banque dont les procédures sont prévues pour des prêts de montants plus importants ;
 - Du côté du client, les coûts de transaction incluent la préparation des documents nécessaires pour une instruction de son prêt – documents souvent inexistant dans une économie informelle – les frais de dossier qui lui sont facturés, le coût des déplacements à la banque, souvent éloignée et, enfin, le coût d'opportunité du temps passé à demander son prêt et à attendre la réponse de la banque, un temps qu'il aurait pu employer à des activités rentables.
- ▶ **Les garanties :** les banques exigent des garanties matérielles pour accorder un prêt. Or la majorité des familles et des petites entreprises ne peuvent en présenter. Même dans le cas où des particuliers seraient propriétaires de terrains qu'ils souhaiteraient apporter en garantie, l'absence de titres de propriété des terres dans de nombreux pays en développement (ou leur caractère purement symbolique) rend les banques extrêmement méfiantes. La difficulté, en l'absence d'un système judiciaire efficace, d'obtenir la saisie d'un bien apporté en garantie en cas de défaut de remboursement renforce encore cette méfiance.
 - ▶ **Enfin, la distance est trop grande entre la mentalité des familles et des entrepreneurs, d'une part, et le formalisme des banques, de l'autre.** La différence culturelle entre des individus habitués aux solutions simples et immédiates et des institutions pour lesquelles le respect des procédures est la règle d'or conduit à une méfiance réciproque. Que l'on songe simplement au fait que bien des micro-entrepreneurs sont illettrés : cela ne les empêche pas de se débrouiller en affaires, mais à coup sûr les rend incapables de traiter

avec une banque... En définitive, la banque n'envisage même pas les micro-entrepreneurs du secteur informel comme des clients potentiels ; réciproquement, ces derniers, dans la banque, voient tout sauf un partenaire efficace pour leurs affaires.

À l'issue de ce premier chapitre, le constat est clair :

- ▶ Nous avons, d'un côté, un besoin massif de la part de centaines de millions de familles et d'entrepreneurs d'accéder à des services financiers ;
- ▶ De l'autre, un secteur financier formel dont l'offre n'est pas du tout adaptée à cette demande ;
- ▶ Et, enfin, un secteur financier informel qui a le mérite d'exister et de répondre à certains besoins, mais dont les limites sont évidentes.

Chapitre 2

Des services adaptés à cette demande



Le développement de la microfinance a permis de mettre au point des produits financiers adaptés aux personnes exclues des services bancaires classiques.

Des organisations spécialisées dans la mise en place de ces services ont été créées : les institutions de microfinance (IMF). Elles ont d'abord adapté avec succès des produits simples, assez standards, d'épargne et de crédit. L'arrivée à maturité du secteur et la volonté de fidéliser des clients souvent plus exigeants poussent aujourd'hui les IMF à innover davantage et à diversifier leurs services (assurance, transferts de fonds).

L'objectif de ce chapitre est de faire un tour d'horizon de ces différents services et produits développés depuis trente ans par les praticiens de la microfinance et de montrer pourquoi et comment ils sont adaptés à la demande des clients¹.

1. Une partie de ce chapitre s'appuie sur l'ouvrage de Joana Ledgerwood, *Manuel de microfinance*, Éditions Banque Mondiale, 1998.

Le crédit solidaire

La Grameen Bank

La création de la Grameen Bank au Bangladesh en 1976 est souvent considérée comme l'acte fondateur de la microfinance moderne. En réalité, comme il a été exposé en introduction, des systèmes financiers reposant sur la solidarité existaient bien auparavant. Mais Mohamad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, a popularisé avec un impact médiatique nouveau le fait qu'il était possible, et rentable, de prêter aux pauvres en s'appuyant sur deux idées révolutionnaires :

- ▶ Les pauvres à qui l'on propose des crédits adaptés les remboursent bien. Les pauvres auront même tendance à rembourser mieux que les riches car l'accès à de nouveaux crédits est pour eux vital, et ne pas rembourser serait y renoncer ;
- ▶ Une institution financière s'adressant aux pauvres peut être viable en compensant des coûts de transaction importants (par rapport aux montants prêtés) par un taux de remboursement proche de 100 %, et des taux d'intérêt plus élevés que les banques.

Au-delà de ces deux principes fondamentaux, le succès de la Grameen Bank s'est forgé sur une méthodologie d'octroi de crédit qui était une réelle innovation à l'époque. Cette méthodologie est communément appelée *crédit solidaire* ou *crédit de groupe*.

Le premier produit de crédit solidaire de la Grameen Bank

Son principe est à la base très simple : pour compenser l'absence de garantie matérielle, les emprunteurs se constituent en groupes de cinq personnes et se portent « caution solidaire » : si un des membres du groupe ne rembourse pas son crédit, les autres devront rembourser à sa place. La méthodologie de crédit solidaire mise au point à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt est restée en vigueur dans la Grameen Bank jusqu'en 2001. En voici les principales caractéristiques¹ :

1. Voir notamment Maria Nowak, *On ne prête (pas) qu'aux riches*, Jean-Claude Lattès, 2005.

- **Emprunteurs** : la Grameen Bank s'adresse presque exclusivement aux femmes pauvres dans les zones rurales à forte densité du Bangladesh ;
- **Groupes** : les prêts sont octroyés à titre individuel mais les emprunteurs doivent se constituer en groupes de caution solidaire de cinq personnes ;
- **Caution solidaire** : en cas de défaillance de l'un des membres du groupe, les autres membres doivent le rappeler à ses obligations et, le cas échéant, se substituer à lui. Tant que le groupe n'a pas remboursé l'ensemble des prêts octroyés, aucun de ses membres ne peut obtenir de nouveau prêt ;
- **Pas de garanties physiques** : grâce à la caution solidaire, les emprunteurs n'ont pas besoin de présenter une garantie physique (titre de propriété, par exemple) pour obtenir un crédit. C'est un élément essentiel pour toucher des ménages pauvres ;
- **Renouvellement et montant des octrois** : les prêts sont renouvelés à chaque échéance sur la base d'un montant croissant. Les premiers prêts sont d'un montant faible (quelques dizaines d'euros) et augmentent à chaque renouvellement. La croissance du montant octroyé est d'autant plus rapide que l'historique de paiement d'un client et de son groupe est bon ;
- **Durée et remboursement** : tous les prêts sont octroyés sur une période d'un an, avec une échéance hebdomadaire fixe (intérêt hebdomadaire, plus une part du capital) ;
- **Épargne** : les clients doivent verser, à chaque crédit octroyé, 5 % du montant en épargne obligatoire. Ces montants versés se cumulent et sont bloqués. Ils ne sont restitués, partiellement, que quand la cliente décide de ne plus emprunter auprès de la Grameen ;
- **Autres conditions** : les emprunteuses doivent adhérer à une charte en 16 points, qui rappelle les principes de la caution solidaire mais inclut aussi des engagements plus généraux sur leur mode de vie¹.

Ce premier produit de crédit solidaire de la Grameen se caractérisait par une forte standardisation : durée et mode de remboursement fixes, évolution automatique et rigide des montants empruntés.

1. La charte inclut, par exemple, la limitation du nombre de naissances par femme ou le refus de verser une dot pour le mariage de l'une de ses filles. Cette charte, pensée dans un but d'émancipation des femmes, à replacer dans le contexte du Bangladesh, est une spécificité souvent critiquée de la Grameen Bank, car contraignante.

Les principes de base hérités de la Grameen

Grâce aux succès opérationnels et médiatiques de la Grameen Bank, le « crédit solidaire » a servi de matrice à beaucoup d'initiatives de micro-crédit dans le monde. Le produit a été bien évidemment adapté et transformé mais quelques principes de base restent généralement appliqués :

- ▶ **Les montants des crédits octroyés restent limités**, en général en dessous du PIB par habitant du pays (avec de forts écarts selon les pays : le PIB par habitant est de 1 754 dollars pour la Colombie, 315 pour le Cambodge ou 232 pour le Niger¹). Pour des montants de prêts plus élevés, le principe même de la caution solidaire serait en effet remis en cause : au-delà d'un seuil donné, les membres d'un groupe ne se sentent plus liés par la solidarité ;
- ▶ **Les prêts sont renouvelés avec des montants croissants**. C'est un principe de base de la microfinance, qui dépasse d'ailleurs le cadre du simple crédit solidaire. L'assurance d'obtenir rapidement un nouveau prêt d'un montant plus important crée pour le client une incitation au remboursement. Cette incitation est d'autant plus importante au moment des premiers cycles de prêt, quand le client n'est pas encore familier avec la logique contractuelle du crédit solidaire. Ainsi, les premiers prêts sont en général d'un montant faible, permettant à l'IMF de tester ses clients, et augmentent de façon plus ou moins rapide au fur et à mesure des cycles de prêt ;
- ▶ **La durée des crédits est courte**, en général inférieure à un an. Cette durée est souvent adaptée à des prêts de montants faibles, destinés à de très petites activités ; c'est aussi une condition pour que le principe précédent de renouvellement croissant des prêts soit réellement efficace ;
- ▶ **Les taux d'intérêt sont élevés**, fréquemment supérieurs à 3 % par mois. Ils restent bien inférieurs à ceux des prêteurs informels. Ils permettent à l'institution de microfinance de couvrir ses coûts (voir chapitre 10, page 204).
- ▶ **Les remboursements sont fréquents et suivis avec rigueur**. Les remboursements ou paiements d'intérêts sont souvent hebdomadaires ou mensuels. Les montants d'échéance sont donc faibles en

1. PNUD, Rapport Mondial sur le Développement Humain 2005 (chiffres de 2005).

valeur absolue, et ainsi plus faciles à mobiliser pour les emprunteurs. Par ailleurs, l'institution peut réaliser un suivi très serré des remboursements ; l'expérience montre que la rapidité de réaction de l'IMF, en cas de retard de remboursement, est tout à fait fondamentale dans la résolution du problème ;

- ▶ **La connaissance de l'emprunteur et de sa moralité compte plus que l'étude du dossier de prêt.** Dans un environnement informel, les techniques « classiques » d'analyse des crédits, comme l'étude de l'utilisation du prêt ou l'analyse des flux monétaires de l'emprunteur, sont peu fiables car les informations sur le projet de l'emprunteur sont difficiles à vérifier. Elles sont également trop coûteuses à rassembler, en comparaison des faibles montants prêtés. La réputation, l'honnêteté et l'intégration du client dans sa communauté sont, en revanche, des informations essentielles ;
- ▶ **L'usage du crédit est généralement assez libre.** En général, il sert à financer une activité productive (fonds de roulement ou, plus rarement, investissement), mais dans beaucoup de cas le choix de l'usage du crédit est laissé à l'emprunteur ;
- ▶ **L'institution de microfinance va vers ses clients (et non l'inverse).** La microfinance propose des services de proximité, marquant là aussi une vraie rupture avec les pratiques des banques. Les agents de crédit sillonnent les villages ou quartiers pour rencontrer les clients, les connaître, les suivre, parfois aussi pour déboursier les crédits ou récupérer les échéances dues.

Les avantages du crédit solidaire

Le crédit solidaire a été largement repris et adapté par les IMF, en raison de nombreux avantages :

- ▶ **Des taux de remboursement proches de 100 %.** La caution solidaire peut en effet jouer à deux niveaux :
 - *A priori*, sur la sélection des groupes. Les membres d'une même communauté savent, mieux que n'importe quel agent de crédit, lesquels d'entre eux risquent de ne pas rembourser. À la constitution d'un groupe, les clients à risque (joueurs ou « mauvais payeurs », par exemple) sont écartés car ils sont susceptibles de mettre en cause l'accès au crédit du groupe ;

- *A posteriori*, en cas de difficulté d'un des membres. Les dynamiques créées par la solidarité de groupe sont souvent efficaces. D'une part, la pression sociale fait que chaque client rembourse bien car aucun des membres ne veut être celui qui pénalise les autres sans raison valide. D'autre part, quand un retard de remboursement au sein du groupe est considéré comme justifié par les membres du groupe, ceux-ci peuvent se substituer à celui qui est en difficulté pour éviter que l'ensemble du groupe ne soit exclu de l'accès au crédit.

Si elle est adaptée au contexte local, la méthodologie de crédit solidaire permet ainsi d'obtenir des taux de remboursement excellents ;

► **Le crédit solidaire permet de réduire les coûts de transaction.** Pour chaque crédit octroyé, les économies se situent à deux niveaux :

- *La sélection des emprunteurs* : l'auto-sélection décrite plus haut, combinée ou non à d'autres formes d'analyse des futurs emprunteurs, permet à l'organisation qui octroie les crédits d'économiser une bonne partie des coûts d'instruction d'un dossier ;
- *La gestion et le suivi du prêt* : pour l'IMF, gérer un groupe comme étant un seul « client » peut être plus simple et moins coûteux que de suivre les crédits individuels de chacun des membres de ce groupe. Ces économies se font surtout au niveau administratif, mais aussi parfois sur le point opérationnel : dans certains cas, les remboursements ou les décaissements sont même centralisés par un membre du groupe qui s'occupe de répartir ou récolter les échéances des autres membres. Ceci allège d'autant la charge de l'agent de crédit ou du caissier (mais comporte des risques de fraudes).

Cette réduction des coûts de transaction par crédit octroyé se traduit par une productivité des agents de crédit souvent élevée. Dans le cas d'AMRET¹, un agent de crédit suit ainsi en moyenne un portefeuille de plus de 600 clients² ;

1. Rappelons qu'AMRET est une IMF cambodgienne qui sert de « fil rouge » tout au long de cet ouvrage (voir page 28).
2. À titre d'illustration complémentaire, un agent de crédit gère environ 450 clients à la Grameen Bank.

- ▶ **La constitution de groupes de caution solidaire peut avoir enfin un rôle social positif.** La solidarité face aux obligations de crédit peut permettre de créer des liens qui dépassent le cadre du simple crédit. L'étude de suivi de clientèle réalisée par AMRET en 2003 montrait ainsi que 20 % des clients déclaraient avoir développé des amitiés au sein du groupe de caution solidaire.

Les limites et les risques du crédit solidaire¹

La méthodologie de crédit solidaire présente également des limites et des risques.

L'instrumentalisation de la caution solidaire

Par définition, la caution solidaire fonctionne si la solidarité entre les membres est réelle. Il peut arriver que les agents de crédit d'une institution de microfinance, pressés par des objectifs de productivité ambitieux, ne prennent pas le temps de vérifier la réalité de cette solidarité et n'y voient qu'un simple moyen de réaliser des économies d'échelle en s'adressant à un chef de groupe plutôt qu'à de multiples individus.

Si la constitution de groupe est présentée comme une condition pour l'obtention du crédit et non comme la garantie du prêt sollicité, le risque est réel de voir des groupes se former par pure nécessité. Si la solidarité est fictive, les taux de remboursements risquent de s'effondrer aux premières difficultés.

Ce risque est encore accru lorsque, par méconnaissance du contexte ou par volonté de « répliquer » un produit qui a fonctionné dans un environnement différent, une IMF met en place des services reposant sur un schéma de solidarité inadéquat, qui ne tient pas compte du fonctionnement social préexistant ou s'y oppose.

L'éloignement du client

Le crédit solidaire, permettant de gérer des groupes plutôt que des individus, peut favoriser une logique de « massification », l'IMF proposant un produit de microcrédit solidaire standard, simple à gérer mais pas toujours adapté aux besoins spécifiques de chaque client. Poursui-

1. Cécile Lapenu et Yves Fournier, « Limites et potentialités de la caution solidaire », *BIM*, 2002, (<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/FichDak8cautionsol.pdf>).

vant un objectif de pérennité, et donc de rationalisation de leurs coûts, beaucoup d'institutions de microfinance ont connu une croissance très rapide en s'appuyant sur cette standardisation ; parfois en perdant de vue peu à peu la nécessité de s'adapter et d'évoluer en fonction du client.

Grameen II : un assouplissement du crédit solidaire¹

Suite à des problèmes de remboursements assez significatifs, la Grameen Bank a lancé en 2002 une refonte ambitieuse de ses produits et de son organisation, allant vers une plus grande flexibilité. Les changements les plus nets au niveau de la définition du produit sont les suivants :

- Assouplissement général des conditions des crédits octroyés : plus grande flexibilité en termes de durée (de trois mois à plus d'un an), de mode de remboursement (possibilité de varier les échéances en fonction de la saisonnalité) ;
- Flexibilité accrue dans l'évolution des montants des prêts ;
- Assouplissement des conditions d'épargne obligatoire ;
- Possibilité de rééchelonnement du crédit selon des modalités souples ;
- Reconnaissance d'un rôle plus faible du groupe de cinq, qui n'est plus pénalisé si l'un de ses membres ne respecte pas l'échéancier.

De façon générale, l'avènement de la « Grameen II », comme a été baptisé ce repositionnement de la banque, marque la fin du groupe comme pivot du système Grameen et un renforcement de la relation directe de la banque au client.

L'augmentation du coût de transaction pour le client

La réduction des coûts de transaction et des coûts de suivi pour l'IMF se fait en réalité au détriment des clients : ceux-ci doivent en effet consacrer du temps à la constitution des groupes, à diverses réunions (paiements d'échéances, formation aux principes de la caution solidaire) et

1. Muhamad Yunus, « Grameen Bank II : Conçue pour offrir de nouvelles perspectives », octobre 2002, diffusée par le BIM du 11 février 2003 (<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2003/BIM-11-02-03.pdf>). Voir aussi le site Internet : « <http://www.grameen-info.org/> ».

au recouvrement des membres défaillants. Ce temps consacré à la gestion du groupe renchérit, de façon non monétaire, le coût réel du produit pour les emprunteurs.

Le risque d'exclusion des plus vulnérables

Si l'auto-sélection permet d'exclure *a priori* les mauvais payeurs, des études ont démontré que ce mécanisme peut également laisser de côté les plus vulnérables.

La difficulté d'accompagner le développement des clients

En raison des montants limités et progressifs et des durées courtes et standardisées des crédits, l'accès au crédit solidaire peut permettre à un emprunteur de développer son activité mais seulement jusqu'à un certain point, et en général au même rythme que les autres membres de son groupe de caution solidaire. Ceci pénalise les clients les plus entrepreneuriaux.

Conclusion : la nécessaire adaptation à l'environnement du crédit solidaire

La méthodologie de la Grameen Bank a été développée dans le contexte particulier du Bangladesh, caractérisé notamment par une forte densité de population. Plaquer cette méthodologie dans des régions différentes (par exemple, dans des zones à faible densité) est généralement peu efficace. L'adaptation du produit de crédit solidaire à l'environnement est un impératif. En particulier, **la notion de « solidarité » entre emprunteurs doit tenir compte des modes de solidarité déjà présents au sein des communautés locales**. Il faut prendre en considération, par exemple, le degré de cohésion et d'entraide existant, la capacité d'organisation des groupes, ou encore l'existence ou non d'un leadership local fort.

Avec le temps et dans des contextes différents, la notion de « groupe solidaire » a ainsi largement évolué, loin de la notion assez rigide de « groupe de cinq », d'ailleurs remise en cause avec l'avènement de la « Grameen II ». La taille du groupe de caution solidaire peut ainsi varier. Les groupes peuvent aller de 5 à 10 membres pour les institutions de microfinance appliquant une méthodologie proche de la Grameen Bank. D'autres organisations s'appuient sur des groupes plus importants, de 20 à 50 membres parfois, et accordent des crédits au

groupe lui-même plutôt qu'aux individus¹. Dans beaucoup d'organisations présentes en milieu rural, comme pour AMRET, le niveau de solidarité joue au niveau du village avec une forte implication des *leaderships* locaux.

AMRET : un exemple d'adaptation du crédit solidaire

Le microcrédit solidaire est le principal produit proposé par AMRET. Ce produit présente des similarités importantes avec le produit classique de la Grameen, mais aussi des particularités adaptées au contexte cambodgien.

Le crédit solidaire d'AMRET est fondé à l'origine sur des groupes « classiques » de caution solidaire de cinq individus, comparables aux groupes de la Grameen : en cas de non-remboursement d'un des membres, tout le groupe est privé de nouveaux prêts.

S'appuyant sur l'esprit de solidarité propre à chaque village et sur l'existence d'un *leadership* généralement respecté, AMRET a ajouté un deuxième niveau de solidarité : si un groupe n'a pas remboursé à la fin d'un cycle, c'est tout le village qui est privé du nouveau cycle de crédit. Pour gérer ce niveau de solidarité villageoise, un « comité de village » de deux membres est élu par les emprunteurs. Ce comité a pour charge d'assurer la logistique des décaissements et remboursements (mise à disposition de locaux, convocation des emprunteurs le jour fixé, la collecte restant assurée par un agent d'AMRET). Les deux membres du comité sont intéressés financièrement au bon déroulement du cycle.

Le produit de crédit solidaire d'AMRET se distingue également du produit Grameen par les conditions de décaissement et de remboursement : pas d'épargne obligatoire, remboursement du capital à la fin du prêt (pour mieux s'adapter aux rythmes agricoles) et paiement mensuel des intérêts. La notion de « cycle de crédit » a été assouplie (possibilité de remboursements anticipés ou de réaliser plusieurs petits crédits pendant la durée du cycle).

1. C'est le cas, par exemple, de banques en Inde qui prêtent à des groupes de solidarité élargis (les Self Help Groups), souvent créés et chapeautés par des ONG locales. La méthodologie développée en Amérique latine par l'ONG Finca s'appuie également sur des groupes de solidarité villageois regroupant plusieurs dizaines d'emprunteurs.

Les principes de base présentés plus haut sont pour le reste respectés (montants octroyés faibles, progressivité des octrois, durée du prêt inférieure à un an).



Groupe solidaire de quatre clientes d'AMRET recevant leur crédit

Le crédit individuel

Le crédit solidaire présente des limites importantes dans certains contextes. Les IMF ont donc tenté très tôt de décliner le microcrédit au singulier en faisant appel au crédit individuel, crédit octroyé à une personne et non à un groupe.

Le crédit individuel, qu'il soit octroyé par une banque ou une IMF, est accordé en se fondant sur la capacité du client à présenter à l'institution financière des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité. Les IMF ont su adapter cette méthodologie aux caractéristiques de l'environnement informel dans lequel évoluent leurs clients. C'est cette capacité à lier les deux démarches, la logique contractuelle du secteur formel et la logique plus souple du secteur informel, qui a permis aux institutions de microfinance de toucher des populations que les banques n'avaient pu jusqu'alors servir.

En amont de l'octroi, l'importance de l'instruction du dossier

Contrairement au crédit solidaire, dans le cas du crédit individuel l'institution de microfinance est directement en charge de la sélection de ses clients. Le crédit individuel porte généralement sur un projet d'investis-

sement précis (financement du fonds de roulement ou investissement physique). L'analyse des dossiers de crédit, d'une part, et des garanties présentées par le client d'autre part, sont donc fondamentales.

L'analyse de la pertinence du projet d'investissement et de la capacité de remboursement

La capacité de remboursement du client dépend d'abord de la pertinence de son projet d'investissement. Il faut que le projet financé soit rentable (c'est-à-dire que son taux de rentabilité soit supérieur au taux d'intérêt du crédit) et que les flux de revenus du client soient compatibles avec le rythme de remboursement du crédit. Par exemple, si l'objet du financement est l'achat de semences et d'engrais dans le cadre d'une campagne agricole, il faut que le crédit dure au moins le temps de cette campagne et que le capital du prêt soit remboursable, au plus tôt, après la récolte (c'est-à-dire, en général, presque un an plus tard). Inversement, le financement du fonds de roulement d'un commerçant sur un marché peut être court et les remboursements progressifs car les revenus sont réguliers.

Au-delà du projet d'investissement financé, il faut généralement compléter l'instruction du dossier par **une analyse plus globale du budget familial** : quelles sont les dépenses récurrentes ou exceptionnelles, les revenus des autres activités du foyer, les dettes déjà contractées et devant être remboursées ?

Cette analyse est finalement celle que pratique tout banquier avant d'octroyer un prêt. La tâche des institutions de microfinance est néanmoins plus difficile car elles ne disposent ni des mêmes outils, ni surtout de la même information, la plupart des clients de la microfinance ne tenant pas de comptabilité.

Si les IMF accordent des crédits individuels, c'est qu'elles ont réussi à adapter ces procédures d'analyse : les fiches à remplir ont été simplifiées, le traitement de l'information est rapide. Les agents de crédit responsables de l'instruction du dossier reconstituent des éléments financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie...) sur la base de questions qu'ils posent directement au client ; ils sont capables, par leur formation et leur connaissance de la clientèle, d'interpréter les réponses et de juger de leur fiabilité. Ainsi, les agents de crédit connaissent, par exemple, le taux de marge des principales activités financées. Les plus

expérimentés peuvent juger le niveau d'activité réel d'un commerce en étudiant son stock et son cahier de recette (comptabilité minimale souvent tenue par les commerçants). Par exemple, si ce cahier est un peu trop neuf et pas assez usé, il sera regardé avec suspicion.

Extrait d'un dossier de crédit de l'IMF ACEP Cameroun

La page suivante est extraite d'un dossier de demande de crédit de l'IMF ACEP Cameroun. Armandine Mokam, qui sollicite un prêt de 450 000 francs CFA¹ (685 euros), tient un salon de coiffure qui fait office également de petit commerce.

L'agent de crédit chargé de son dossier a reconstitué son compte de résultat et son bilan :

- Elle réalise un chiffre d'affaires mensuel de 800 000 FCFA, qui lui permet de dégager une marge brute de 240 000 FCFA (30 %) ;
- Après avoir payé ses frais de personnel, son loyer et ses autres charges il lui reste 177 000 FCFA par mois ;
- Ses charges domestiques représentent 80 000 FCFA par mois, laissant à disposition 97 000 FCFA de bénéfices.

En remboursant les 450 000 FCFA empruntés sur 12 mois, Armandine devra payer 12 échéances de 43 500 FCFA. Ses 97 500 FCFA d'excédent mensuels devraient lui permettre de faire face à cette échéance.

En termes de bilan, Armandine a un actif de 1,3 million FCFA, constitué à plus de 50 % par son stock de marchandises. Elle dispose également d'une épargne de 300 000 FCFA et n'est pas endettée.

À titre personnel, elle possède une maison estimée par l'agent de crédit à deux millions de francs CFA.

L'ensemble de ces chiffres a été estimé par l'agent de crédit, sur la base des questions qu'il a posées à Armandine.

1. 100 francs CFA équivalent à 1 franc français ou 0,15 euro.

IV. ETUDE FINANCIERE

4.1 - COMPTE D'EXPLOITATION

De... 1er octobre ... au... 31 octobre 2007 ... (mois examiné)

Ventes.....	800 000	FCEA
Coût d'achat des matières premières ou des marchandises vendues.....	560 000	FCEA
Marge Brute.....	240 000	FCEA 30 %

Charges d'exploitation :

Prais de personnel.....	20 000	FCEA
Eau + Electricité.....	3 000	FCEA
Impôts et taxes.....		FCEA
Carburant.....		FCEA
Transport.....	6 000	FCEA
Loyer.....	30 000	FCEA
Téléphone.....	5 000	FCEA
Autres.....		FCEA
		FCEA
		FCEA

TOTAL DES CHARGES.....	68 000	FCEA
Résultat net sur la période.....	177 000	FCEA 24,2%

Charges domestique (= Apports - Charges).....	80 000	FCEA
Résultat net après charges domestiques.....	43 500	FCEA
Montant de l'échéance ACEP :		
Ventes des 3 derniers mois (mois par mois, en commençant par le mois le plus ancien)		
Mois.....	Ventes.....	FCEA
Mois.....	Ventes.....	FCEA
Mois.....	Ventes.....	FCEA

4.2 BILAN

Date du bilan... 31/10/2007

Bilan de l'entreprise		Bilan Personnel
Actif (mettre toutes les dettes et l'épargne dans le bilan entreprise)		
Immobilisations (a)		
Terrain (s).....		
Construction.....	230 000	2 000 000
Equipements.....		
Véhicules.....		
Autres.....		
Actifs Circulants (b)		
Stocks de marchandises.....	650 000	
Stocks Produits finis.....	1 000 000	
Stocks M. Premières.....		
Clients.....	300 000	
Valants disp.....		
Autres.....		
TOTAUX ACTIF (a + b)	1 300 000	2 000 000
Passif		
Capitaux Permanents (c)		
Capitaux Propres.....	1 300 000	
Dettes à Long Termes.....		
Dettes à Court Termes (d)		
Fournisseurs.....		
Portion exigible (DLT).....		
Créditeurs Divers.....		
Autres.....		
TOTAUX PASSIF (c + d)	1 300 000	2 000 000
Total dettes :		FCEA
Total épargne (lignes comprises) :	3 000 000	FCEA
Solde (Epargne - dettes).....	3 000 000	FCEA

4.3. ANALYSE DES RATIOS

a) Commerce	Stock marchandises x 30	=	Jours
Nombre de jours de stock disponible	Coût achat M/ises vendues	=	
b) Production	Stock matières premières x 30	=	%
Nombre de jours de stock disponible	Coût achat des mat. 1ère utilisées	=	

Les garanties

La garantie matérielle est centrale dans le cas du crédit individuel. Elle constitue une sécurité indispensable si le client ne peut ou ne veut pas remplir ses obligations, en l'absence cette fois de pression sociale directe. L'exercice de la garantie physique constitue, de fait, la seule sanction réelle et immédiate en cas de non-remboursement.

Dans les pays du Sud, il est souvent impossible pour les clients des IMF de fournir des garanties matérielles classiques, de type biens immobiliers, terrains, machines ou autres immobilisations. C'est d'autant plus vrai que les titres de propriété, notamment des biens immobiliers, n'ont pas toujours une valeur réelle dans des pays où les cadastres et registres de propriété peuvent être inexistantes ou inefficaces. Par ailleurs, même lorsque des garanties matérielles sont présentées par le client, il serait souvent long, coûteux (surtout rapporté au montant du crédit) et rarement efficace pour les IMF de les saisir en faisant appel à la justice.

Les institutions ont donc développé des formes de garantie alternatives pour pallier cette difficulté :

- ▶ **Les garanties physiques classiques « souples »** : les institutions de microfinance se montrent souvent flexibles sur la nature des garanties présentées. Les titres de propriété informels sont ainsi souvent acceptés. Des biens comme des meubles, une télévision, des véhicules sont souvent utilisés comme garantie. Les IMF se montrent également créatives sur le formalisme dans la prise de garantie. Les actes sont rarement notariés ou enregistrés, ce qui coûterait cher et prendrait trop de temps ;
- ▶ **L'épargne obligatoire** (voir p. 75) constitue une forme de garantie physique, facile à exercer par l'institution de microfinance. Concrètement, pour obtenir un crédit, le client doit déposer un montant donné, qui sera bloqué jusqu'au remboursement final du crédit. Ce dépôt, souvent rémunéré, est restitué au client à la fin de l'emprunt, jouant ainsi le double rôle de garantie pour l'IMF et d'épargne pour le client ;
- ▶ **Les garanties morales** sont aussi très importantes. Elles sont de plusieurs natures :

 - **La garantie de moralité de l'emprunteur** : vérifiée avant la décision d'octroi, elle est le fruit de l'investigation de l'agent de crédit

qui s'adresse à plusieurs personnalités de la communauté pour estimer la réputation et la moralité de l'emprunteur ;

- **Les garanties personnelles de tiers** : l'emprunteur présente un ou plusieurs garants qui s'engagent à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance.

Pour compléter ces garanties, les IMF mettent en place des incitations fortes au remboursement :

- ▶ **L'incitation négative** (menace) peut être très efficace. En fonction du contexte, l'exemplarité d'actions en justice poussées à leur terme (saisie, voire emprisonnement), ou tout simplement la menace de la publicité d'une défaillance auprès de la communauté dont est issu un emprunteur (avis dans les journaux locaux, annonce lors de réunion de membres) peuvent être des incitations fortes au remboursement ;
- ▶ **L'incitation positive** fonctionne sur le principe déjà évoqué précédemment de la possibilité de renouvellement rapide du crédit pour un montant plus important que le précédent si ce dernier est remboursé sans problème.

En conclusion, les IMF essaient, de façon pragmatique et souple, de mettre en place un faisceau de garanties, dont beaucoup ont une valeur psychologique. La complémentarité des garanties et leur adaptation au contexte informel permettent d'assurer de bons taux de remboursement.

Les conditions de garanties de Banco ADEMI¹

Banco ADEMI (Association for the Development of Micro-entreprises) est une institution de microfinance créée il y a plus de 20 ans et basée en République Dominicaine. À la fin de l'année 2004, elle servait 25 000 emprunteurs et gérait un portefeuille de prêts d'environ 72 millions de dollars.

Banco ADEMI a développé une méthodologie de crédit individuel qui s'adresse aux micro-entreprises, en milieu urbain principalement. Les crédits sont octroyés sur une période de 10 à 34 mois, pour des montants allant de 1 000 à 10 000 dollars.

1. Joana Ledgerwood, *Manuel de microfinance*, Éditions Banque Mondiale, 1998 ; voir aussi : « http://www.mfnetwork.org/members/banco_ademi.html ».

L'institution utilise une combinaison de plusieurs types de garantie pour sécuriser ses crédits :

- La quasi-totalité des emprunteurs doivent présenter en garantie des biens immobiliers ou du matériel. L'institution estime néanmoins que dans 80 % des cas, les garanties physiques représentent moins de 30 % du montant prêté par l'institution ;
- La plupart des emprunteurs ont un garant qui prend la responsabilité de se substituer au client, si ce dernier est dans l'incapacité de rembourser son crédit ;
- Parfois il est demandé aux garants de fournir une garantie matérielle au nom de l'emprunteur ;
- Enfin, les agents de crédit s'assurent de la moralité de l'emprunteur potentiel en menant une analyse de sa réputation dans son entourage (commerces, famille...). Cette analyse est d'autant plus poussée que les garanties physiques sont faibles.

Ces prises de garanties viennent compléter une analyse des capacités de remboursement du client, sur la base d'états financiers reconstitués.

En aval de l'octroi : le suivi du dossier

Dans le cadre du crédit individuel, le suivi du bon déroulement du prêt est aussi important que l'analyse précédant l'octroi ; ce suivi implique un contact fréquent entre l'institution et son client, avec des visites régulières. Les remboursements ou paiements d'intérêts sont fréquents (hebdomadaires ou mensuels). Comme toujours en microfinance, la rapidité de réaction en cas de retard de paiement (visite sur place de l'agent de crédit et/ou de son superviseur) est cruciale pour le maintien d'un bon taux de remboursement.

Points communs et complémentarité par rapport au crédit solidaire

Les méthodologies de crédit individuel élaborées par les institutions de microfinance présentent généralement quelques principes de base en commun avec le crédit solidaire :

- ▶ Le renouvellement quasi systématique des crédits avec des montants d'octrois croissants, créant pour le client une forte incitation au remboursement ;

- ▶ L'importance de l'analyse de la moralité et de la réputation de l'emprunteur, assurée, dans un cas, par l'agent de crédit, déléguée de fait au groupe, dans l'autre ;
- ▶ Les garanties proposées, qui présentent dans les deux cas un caractère en partie psychologique, doivent être adaptées au contexte ;
- ▶ Un suivi régulier et un service de proximité pour le client.

Le crédit individuel est souvent considéré comme bien adapté à une clientèle de micro-entrepreneurs en milieu urbain, pour trois raisons :

- ▶ La forte densité de population y permet aux agents de crédit de suivre un plus grand nombre de clients.
- ▶ Les mécanismes de solidarité endogène sur lesquels repose le principe de la caution solidaire peuvent être émoussés en milieu urbain, auprès d'une population d'implantation récente et hétérogène.
- ▶ Les montants des crédits octroyés en milieu urbain sont généralement plus importants que ceux octroyés en milieu rural : le coût de la vie est plus élevé, les opportunités plus nombreuses et les possibilités d'investissement souvent plus larges. Ces montants octroyés plus importants sont à la fois une limite pour le crédit solidaire (voir précédemment) et une opportunité pour le crédit individuel : celui-ci demande de la part des agents de crédit un travail, et donc un coût pour l'institution de microfinance, plus conséquent. Il est nécessaire d'amortir ces coûts supplémentaires sur des montants plus importants, sauf à augmenter considérablement le taux d'intérêt facturé.

Dans beaucoup de cas, crédit solidaire et crédit individuel sont complémentaires. Beaucoup d'institutions de microfinance offrent les deux produits : elles proposent souvent aux clients d'accéder d'abord au crédit solidaire. Au fur et à mesure, la relation de confiance se tisse entre l'institution et son client et les montants octroyés augmentent. Les meilleurs clients se voient proposer, à terme, de basculer vers le crédit individuel, permettant à l'institution de continuer à accompagner son client dans son développement en lui proposant des montants plus importants.

Ce système a l'avantage non négligeable pour l'institution de microfinance de lui permettre d'accorder des crédits individuels, produit par nature plus risqué que le crédit solidaire, à des clients qu'elle connaît

déjà et qui ont montré leur capacité à rembourser plusieurs crédits. Ce système implique cependant de bien définir la frontière entre crédit solidaire et crédit individuel, ce qui n'est pas toujours facile.

Avantages et limites du crédit individuel

Le crédit individuel présente pour le client, comme pour l'IMF, des atouts indéniables :

- ▶ **La relation est directe entre le client et l'institution**, ce qui peut permettre à l'institution de mieux comprendre ses besoins et de mieux mesurer son risque ;
- ▶ **Le crédit individuel peut être très flexible**. Les montants et les durées peuvent être plus facilement modulés pour répondre aux besoins des clients ;
- ▶ **Le crédit individuel permet d'accompagner les meilleurs entrepreneurs**. Les *success stories* de certains clients d'ACEP Cameroun en témoignent (voir le témoignage en préambule). Ces entrepreneurs créent à leur tour de l'activité et des emplois, éventuellement au profit d'individus plus pauvres.

Il présente aussi des limites :

- ▶ Il ne s'adresse pas aux clients les plus pauvres, les conditions d'octroi du crédit individuel incluant presque toujours des garanties matérielles ou une personne pouvant se porter garant de l'emprunteur, et les montants étant plus élevés ;
- ▶ En termes de nombre de clients, la productivité des agents de crédit travaillant sur du crédit individuel (typiquement, de l'ordre de 150 à 200 clients par agent de crédit, jusqu'à 300 clients dans les IMF les plus performantes) est significativement inférieure aux résultats pouvant être atteints dans le cadre du crédit solidaire (jusqu'à 700 clients par agent de crédit pour les IMF les plus performantes). Cependant, ceci est compensé par le fait que les IMF ont tendance à octroyer avec le crédit individuel des montants moyens plus importants.

Crédit solidaire	Crédit individuel
Principes communs	
<ul style="list-style-type: none"> • Renouvellement de prêts de montants croissants • Importance dans la décision d'octroi de l'analyse de la moralité et de la réputation de l'emprunteur • Rôle en partie psychologique des garanties • L'IMF va vers le client (service de proximité) • Suivi régulier des remboursements 	
Garantie	
<ul style="list-style-type: none"> • Caution solidaire ou pression sociale au niveau du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie matérielle et/ou garantie de tiers s'engageant à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance
Spécificités	
<ul style="list-style-type: none"> • Les emprunteurs se constituent en groupes solidaires, de taille variable selon les contextes • L'agent de crédit délègue de fait au groupe une partie de l'instruction du dossier (auto-sélection des membres) • Le produit est en général standardisé en termes de durée et de montant • L'usage du crédit est généralement libre • La sanction en cas de défaillance d'un des membres est le non-renouvellement des prêts pour tous les membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Les emprunteurs doivent présenter des garanties personnelles matérielles et de moralité • L'agent de crédit instruit le dossier de crédit en analysant plus ou moins en détails les flux de revenus du projet d'investissement financé et plus généralement la situation financière de l'emprunteur • Le produit est plus spécifiquement adapté, en termes de montant et éventuellement de durée, aux besoins du client • L'usage du crédit est souvent limité au financement d'investissements productifs • La sanction en cas de défaillance de l'emprunteur est l'exercice des garanties
Avantages	
<ul style="list-style-type: none"> • La caution solidaire fonctionne <i>a priori</i>, à la constitution du groupe et <i>a posteriori</i>, en cas de problèmes d'un des membres du groupe • Le crédit solidaire permet de réduire les coûts opérationnels par crédit octroyé • La constitution de groupe de caution solidaire peut jouer un rôle social positif 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation directe entre l'institution et son client, permettant une meilleure connaissance réciproque • Permet plus de flexibilité que le crédit solidaire • Permet de faire émerger et d'accompagner les meilleurs entrepreneurs

Crédit solidaire	Crédit individuel
Limites / Risques	
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'instrumentalisation de la caution solidaire (solidarité fictive) • Risque d'éloignement du client • Augmentation des coûts de transaction pour le client • Possible exclusion des plus vulnérables • Impossibilité d'accompagner les clients au-delà d'un certain montant de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclut les bénéficiaires qui ne peuvent pas apporter de garanties matérielles • Les montants moyens octroyés sont souvent plus importants (pour compenser une productivité en nombre de clients plus faible). Le crédit individuel ne s'adresse donc généralement pas aux clients les plus pauvres
Complémentarités	
Beaucoup d'institutions de microfinance proposent les deux produits.	

L'épargne

L'épargne, un service essentiel pourtant longtemps négligé

À l'exception notable des systèmes coopératifs ou mutualistes d'épargne et de crédit sur lesquels nous reviendrons, l'épargne a longtemps été négligée par de nombreuses institutions de microfinance. Le terme « microfinance » est resté longtemps éclipsé par celui de « micro-crédit », reflétant l'accent qui avait été mis sur le crédit au détriment des autres services financiers. Les raisons de la prise de conscience assez tardive de l'importance de l'épargne sont multiples :

- Intuitivement, le besoin d'épargne et son impact sur le niveau de pauvreté du bénéficiaire sont moins évidents : « Comment et pourquoi les pauvres épargneraient-ils ? En somme, c'est un problème de riche. »
- Pour cette raison, le déploiement de services d'épargne était moins « vendeur » pour les bailleurs de fonds (les donateurs qui ont soutenu la microfinance, voir chapitre 16).
- Dans beaucoup de pays, la collecte de l'épargne est réservée aux institutions financières agréées, ce qui était le cas d'un nombre très limité d'IMF dans le monde jusqu'à une période très récente (voir chapitre 9, page 166).

- Pour les institutions de microfinance, mettre en place un service d'épargne exige un lourd investissement (guichets sécurisés, caissiers, système informatique...).

Pourtant, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, l'épargne est au même titre que l'accès au crédit, un service financier essentiel. Elle répond à un besoin réel des clients et peut également être utile aux institutions de microfinance par son rôle de source de financement interne. Ce dernier point sera abordé en détail au chapitre 10. Nous nous concentrerons ici sur la description des produits d'épargne proposés par les institutions de microfinance à leurs clients.

Les principaux critères de la demande des services d'épargne

Les clients de la microfinance choisissent généralement les services d'épargne sur la base de quatre critères :

- **La sécurité** : c'est le premier critère demandé à un produit d'épargne. Le manque de sécurité des dépôts est la principale faiblesse des services d'épargne informels de type tontines ou collecteur d'épargne. Une étude menée en 2000 en Ouganda par MicroSave Africa montrait ainsi que 99 % des ménages ayant épargné dans le secteur informel disaient avoir subi une perte. Ce montant représentait en moyenne 22 % des montants épargnés¹ !
- **L'accessibilité** : la possibilité d'accéder à un service d'épargne de proximité est primordiale et, bien entendu, déterminante dans des zones rurales où la distance entre le client et le guichet d'une banque ou d'une institution de microfinance peut être très importante. Certaines IMF ont ainsi développé des services de collecte d'épargne « à domicile » (par le biais d'agents qui viennent à intervalles réguliers collecter les dépôts et effectuer les retraits), ou sur les principaux marchés d'une zone rurale.
- **La liquidité** : pour les clients, deux besoins s'expriment souvent : d'une part, celui d'une épargne accessible et liquide, notamment en cas de problèmes familiaux ou d'opportunité d'investissement ;

1. Graham A.N. Wright et Leonard K. Mutesasira, "Relative system risks to the savings of poor people", *Development Bulletin* n° 57, février 2002.

d'autre part, celui de produits d'épargne bloqués, qui leur permettent de soustraire une partie leurs économies aux contingences et pressions quotidiennes.

- **La rémunération** : ce critère est souvent moins central que les autres dans le cadre de la microfinance. Dans des contextes où le fait d'épargner est désiré mais concrètement difficile, les clients ont même l'habitude de payer pour avoir accès à ce service (voir chapitre 1) ! Néanmoins, des taux de rémunération attractifs sont susceptibles d'attirer davantage d'épargne, notamment dans des environnements concurrentiels ou pour attirer l'épargne de populations plus aisées.

Les principaux produits d'épargne des IMF

Les institutions de microfinance peuvent proposer une gamme de produits d'épargne assez large, dont voici les principaux :

L'épargne obligatoire

L'épargne obligatoire désigne les dépôts que les emprunteurs doivent verser pour pouvoir bénéficier d'un crédit. Elle est généralement calculée en proportion du montant de crédit octroyé et doit être versée au moment de l'octroi du crédit ou même avant. Elle peut être complétée par des montants fixes collectés par l'institution de microfinance à chaque échéance de remboursement. Elle est en général accessible pour le client quand il a complètement remboursé son crédit. Cette liquidité reste néanmoins souvent théorique car les prêts sont généralement renouvelés.

Dans la plupart des cas, l'épargne obligatoire peut être considérée comme partie prenante du produit de crédit, et non comme un produit d'épargne véritable puisqu'elle est liée à l'octroi et au remboursement du prêt. Elle est souvent perçue par les clients comme une contrainte et un coût d'accès au crédit, mais elle peut aussi représenter un service apprécié si elle est mobilisable en cas de « coups durs ».

L'épargne obligatoire permet donc :

- De constituer pour l'IMF une source de financement à très bon marché (pas de coûts de collecte) et bloquée ;
- De créer une garantie facile à actionner par l'institution de microfinance ;

- De constituer un fonds de réserve sur le long terme, que le client pourra utiliser lorsqu'il quittera l'IMF.

Une forme particulière d'épargne obligatoire est l'épargne préalable, souvent pratiquée en Afrique dans les IMF d'inspiration mutualiste. Dans ces cas, l'accès au crédit est conditionné par le fait d'avoir épargné au préalable un montant donné qui peut représenter une part significative du montant emprunté. Ce système permet aux mutuelles, qui reposent structurellement sur une implication forte de leurs clients, de renforcer l'appropriation de l'institution par ses membres. L'épargne préalable permet également de « tester » la capacité de remboursement d'un client en donnant la possibilité d'étudier le rythme et les montants des dépôts qu'il effectue dans l'institution, avant de lui consentir un prêt. Le risque de cette forme d'épargne est d'exclure les clients pauvres et, plus généralement, tous ceux qui trouveront cette formule trop contraignante.

L'épargne volontaire bloquée

L'épargne volontaire bloquée est un dépôt à terme, c'est-à-dire un compte sur lequel l'épargne versée est bloquée pendant une durée déterminée (de quelques semaines à plusieurs années). Ce compte est souvent rémunéré, en général en fonction de la durée du dépôt.

Ce type de produit est apprécié par les IMF car il permet de planifier la gestion de la liquidité des dépôts. Cette épargne peut donc être « reprêtée » assez facilement aux clients de l'IMF souhaitant obtenir un crédit.

Dépôts à vue et comptes semi-liquides

Les dépôts à vue, sur lesquels le client dépose et retire de l'argent sans contrainte, sont les comptes d'épargne les plus liquides. Des mouvements trop fréquents sur des montants faibles génèrent pour l'IMF des coûts de gestion importants. Par conséquent, les IMF imposent souvent des limites au nombre de retraits par mois et un montant minimum des dépôts et retraits. En général, les comptes à vue ne sont pas rémunérés et peuvent même être payants pour le client, dans des contextes favorables à l'épargne (en Afrique de l'Ouest notamment).

Dans la plupart des pays, le recyclage des dépôts à vue en prêts à d'autres clients est très limité ou interdit par la réglementation, puisque ces dépôts peuvent être retirés à tout moment par la clientèle.

Les produits d'épargne dans les CVECA en pays Dogon¹

Les Caisses villageoises épargne-crédit autogérées (CVECA) ont été créées dans les années quatre-vingt au Mali (région du pays Dogon) avec l'appui du CIDR², une ONG française de développement.

En 2001, le réseau des CVECA en pays Dogon comptait 57 caisses et environ 33 000 membres, et gérait un volume d'épargne de 338 000 euros.

En terme d'épargne, les CVECA offrent à leurs clients à la fois des dépôts à vue et des dépôts à terme. Les dépôts à terme s'avèrent beaucoup plus populaires (environ 85 % de l'ensemble des dépôts). En effet, le règlement des caisses interdisant d'utiliser l'épargne à vue pour octroyer des crédits, ceux-ci ne sont pas rémunérés alors que les dépôts à terme (bloqués entre 3 et 12 mois) portent un taux d'intérêt de 15 % à 20 % par an.

L'épargne bloquée à long terme correspond à une tradition du pays Dogon, les paysans ayant toujours détenu une épargne à long terme en nature sous la forme de troupeaux. Les sécheresses à répétition ayant décimé une grande partie du bétail, ces paysans apprécient d'avoir une alternative sous la forme de produits d'épargne monétaires qui offrent une bien meilleure sécurité.

Par ailleurs, les CVECA ont un mode d'organisation innovant : dans chaque caisse, les villageois mettent en commun leur épargne, élisent un comité de gestion et peuvent obtenir des crédits. Dans un second temps, les caisses bien gérées peuvent emprunter auprès de banques pour prêter à leurs clients.

Les caisses sont indépendantes dans leur gestion, mais s'inscrivent dans un réseau de CVECA qui met en place un certain nombre de règles à respecter par tous. Le réseau établit une relation contractuelle avec un « service commun », une équipe technique qui assure sur le long terme un appui et un contrôle des caisses du réseau. Les CVECA du pays Dogon sont aujourd'hui un système financier viable dans un environnement rural particulièrement enclavé et pauvre ; ce système a pu se développer en s'appuyant sur des relations sociales et de solidarité préexistantes très fortes.

1. Renée Chao-Béroff, « Financer des populations pauvres économiquement mais riches en solidarité », dans *Paroles d'acteurs*, juin 2005 (AFD).

Thi-Dieu Phuong Nguyen, Korotomou Ouattara et Claudio Gonzalez-Vega, *Using Village Mechanisms to Expand the Frontier of Microfinance : The Case of the Caisses Villageoises in Mali*, décembre 1999, Microentreprise Best Practices (http://www.microfinancegateway.org/files/1758_file_01758.pdf).

2. Centre international de développement et de recherche (<http://www.cidr.org/>).

Les nouveaux produits et les services non financiers

Les enjeux de la diversification des produits

Élargir la gamme : une nécessité

Dans une première phase de développement de la microfinance, le savoir-faire des IMF est resté focalisé sur des produits faciles à gérer, en particulier le crédit solidaire. Ceci a permis une certaine « standardisation », donc une croissance rapide. Une hypothèse implicite était que le client serait satisfait de tels services – puisqu’il était par ailleurs exclu des systèmes financiers formels.

Aujourd’hui, l’arrivée à maturité du secteur de la microfinance change cette donne : d’une part, les IMF matures ont une meilleure capacité à gérer des produits financiers diversifiés ; d’autre part, la concurrence naissante entre institutions pousse les IMF à vouloir davantage fidéliser leurs clients par une analyse de leurs besoins et une adaptation des produits proposés. L’abandon de certaines IMF par leur clientèle insatisfaite, phénomène observé récemment, met en valeur la nécessité d’élargir la gamme des produits pour répondre à des besoins en évolution.

Couvrir de nouveaux besoins et de nouveaux clients

Certaines clientèles (en milieu urbain, comme en milieu rural) et certaines zones géographiques sont encore insuffisamment couvertes par les IMF. La tendance naturelle à répliquer des méthodologies et « modèles » dominants sur une région a souvent conduit à focaliser les IMF existantes sur des segments de marché étroits. Ainsi, en Amérique latine, le marché rural est encore très peu couvert, alors que se développe parfois une forte concurrence entre des IMF matures ciblant les petits entrepreneurs urbains. Pour toucher des clientèles ou des zones nouvelles, il est en général nécessaire pour les IMF de faire évoluer leurs méthodes et leurs produits. Nous développerons ici quelques exemples de nouveaux produits : micro-assurance, crédit à l’habitat et transfert de fonds.

Il existe par ailleurs de nombreux exemples d’autres produits validés ou en cours de test (crédit-bail, crédit stockage, produits d’épargne novateurs) qui témoignent de la capacité d’innovation des institutions de

microfinance. Mentionnons, notamment, l'apparition de nouveaux services rendus possibles par le développement et la démocratisation des nouvelles technologies de l'information. Quelques initiatives visant à introduire des cartes de retrait ou cartes de paiement auprès des clients de la microfinance sont, par exemple, en cours de test ou de lancement (voir page 145).

La micro-assurance

Le thème de la micro-assurance serait suffisamment large, complexe et intéressant pour que lui soit consacré un ouvrage spécifique¹. Ce chapitre se bornera à donner un bref aperçu des enjeux liés à ce thème².

La micro-assurance :

un produit complémentaire du crédit et de l'épargne

La micro-assurance répond avant tout à un besoin des populations pauvres : gérer les risques qui pèsent sur eux et auxquels ils sont d'autant plus vulnérables que leur pauvreté est grande. Les clients des IMF utilisent d'abord les produits « classiques » de la microfinance que sont l'épargne ou le crédit pour faire face à ces risques. Par exemple, face à un problème de santé nécessitant des soins coûteux, une famille peut décider d'utiliser son épargne ou d'emprunter auprès d'une IMF pour prendre en charge cette dépense exceptionnelle. Au-delà d'un certain montant, toutefois, microcrédit et épargne s'avèrent insuffisants pour protéger la famille de risques importants. Un produit d'assurance permet alors de compléter ces stratégies : en mettant en commun ou « mutualisant » de petites sommes payées régulièrement par un grand nombre de personnes assurées, il devient possible de couvrir des montants importants engagés par les familles.

Du point de vue des IMF, l'intérêt de proposer des produits d'assurance est double : d'une part, cela permet de satisfaire ses clients en les protégeant mieux ; d'autre part, en réduisant leur vulnérabilité, l'IMF fait baisser leur risque d'impayés. Les premiers schémas de micro-assurance ont ainsi été développés par des institutions de microfinance sou-

-
1. Il existe d'ailleurs un ouvrage en français sur ce thème : Marc Nabeth, *Micro-assurance. Défis, mise en place et commercialisation*, Dalloz-Sirey, 2006.
 2. Pour plus d'information, voir le portail anglophone très complet sur le sujet : « <http://www.microinsurancecenter.org> ».

cieuses de réduire les risques de crédit en cas de décès d'un de leurs clients. Un exemple courant est le paiement par le client d'une commission alimentant un fonds d'assurance dédié, qui prend en charge les montants restant dus en cas de décès d'un emprunteur. Cette assurance, généralement obligatoire, renchérit le coût du crédit mais est souvent bien accueillie par les clients qui ne souhaitent pas transmettre leurs dettes à leurs ayants droit. C'est un produit assez facile à mettre en place pour les IMF d'une certaine taille et proposé par nombre d'entre elles.

Un nombre croissant de produits d'assurance proposés

À partir des premières initiatives d'assurance décès sur les crédits, la gamme des produits d'assurance proposés par certaines IMF s'est élargie.

Les produits d'assurance-vie développés par CARD aux Philippines¹

À partir d'un produit simple d'assurance sur le crédit en cas de décès d'un emprunteur, l'IMF philippine CARD a développé progressivement une véritable gamme de produits autour de l'assurance-vie :

- *Loan Redemption Fund* : c'est le produit « classique ». En cas de décès de l'emprunteur, le montant restant dû est remboursé par le fonds. Dans le cas de CARD, l'assurance verse également à la famille les montants déjà remboursés sur le prêt assuré. Le coût de cette assurance est de 1,5 % par an, sur la valeur du prêt ;
- *Life Insurance* : versement d'une somme comprise entre 50 et 100 € en cas de décès ou d'incapacité totale et définitive d'un des membres de la famille. La prime d'assurance est de 0,075 € par semaine ;
- *Provident Fund* : c'est un produit d'assurance-vie similaire à ceux que l'on peut voir en France, beaucoup plus proche de l'épargne long terme que de l'assurance à proprement parler. Les clients versent une prime hebdomadaire de 0,075 €. À l'âge de 65 ans ils reçoivent alors la somme des primes versées, plus des intérêts accumulés calculés au taux de 8 % par an.

1. Michael J. McCord and Grzegorz Buczkowski, "CARD MBA, CGAP Working Group on Microinsurance, Good and Bad Practices, Case Study n° 4", décembre 2004 (<http://www.microfinancegateway.com/content/article/detail/23881>). Voir aussi le site Internet de CARD : <http://www.cardbankph.com/default.asp>.

Aujourd'hui, le terme de « micro-assurance » recouvre des types de services extrêmement variés : assurance-vie, santé, invalidité, assurance sur l'élevage, sur les récoltes, assurance mobilière et immobilière...

À titre d'exemple, l'assurance santé prend en charge tout ou partie des frais médicaux d'un client contre le paiement d'une prime mensuelle fixe. En soi, c'est un produit complexe qui couvre une grande variété de risques pouvant se renouveler. Le succès de l'assurance est tributaire de la qualité de soins proposés par des fournisseurs externes (hôpitaux, cliniques, centre de santé), ce qui complique énormément la mise en place du service. Les risques de fraudes ne sont pas négligeables. Enfin, il faut parvenir à atteindre très rapidement une taille critique pour mutualiser les risques à une échelle suffisante.

Malgré ces difficultés, des expériences intéressantes existent, notamment en Asie (BRAC, Grameen Kalyan et DSK au Bangladesh, par exemple¹).

Les contraintes de la mise en place de services de micro-assurance

Pour une IMF, la question de savoir comment proposer des services de micro-assurance (au-delà de la simple assurance décès sur le crédit) est complexe. Tout d'abord, le cadre légal de nombreux pays interdit aux institutions financières d'exercer des activités d'assurance. D'autre part, l'assurance est un métier spécifique demandant des compétences particulières et des capacités financières souvent très importantes (capital minimum, réserves obligatoires...), hors de portée des IMF.

Pour ces raisons, une solution privilégiée par beaucoup d'IMF consiste à ne pas vendre des produits d'assurances élaborés et gérés en interne, mais à distribuer des produits développés par des compagnies d'assurances. AIG Uganda², filiale du groupe d'assurance américain American International Group, a ainsi commencé il y a 8 ans à collaborer avec FINCA Uganda, une IMF locale. AIG Uganda a mis au point un produit d'assurance décès adapté aux clients des IMF. Ce produit est

1. Alain Letourmy et Aude Pary-Letourmy, La micro-assurance de santé dans les pays à faible revenu, AFD, 2005 (http://www.lamicrofinance.org/files/17712_file_ND_26.pdf).
2. Michael J. McCord, Felipe Botero, Janet S. McCord, "AIG Uganda, CGAP Working Group on Microinsurance Good and Bad Practices, Case Study n° 9", avril 2005 (<http://www.microinsurancecenter.org/resources/Documents/AIG%20Good%20and%20Bad%20Practices%20No%209.pdf>).

aujourd'hui distribué par 26 IMF qui se chargent de le promouvoir et de récolter les primes. En tout, 1,6 million de personnes sont aujourd'hui couvertes par ce produit.

Le crédit habitat

Le financement de l'habitat des populations à faibles revenus est un enjeu économique et social majeur dans les pays en développement, comme dans les pays riches. En Europe, les États ont tenté de répondre à ce problème par la construction de logements sociaux largement subventionnés. Dans les pays en développement, les pouvoirs publics ont généralement une action très limitée. La croissance des villes, en raison d'un fort accroissement naturel et d'un exode rural très important, y est rapide et peu organisée. Des quartiers populaires précaires se créent sans plan d'urbanisme dans des conditions sanitaires souvent déplorables.

Les institutions de microfinance, directement en contact avec ces populations à faibles revenus, se sont naturellement intéressées au financement de l'habitat de leurs clients. L'élaboration de crédits pour l'habitat se heurte néanmoins à un certain nombre de difficultés :

- ▶ Les prêts à l'habitat sont par définition des prêts longs. L'objet du financement ne génère pas directement de revenus et se trouve immobilisé. Les remboursements se font donc progressivement par prélèvement d'une partie du revenu du ménage (ceci est vrai d'une famille riche comme d'une famille pauvre).

Les IMF qui veulent développer une activité de crédit habitat doivent donc pouvoir proposer des crédits sur plusieurs années, ce qui suppose de disposer de capitaux de long terme. Or ces ressources sont difficilement accessibles aux IMF.

- ▶ En outre, une durée accrue des crédits, dans les contextes souvent vulnérables où officient les institutions de microfinance, augmente aussi le risque de non-remboursement ;
- ▶ En termes de garantie :
 - Les montants (plus importants) et la durée (plus longue) de ce type de crédit rendent difficile de s'appuyer sur la méthodologie du crédit solidaire ;

- Souvent, les emprunteurs ne disposent pas de titres de propriété en bonne et due forme, ce qui rend impossible le mode de garantie classique du crédit habitat, c'est-à-dire le nantissement de l'habitation financée ;
- ▶ Le niveau des taux d'intérêt est généralement plus bas dans le financement de l'habitat. Les taux élevés appliqués sur le microcrédit « classique » se justifient sur des périodes courtes, pour le financement d'activités génératrices de revenus à fort rendement. Les programmes de financement de l'habitat sont donc souvent plus difficiles à rentabiliser.

Afin de pallier ces difficultés et étant donné l'enjeu social majeur que représente le financement de l'habitat, certains programmes s'appuient largement sur le soutien de l'État ou de bailleurs de fonds qui mettent à disposition des IMF des ressources longues à taux d'intérêt concessionnel et/ou des subventions.

D'autres IMF tentent de mettre en place des produits « hybrides » entre microcrédit « classique » et crédit à l'habitat, avec notamment des durées de l'ordre de 2 à 5 ans, qui sont considérées comme courtes pour du crédit à l'habitat, mais longues comparées aux cycles de microcrédit classique. Ces produits comportent en outre des taux d'intérêts plus faibles que les prêts destinés au financement d'activités génératrices de revenus. Avec ces conditions, les montants empruntés restent limités mais permettent aux clients de financer des améliorations successives de leur logement, ce qui correspond au mode d'investissement naturel de beaucoup de ménages pauvres dans les pays en développement.

Le crédit habitat chez Banco Procredit Salvador¹

Banco Procredit Salvador est une IMF salvadorienne qui gérait à la fin de l'année 2003 un encours de 66 millions de dollars répartis sur plus de 55 000 clients. Dès 1998, l'IMF a proposé des prêts destinés à l'amélioration de l'habitat. Ce type de prêts représentait en 2003 plus de 20 % de son encours de crédit.

1. Bruce Ferguson et Elinor Haider, "Mainstreaming Microfinance of Housing", juin 2000, Inter American Development Bank. Voir aussi le site Internet de l'IMF (<http://www.bancoprocredit.com.sv/index.htm>).

Les prêts, d'un montant maximal de 5 000 dollars, sont utilisés pour ajouter une pièce à une maison, installer un toit « en dur » ou encore repeindre une façade. La durée maximale des crédits est de 5 ans, avec une durée moyenne de 3 ans.

Le taux d'intérêt est variable selon la nature des garanties apportées mais, dans tous les cas, beaucoup plus faible que le taux effectif pratiqué sur les microcrédits « productifs », qui est de l'ordre de 40 % par an :

- Si les titres de propriété de la maison sont officiels et qu'une hypothèque peut être émise, le taux s'élève à 21 % par an¹ ;
- Si les garanties portent sur d'autres actifs, par exemple un outil de travail, le taux annuel est de 27 %.

Le crédit habitat est octroyé après une étude de moralité de la famille et une analyse de ses revenus. Les échéances mensuelles du prêt ne doivent pas dépasser 25 % du revenu de la famille.

Les services de transferts de fonds des migrants

Les transferts de fonds jouent un rôle croissant dans le financement de l'économie des pays en développement. Ainsi, en 2003, les transferts des migrants des pays du Sud vers leur pays d'origine représentaient plus de 93 milliards de dollars US², chiffre qui pourrait atteindre, en incluant les transferts informels, 150 à 200 milliards de dollars US.

Les conditions de ces transferts

Aujourd'hui, les possibilités d'effectuer ces transferts sont souvent peu pratiques et chères :

- ▶ Les acteurs spécialisés du transfert de fonds, comme Western Union ou MoneyGram, offrent un service assez performant. Le destinataire du transfert peut récupérer l'argent très rapidement, en liquide, sans avoir à ouvrir un compte. Ces services sont néanmoins très chers et leur distribution reste tributaire du réseau d'agences

1. Ces taux peuvent paraître élevés, mais sont classiques en microfinance (voir chapitre 10, page 204).
 2. Cerstin Sander, "Migrant Remittances to Developing Countries : A Scoping Study Overview and Introduction to Issues for Pro-Poor Financial Services", juin 2003 (http://www.microfinancegateway.org/files/21598_Remittances_developing.pdf).

bancaires ou postales de leurs partenaires. Dans les PED, ils ne sont donc accessibles, en général, que dans des villes suffisamment importantes ;

- ▶ Les banques locales peuvent aussi recevoir des virements internationaux si elles font partie de systèmes de transferts internationaux de type SWIFT. Cette solution peut être plus économique mais suppose pour le destinataire du virement d'avoir un compte dans la banque locale, ce qui est rarement le cas. De plus, les délais peuvent être importants et, pour récupérer le virement, le destinataire doit se rendre dans l'une des agences de la banque locale ;
- ▶ Les modes de transferts informels sont les plus utilisés. Ce sont en général les seuls modes de transfert d'argent disponibles en dehors des grandes villes. Même pour les transferts internationaux, le poids de l'informel reste fort. Des études récentes ont ainsi montré que plus de 50 % des transferts effectués depuis la France vers le Sénégal ou le Mali utilisent des canaux informels.

Les modes de fonctionnement sont très divers, s'appuyant souvent sur des réseaux de solidarité entre les villes et les villages et impliquant le transport en liquide des sommes transférées. Ils sont peu sûrs, avec des délais très variables, et les risques de fraudes sont importants.

En moyenne, les coûts de transfert représenteraient 13 % du montant transféré. Ces calculs ne prennent pas en compte les coûts de transaction non monétaires pour le destinataire s'il doit se déplacer à l'agence bancaire ou postale, parfois très éloignée de son lieu de résidence.

Les transferts de fonds et la microfinance

Les IMF peuvent jouer un rôle majeur dans le développement de ces transferts :

- ▶ Pour les destinataires finaux, les IMF constituent un accès de proximité, un service plus adapté et des coûts de transaction plus faibles (coût du transport, temps perdu) ;
- ▶ Pour l'IMF, c'est une source de revenus sans risque qui n'alourdit pas ses besoins de financements ; c'est également un moyen de fidéliser ou conquérir une clientèle, en lui proposant par exemple des services d'épargne adaptés permettant de conserver les montants reçus.

Pour les IMF, la façon la plus simple, mais aussi la plus coûteuse, d'entrer sur ce marché¹ est de s'affilier à un acteur spécialisé du secteur (Western Union, MoneyGram ou équivalent). Cela suppose que l'IMF ait développé un réseau suffisamment étendu pour pouvoir à la fois intéresser ces acteurs et rentabiliser les investissements nécessaires, comme des moyens de communication sécurisés dans toutes les agences.

Un autre obstacle au lancement d'une activité de transfert de fonds est, comme souvent, la réglementation bancaire du pays. Dans beaucoup de cas, ces activités sont réservées aux institutions à statut bancaire.

Pour ces raisons, les services de transferts de fonds sont aujourd'hui en général proposés par de grosses IMF ou des banques agréées, disposant d'une couverture large. Dans de nombreux cas, ils se limitent à des transferts au niveau national. Certaines IMF, plus petites, s'orientent vers une mise en réseau avec d'autres institutions pour pouvoir développer ce type de services.

Les services non financiers

La question de savoir si les IMF doivent apporter des services non financiers à leurs clients est un débat récurrent dans le secteur de la microfinance. Par *services non financiers*, on désigne toutes les prestations pouvant être apportées par l'IMF pour accompagner son client et renforcer sa capacité à tirer profit des services financiers : services d'appui au développement de son entreprise (formation technique, marketing ou en gestion) ou services sociaux (éducation, santé, nutrition ou alphabétisation).

L'intérêt de ces services non financiers pour les clients de la microfinance est globalement reconnu par tous. La vraie question est davantage de savoir s'il doit y avoir séparation complète entre l'activité de l'IMF et un prestataire de services non financiers, ou si au contraire les institutions de microfinance peuvent proposer ces services directement à leurs clients.

1. Pour plus d'information sur les stratégies des IMF pour pouvoir offrir à leurs clients des services de transferts de fonds, se référer à l'*Étude spéciale*, n° 10 du CGAP, mars 2005 (http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_10.pdf).

Les IMF ont en effet un atout majeur pour délivrer de tels services non financiers : le contact direct et régulier qu'elles entretiennent avec leurs clients. Par exemple, le remboursement des crédits solidaires implique, dans certains cas, une réunion des emprunteurs. Ces réunions sont utilisées par certaines IMF pour organiser des séances de formation à la gestion ou de sensibilisation sur l'hygiène, la santé...

Certaines IMF jugent qu'il est dans leur intérêt de proposer des services non financiers, pour trois types de raisons :

- ▶ Les services sociaux entrent dans la mission globale de lutte contre la pauvreté que partagent une majorité d'IMF ;
- ▶ Ils peuvent contribuer à satisfaire les clients, et donc à les fidéliser ;
- ▶ Ils réduisent le risque de non-remboursement des microcrédits en diminuant la vulnérabilité des clients, dans le cas des services sociaux, et en renforçant leurs capacités de gestion, dans le cas des services d'appui au management.

Partant de ces constats, certaines initiatives ont développé ce qu'on a appelé communément des « programmes intégrés », c'est-à-dire des programmes alliant services « classiques » de microfinance (crédit et épargne) et services non financiers.

L'accent sur les services non financiers des partenaires d'Interaide, EDM et ID¹

Interaide, Entrepreneurs du Monde (EDM) et Initiative Développement (ID) sont des ONG françaises qui appuient des programmes de microfinance dans différents pays (Philippines, Inde, Haïti, Madagascar, Bénin et Ghana). Ces programmes, implantés dans des bidonvilles, appliquent une approche intégrant crédits individuels, épargne et services non financiers – avec la conviction que cette palette est nécessaire pour aider efficacement les familles les plus pauvres. Le soutien de donateurs rend possible la mise en place des services non financiers, l'objectif étant que certains soient à terme financés par les revenus des activités de microcrédit.

1. Réseau Pratiques, "Microfinance, Integrated Services and Impact", 2004 (<http://www.interaide.org/pratiques/pages/urbain/credit/credit.htm>).

La comparaison des programmes des différents pays met en évidence deux approches opérationnelles possibles :

- L'approche intégrée : le programme de microfinance emploie des équipes capables de fournir elles-mêmes les services non financiers. L'avantage de cette approche consiste à maîtriser en interne l'ensemble de la chaîne ; son inconvénient est d'alourdir le fonctionnement de l'IMF et ses coûts ;
- L'approche par référencement : le programme de microfinance conclut un partenariat avec une organisation spécialisée dans le type de service non financier recherché et lui réfère les clients qui en sont demandeurs. Une fois qu'ils ont bénéficié du service, l'organisation partenaire « renvoie » les clients à l'IMF pour les services de microfinance. Cette approche évite d'alourdir la structure de l'IMF, mais suppose qu'il existe des partenaires avec qui collaborer et la mise en place d'une coordination efficace.

Parmi les programmes soutenus, le plus large et le plus diversifié, UPLIFT Philippines, proposait en 2003 à ses 6 000 clients :

- Des sessions de formation à la gestion de leur activité génératrice de revenus ;
- Des formations techniques simples (artisanat, préparations culinaires...) pouvant donner lieu au lancement d'une activité ;
- Une gazette mettant en valeur la réussite de certains clients et des informations variées (santé, bazars...) ;
- À destination des enfants des emprunteurs :
 - des formations aux techniques de recherche d'emploi salarié,
 - un accès facilité à des écoles techniques diplômantes ;
- Sur certaines zones, la visite de travailleurs sociaux pour les familles en grande difficulté.

Néanmoins, ces programmes intégrés comportent certains écueils : des expériences ont montré qu'il y avait un risque de confusion des genres entre les deux approches. Cela peut être le cas à l'intérieur de l'IMF où la poursuite de deux objectifs différents (l'un économique, l'autre social) peut générer des conflits d'intérêts. Cela peut également être le cas au niveau du client, qui peut déduire de l'existence de services sociaux, en général gratuits, que l'IMF est une institution plus ou moins charitable et que ses services financiers n'ont pas à être payants.

D'autre part, dans un souci de pouvoir apporter ces services à un maximum de clients en limitant les coûts de ses services non financiers, les

IMF ont eu tendance à développer des services génériques, pas toujours adaptés à la situation de chaque client. Des études ont montré que dans ce cas, l'impact sur les clients et le degré de satisfaction sont faibles. Les séances de formation peuvent alors devenir une simple contrainte pour le client cherchant à obtenir un crédit.

De façon plus globale, il est très difficile de pérenniser une IMF qui apporte des services non financiers. Contrairement aux services financiers, les clients ne sont en effet pas prêts à payer pour obtenir ce type de services. La décision d'intégrer de tels services pour une IMF dépend donc des objectifs qu'elle se fixe. Si la pérennité financière est un objectif prioritaire de l'IMF, celle-ci aura tendance à se concentrer sur les services financiers et à abandonner les services non financiers. C'est aujourd'hui le cas d'une majorité d'IMF dans le monde.

Chapitre 3

Quel impact pour la microfinance¹ ?



Les cas de réussite individuelle rendus possibles par la microfinance ne manquent pas, et ils sont parfois spectaculaires. Les praticiens de la microfinance savent que les *success stories* relatées en préambule n'ont rien d'exceptionnel – ils en rencontrent tous les jours de semblables sur le terrain ! Comme Violeta ayant ouvert sa petite épicerie de quartier, comme Fatima avec son terminal de téléphonie mobile, comme Moïse avec ses livraisons de pains, des centaines de milliers de clients de la microfinance dans le monde ont pu améliorer leur quotidien grâce à l'accès à des services financiers.

Ces témoignages ont leur importance car ils démontrent par l'exemple que le succès est possible – et que, parfois, un simple coup de pouce, un microcrédit, suffit à enclencher une dynamique vertueuse. Toutefois, ces exemples ne nous apprennent rien sur la fréquence de ce succès. Que peut-on dire plus généralement de l'impact de la microfinance ?

-
1. Ce chapitre a pour principale référence le dossier thématique réalisé par le Comité d'échange et de réflexion sur les systèmes d'épargne-crédit (CERISE), « Impact et performances sociales » pour le portail francophone de la microfinance (http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/). On trouvera également de nombreux documents en anglais sur le site du réseau Imp-Act (<http://www.imp-act.org>) qui fédère des universitaires et des praticiens de la microfinance travaillant sur le sujet de l'impact.

Cette question est centrale car les programmes de microfinance ont généralement revendiqué l'objectif d'avoir un impact sur leurs clients et sur le développement – comme, par exemple¹ :

- ▶ La réduction de la pauvreté ;
- ▶ Le renforcement de la position sociale de la femme ou de groupes de population défavorisés ;
- ▶ L'encouragement à la création d'entreprise ;
- ▶ Le soutien à la croissance et à la diversification d'entreprises existantes.

En affichant ces objectifs, les programmes de microfinance ont suscité des attentes importantes et drainé des financements publics. Vient donc le temps de mesurer leur contribution au développement économique et social. C'est un enjeu essentiel pour maintenir la confiance des bailleurs de fonds et améliorer les pratiques.

Pour faire face à ces enjeux, des études statistiques rigoureuses ont été menées sur différents programmes de microfinance dans le monde. Sur la base de ces études, ce chapitre abordera les questions suivantes :

- ▶ Un impact a-t-il pu être mesuré, et sur quels plans ?
- ▶ La microfinance touche-t-elle les populations les plus pauvres et les aide-t-elle efficacement ?
- ▶ Quelles sont les principales difficultés méthodologiques de la mesure de l'impact ?
- ▶ Pourquoi les IMF évoluent-elles vers des études de clientèle plutôt que des études d'impact ?

1. Joanna Ledgerwood, *Manuel de microfinance*, Éditions Banque Mondiale, 1998.

Un impact réel¹

L'impact sur la situation économique et sociale des clients

Plusieurs études, menées à des années d'écart et sur différents continents, ont montré des résultats impressionnants :

- ▶ Sur le plan économique, avec des impacts sur le niveau de revenu et la capacité à épargner ;
- ▶ Sur le plan social, avec des effets sur la scolarisation des enfants, l'accès aux soins ou l'amélioration de l'habitat, grâce à l'impact économique et dans certains cas grâce à des services complémentaires proposés par les IMF.

Ce chapitre propose quelques exemples d'études d'impact qui en attestent.

En **Bolivie**, en l'espace de trois ans, deux tiers des clients de l'IMF CRECER² ont vu leurs **revenus augmenter** significativement, grâce notamment à la croissance de leur activité commerciale et à leur capacité à grouper leurs achats de marchandise du fait de l'accès au crédit. En accédant aux services de l'IMF, les familles ont pu lisser leur consommation et acquérir de nouveaux biens pour la maison. 86% ont pu **se constituer une épargne** – alors que 78 % d'entre eux n'en avaient pas auparavant.

1. Ce chapitre a pour principale référence le dossier thématique réalisé par le Comité d'Échange et de Réflexion sur les Systèmes d'Épargne-Crédit (Cerise), « Impact et performances sociales » pour le portail francophone de la microfinance :

http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/.

Les études citées en section a) sont reprises de deux revues d'études d'impact de la microfinance :

- Littlefield E., Murdoch J. et Syed H., Is microfinance an effective strategy to reach the Millennium Development Goals?, CGAP Focus Note n° 24, 2003, http://www.cgap.org/docs/FocusNote_24.pdf.

- Haley B. et Murdoch J., Analysis of the effects of microfinance on poverty reduction, Results Canada, Canadian International Development Agency, 2001.

On trouvera également de nombreux documents en anglais sur le site du réseau Imp-Act (www.imp-act.org) qui fédère des universitaires et des praticiens de la microfinance travaillant sur le sujet de l'impact.

2. Mknelly B. and Dunford C., Impact of Credit with Education on Mothers and Their Young Children's Nutrition: CRECER Credit with Education Program in Bolivia, Freedom from Hunger Research Paper No. 5 (Davis, Calif.: Freedom from Hunger, 1999)

En outre, grâce aux sessions de formation ou sensibilisation à des questions d'hygiène ou de santé qui sont dispensées par l'IMF, on observe que les clientes de CRECER ont des meilleures pratiques d'allaitement de leurs enfants, de réhydratation en cas de diarrhées et de prévention du paludisme.

Une autre étude a porté sur les clients de l'IMF Freedom from Hunger¹ au **Ghana**. Elle montre qu'en l'espace de trois ans, les revenus mensuels des clients de l'IMF ont augmenté de 30 euros, contre seulement 15 euros pour des individus qui n'étaient pas clients. On note aussi parmi les clients une forte **diversification des sources de revenus** : 80% ont une deuxième activité, contre seulement 50 % des non clients.

En **Ouganda**, une étude sur trois IMF² montre que leurs clients investissent plus dans l'éducation de leurs enfants, grâce aux revenus de leur micro-entreprise. Les clients de l'IMF FOCCAS ont de **meilleures pratiques d'hygiène suite aux sessions de sensibilisation** – par exemple, 32% ont essayé au moins une méthode de prévention du sida contre 18% chez les non clients.

Au **Bangladesh**, une étude³ sur trois IMF (Grameen Bank, BRAC et RD-12) a montré que 5 % des clients **passent au-dessus du seuil de pauvreté** chaque année et que ces améliorations sont durables. Elles ont un effet positif et mesurable sur l'alimentation et la scolarisation des enfants. Les progrès se font même sentir au niveau des villages : dans ceux où l'offre de microfinance apparaît, **même les non-clients en bénéficient (effet d'entraînement, par exemple hausse des salaires)**.

Une autre étude sur l'IMF BRAC⁴ montre que **la situation des clients devient moins précaire** grâce à l'accès aux services financiers, qui permettent de lisser leur consommation et d'accumuler des actifs (qui peuvent plus tard être revendus en cas de coup dur). **En cas de catas-**

1. MkNelly B. et Dunford C., *Impact of Credit with Education on Mothers and Their Young Children's Nutrition: Lower Pra Rural Bank Credit with Education in Ghana*, Freedom from Hunger Research Paper No. 4 (Davis: Calif. : Freedom from Hunger, 1998)
2. Barnes C., Gaile G. et Kimbombo R., *Impact of Three Microfinance Programs in Uganda*, USAID-AIMS paper, Management of Systems International, 2001).
3. Shahidur Khandker, *Fighting Poverty with Microcredit: Experience in Bangladesh*, New York: Oxford University Press, Inc., 1998.
4. Zaman H., *Assessing the Poverty and Vulnerability Impact of Micro-Credit in Bangladesh: A Case Study of BRAC*, Banque mondiale, 2000.

trophe naturelle comme une inondation, la possibilité de recourir juste après à un emprunt d'urgence est extrêmement importante pour atténuer les effets de la catastrophe. Enfin, l'étude constate un effet positif de la microfinance sur le statut de la femme au sein des familles et de la société. L'étude montre que l'impact de l'IMF est surtout fort sur les ménages « modérément pauvres » et qui ont eu plusieurs emprunts successifs, pour un montant cumulé supérieur à 200 dollars.

Dans une troisième étude de BRAC¹, on observe une **amélioration plus rapide du niveau d'instruction des adolescents** chez les familles clientes de l'IMF. L'occurrence de la malnutrition est moindre parmi les clients de l'IMF, et **la fréquence de la malnutrition est de plus en plus faible** pour ceux qui restent durablement membres du programme.

Enfin, toujours au Bangladesh, une étude sur la Grameen Bank², montre un **niveau de scolarisation des filles supérieur** chez les familles clientes de l'IMF.

Une étude sur Zambuko Trust³, au **Zimbabwe**, a démontré que les clients réussissaient mieux que les autres à accumuler des actifs utiles au ménage, comme un réfrigérateur ou un four. Les clients parviennent également à diversifier leurs sources de revenus. Enfin, malgré le contexte de crise des années 97-99, on observe un **impact positif sur l'alimentation des clients très pauvres**, en quantité et en qualité,

Au **Cambodge** enfin, une étude sur l'impact du microcrédit sur les clients d'AMRET⁴ a souligné les résultats suivants :

- ▶ **80 % des clients pensent avoir réalisé un profit grâce au crédit**, et 19 % d'entre eux pensent ne plus avoir besoin de réemprunter à l'avenir,
- ▶ **40 % des crédits sont réellement investis dans une micro-entreprise** ; la moitié des prêts sont en réalité utilisés pour lisser la trésorerie du ménage. Ceci est tout-à-fait accepté par l'IMF qui ne

1. Chowdhury A.M.R. et Bhuiya A., *Do Poverty Alleviation Programmes Reduce Inequity in Health: Lessons from Bangladesh* dans *Poverty Inequity and Health*, ed. D. Leon and G. Walt, Oxford: Oxford University Press, 2001.

2. Khandker, *Fighting Poverty with Microcredit*, 1998.

3. Barnes C., *Microfinance Program Clients and Impact: An Assessment of Zambuko Trust, Zimbabwe*, USAID-AIMS paper (Washington, D.C.: 2001).

4. Bouso P., Daubert P., Gauthier N., Parent M. et Zieglé C., *L'impact micro-économique du crédit rural au Cambodge*, Collection *Etudes et travaux*, GRET 1997.

prétend pas accorder uniquement des crédits productifs, et sait que ses clients peuvent néanmoins rembourser leurs crédits à temps.

Ainsi, nombreuses sont les études qui ont documenté et observé un impact fort de la microfinance. Il en existe aussi quelques-unes qui ont conclu à l'absence d'impact ou même dans de rares cas à un impact négatif, notamment dans des contextes de zones très pauvres focalisées sur une seule activité économique, où l'accès au crédit peut entraîner une saturation rapide du marché local. Mais la fréquence de ces résultats est trop faible pour mettre en doute la tendance généralement positive des études.

Autonomie des femmes¹

Au-delà des bénéfices économiques et sociaux mesurables, la microfinance a un impact sur la capacité des individus à prendre en main leur propre situation. La possibilité d'emprunter et d'investir, d'épargner, de travailler, a une valeur en soi : celle d'élargir les options disponibles. Ce processus d'élargissement des possibilités et de gain en autonomie est communément désigné par un terme anglo-saxon : *empowerment*.

Ce terme peut bien entendu s'appliquer aussi bien aux hommes qu'aux femmes. Néanmoins, certaines IMF choisissent d'avoir pour clients uniquement, ou principalement, des femmes. Les raisons de ce ciblage sont multiples :

- ▶ La participation importante des femmes aux métiers informels généralement visés par la microfinance – en particulier des métiers qui peuvent s'exercer à proximité du domicile, comme la tenue d'une petite activité commerçante dans le quartier, cumulable avec un temps important consacré à la famille ;
- ▶ La surreprésentation des femmes parmi les populations pauvres que visent certaines IMF – les femmes faisant souvent face à des obstacles socio-économiques spécifiques (par exemple, les taux de scolarisation des filles sont bien inférieurs à ceux des garçons dans la majorité des pays en développement) ;

1. Guérin I., *Microfinance et autonomie féminine*, OIT, Secteur de l'Emploi, document de travail n° 31, http://www.lamicrofinance.org/files/14606_autonimiefeminine.pdf.

- ▶ La propension plus grande des femmes à affecter leurs revenus au bien-être de la famille (éducation, santé des enfants notamment), engendrant un impact social plus fort à impact économique égal ;
- ▶ La volonté de renforcer la position de la femme dans son foyer et la participation des femmes au développement économique et social – un thème qui reçoit une attention croissante des agences de développement depuis les années 90 ;
- ▶ Certaines IMF estiment en outre que les femmes remboursent mieux les crédits que les hommes.

Dans les faits, qu'en est-il de l'autonomie acquise par les femmes, grâce aux services des IMF ? Les études montrent que, au-delà de son impact matériel, **l'accès aux services de microfinance peut effectivement contribuer à une amélioration du statut des femmes au sein de la famille**, au renforcement de l'estime qu'elles ont d'elles-mêmes ou encore à leurs capacités d'organisation et donc d'expression et de revendication :

- ▶ Certaines limitent leur dépendance par rapport aux usuriers ou à leurs fournisseurs ;
- ▶ Grâce à l'offre de services financiers de l'IMF, certaines échappent à des obligations d'entraide communautaire ou familiale « grâce » à l'endettement vis-à-vis de l'IMF : les remboursements, honorés grâce aux revenus de leur activité, constituent une épargne a posteriori qu'elles ne pourraient réaliser autrement ;
- ▶ Dans le cas de crédits solidaires, les réunions de groupe peuvent permettre de discuter entre femmes de sujets communs, d'exprimer des préoccupations spécifiques, d'encourager dans certains cas la réaction face à d'éventuels comportements inacceptables (violence domestique par exemple).

Néanmoins, le ciblage exclusif des femmes et la formation des groupes solidaires peuvent engendrer des effets pervers vis à vis desquels les IMF doivent rester vigilantes. Une étude sur le projet PPPCR au Burkina¹ montre comment le ciblage exclusif des femmes s'est traduit par des tensions entre hommes et femmes au sein de la communauté : certains hommes faisaient pression sur les femmes pour obtenir une redistribution du crédit. Cette situation se traduisait par des impayés dont les femmes

1. Wampfler B., Le PPPCR, Etude de cas, Gouvernance en microfinance, septembre 2002 (<http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/gouvernance/pppcr.pdf>).

étaient doublement victimes : parce qu'elles n'avaient pas bénéficié du crédit, et parce qu'elles portaient la responsabilité de l'endettement.

De plus, il faut souligner qu'une forte proportion de femmes parmi les emprunteurs ne signifie pas qu'elles jouent un rôle prépondérant dans la décision et la gestion du crédit. Chez AMRET, 75 % des clients sont des femmes, mais dans 71 % des cas, la décision de prendre le crédit et son affectation sont le résultat d'un choix commun du couple ; les femmes sont en quelque sorte en charge des « formalités », consommatrices de temps...sans avoir pour autant davantage d'autonomie dans la gestion du crédit¹.

Impact sur les structures de solidarité

L'introduction par les IMF de nouveaux modes de solidarité n'est-elle pas susceptible de nuire aux modes de solidarité préexistants et de favoriser certains groupes sociaux ? En particulier, quel est l'impact de l'introduction du mécanisme de la caution solidaire ? Ces questions ont donné lieu à des études de type socio-anthropologiques, parfois dans le cadre d'études d'impact plus larges.

Impact de la caution solidaire sur les clients du Crédit Rural de Guinée²

Ce sujet a par exemple été analysé pour le Crédit Rural de Guinée (CRG), IMF mise en place par une ONG française, l'IRAM³. L'octroi de crédit s'appuie sur la formation de groupes solidaires de 5 à 10 personnes, ces groupes sont la principale forme de garantie. L'apparition de problèmes de remboursement a rendu nécessaire une réflexion sur les effets pervers de ce mécanisme. Il est apparu que les clients acceptaient le *principe* de la caution solidaire – certains groupes formant même des noyaux soudés. Mais les *modalités* de formation des groupes étaient remises en cause : les clients souhaitent pouvoir former des groupes

1. Pascal Bousso, Pierre Daubert, Nathalie Gauthier, Martin Parent et Cécile Zieglé, *L'impact micro-économique du crédit rural au Cambodge*, Collection *Etudes et travaux*, GRET 1997.
2. Stéphane Bouju, Kéfing Condé et Dominique Gentil, « Le crédit rural de Guinée vu par ses acteurs. L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel », Collection « Études et travaux », GRET-Kartala, Paris, 2001.
3. Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement.

plus petits (solidarité familiale traditionnelle) ou, au contraire, des groupes plus élargis (solidarité villageoise traditionnelle). Ils proposent aussi de compléter la caution solidaire par d'autres formes de garanties, différenciables selon les clients.

Impact plus global

Nous avons étudié l'impact de la microfinance sur les clients des IMF. Plus globalement, observe-t-on une contribution de la microfinance au développement d'une filière (agricole, industrielle), d'une ville, d'une région (niveau méso-économique) ou d'un pays (niveau macro-économique) ?

- ▶ **Au niveau méso-économique, la microfinance peut notamment avoir un impact sur le marché foncier et sur le marché du travail.** Sur le marché foncier, la possibilité d'emprunter peut, par exemple, éviter à des paysans de mettre leur terre en métayage par manque de capital pour l'exploiter. Sur le marché du travail, le développement de la microfinance peut permettre aux clients des IMF, eux-mêmes, d'embaucher à leur tour (on parle de « deuxième niveau de distribution du crédit ») ; la microfinance peut également contribuer à modifier les rapports de forces (par exemple, renforcer le pouvoir de négociation des salaires d'ouvriers agricoles, désormais dotés d'autres options que le travail salarié). Des études restent à mener pour analyser plus finement ce type d'impact. Certaines études ont également essayé de mesurer l'impact de la microfinance sur les pratiques informelles préexistantes (tontines, prêteurs informels...). Elles ont notamment montré que **la microfinance ne se substitue pas totalement à ces pratiques informelles**, qui ne disparaissent pas mais s'adaptent – en particulier, leurs taux d'intérêt diminuent. Par exemple, au Cambodge, les clients d'AMRET continuent d'avoir recours à des prêteurs informels en cas d'urgence, en complément des services de microfinance ;
- ▶ **D'un point de vue macroéconomique, la microfinance permet d'accroître la bancarisation de la population.** Nous rejoignons le dossier CERISE¹, qui estime que dans certains contextes où 80 % à

1. Dossier thématique réalisé par le Comité d'échange et de réflexion sur les systèmes d'épargne-crédit (CERISE), « Impact et performances sociales » pour le portail francophone de la microfinance (http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/impactperf/).

90 % des ménages sont privés de banques, le taux de pénétration de la microfinance peut atteindre jusqu'à 5 ou 10 fois celui des banques. Cependant, on évalue généralement qu'il reste inférieur à 20 % de la population active, les IMF ne couvrant généralement qu'une partie du territoire. On estime que les IMF représentent jusqu'à 5 % de la collecte d'épargne et 10 % du crédit à l'économie dans certains pays. Ces proportions augmentent significativement dans les zones rurales. Dans ces conditions, il est clair que la microfinance contribue modestement mais significativement au financement de l'économie.

Enfin, il est bien évident que la microfinance n'est pas une solution miracle à la question du sous-développement. De ce point de vue, la médiatisation importante de la microfinance, certes utile, est à double tranchant car elle suscite des attentes parfois démesurées¹. En tout état de cause, **la microfinance ne constitue que l'un des éléments à mettre en place dans le cadre de stratégies de développement beaucoup plus larges**, impliquant la mise en œuvre de politiques sociales (de santé et d'éducation), de réformes économiques et politiques, au niveau national (démocratie, bonne gouvernance) ou international, notamment dans l'équité des règles du commerce.

La microfinance, outil de lutte contre la pauvreté ?

Cibler les pauvres : un objectif controversé

Il est essentiel pour une IMF de définir la population cible à qui ses produits sont destinés. Les critères de segmentation de la population sont multiples – par exemple, localisation géographique, niveau de pauvreté des individus clients, niveau de développement des entreprises clientes, appartenance à un groupe spécifique (les femmes, les paysans sans terre, etc.).

1. Isabelle Guérin et Marc Roesch, « Microcrédit, outil fragile », *Le Monde*, 30 novembre 2005.

Nous avons déjà vu que le terme de « microfinance » désigne des initiatives très variées visant des individus ou des entreprises exclues du secteur bancaire traditionnel. Parmi les programmes de microfinance, certains se donnent pour objectif spécifique de toucher des populations pauvres, parfois même « les plus pauvres ». Leurs initiateurs affirment que même des familles démunies peuvent améliorer leur situation grâce à la microfinance, qui est donc, selon eux, un outil de lutte contre la pauvreté.

Cette affirmation controversée soulève plusieurs interrogations :

- ▶ Les IMF qui prétendent viser les pauvres les atteignent-elles réellement ou ne font-elles qu'en afficher l'intention afin d'intéresser des bailleurs publics ?
- ▶ Le microcrédit est-il un outil adapté aux plus pauvres ? Autrement dit, n'est-il pas risqué d'endetter des familles très pauvres, qui n'auront pas toujours les capacités de développer une activité économique pérenne et subiront une pression forte au remboursement¹ ?
- ▶ N'est-il pas plus judicieux de viser un public moins pauvre ou des entreprises de plus fort potentiel, capables d'initier une dynamique économique et des opportunités d'emploi qui bénéficieront indirectement aux pauvres ?
- ▶ Mais si la microfinance n'atteint pas les pauvres et offre des opportunités au reste de la population, ne risque-t-elle pas de contribuer à accroître les inégalités et marginaliser davantage les pauvres ?

Comment mesurer le niveau de pauvreté ?

Pour apporter des éléments de réponse, des outils ont été développés, permettant de mesurer le niveau de pauvreté des clients – ce qui implique, au fond, de définir ce que l'on entend par *pauvreté*.

La pauvreté en termes monétaires : les « seuils de pauvreté »

Une vision classique définit *la pauvreté* d'un ménage par l'extrême faiblesse de ses ressources monétaires. La plupart des pays définissent un *seuil de pauvreté*, qui est le niveau de revenu nécessaire dans une zone

1. David Hulme, "Note on the dark side of microfinance", 2000, in *Microfinance, evolution, achievements and challenges*, ITDG Publishing, mars 2004.

donnée pour pouvoir faire face aux besoins absolument essentiels d'un ménage. Tout ménage dont la dépense moyenne est « en dessous du seuil de pauvreté » est dit pauvre.

Une IMF peut donc entreprendre d'évaluer le pourcentage de ses clients dont les revenus sont inférieurs au seuil de pauvreté. L'ONG ACCION, qui appuie des IMF en Amérique du Sud, en Afrique et aux États-Unis (plus d'un million de clients au total) a développé une méthode sur ce principe¹.

***La pauvreté, un phénomène multidimensionnel :
les indices de pauvreté***

De plus en plus, les économistes et sociologues analysent la **pauvreté comme un phénomène multidimensionnel, qui n'affecte pas uniquement les revenus et les biens d'une personne, mais plus globalement ses capacités à mener la vie qu'elle souhaite mener**. Amartya Sen², économiste indien, prix Nobel d'économie en 1998, a largement influencé ce courant de pensée, qui incite à évaluer le niveau de pauvreté d'un individu non seulement en fonction des revenus monétaires, mais aussi en fonction d'autres aspects non financiers – accès aux soins, à l'éducation pour les enfants, liberté au sein du foyer (notamment dans le cas de la femme), possibilité d'expression et de participation politique...

Bien entendu, pour une IMF, il est assez complexe d'évaluer le niveau de pauvreté de ses clients sous tous ces différents aspects. Cela suppose, par exemple, de réaliser des enquêtes auprès des clients sur la base de questionnaires très détaillés, portant sur chacun de ces éléments (revenus, épargne, accès aux soins...). De nombreuses difficultés se posent alors : la nécessité de recruter des enquêteurs compétents, la réticence des clients face à des questions perçues comme intrusives ou complexes, et la difficulté pour les clients eux-mêmes d'évaluer, par exemple, le niveau exact de leurs propres revenus. Enfin, il faudra agréger les résultats obtenus et pouvoir affecter à chaque « aspect » de la pauvreté un poids relatif par rapport aux autres ; faute de quoi, il serait impossible de comparer les clients entre eux.

1. Pour des compléments sur l'outil d'évaluation de la pauvreté, « <http://www.accion.org/insight/> »
2. Lire par exemple Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacob, 2003.

L'outil d'évaluation de la pauvreté CGAP/IFPRI

Un index de pauvreté destiné à être utilisé par les IMF a été développé par le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres, voir chapitre 15) et l'IFPRI (International Food Policy Research Institute) : l'outil d'évaluation de la pauvreté¹.

C'est un questionnaire de cinq pages adressé à 200 nouveaux clients de l'IMF et 300 non-clients, afin de déterminer le niveau de vie des ménages qui ont accès aux services de l'institution pour la première fois. Il porte sur la composition de la famille, son alimentation, son habitation, les biens qu'elle possède. Ces différents indicateurs sont combinés grâce à une méthode statistique rigoureuse pour construire un index de pauvreté. Sur la base de cet index, une note est affectée à chaque ménage. Plus la note est faible, plus le ménage est pauvre. En comparant les notes des clients à ceux des non-clients, on peut évaluer dans quelle mesure l'IMF touche les pauvres dans la zone où elle intervient.

Cet outil a par exemple été utilisé auprès des clients de l'IMF OTIV à Madagascar² en 1999. L'IMF proposait alors deux produits à ses 22 000 clients :

- Des crédits individuels ne visant pas spécifiquement les clients pauvres ;
- Des crédits solidaires de montants plus petits destinés à des groupes de femmes de familles pauvres.

L'étude a permis de segmenter l'ensemble de la population en trois groupes, du plus pauvre au moins pauvre. Elle a montré que 45 % des clientes du crédit solidaire appartiennent au groupe le plus pauvre, contre seulement 13 % des clients ayant obtenu un crédit individuel.

1. « http://www.cgap.org/docs/TechnicalTool_05_French.pdf ».
2. « <http://www.microfinancegateway.org/poverty/pat/otiv.html> ».

Microfinance et pauvreté : ce que l'on peut dire à ce stade

La majorité des intervenants sont aujourd'hui d'accord sur quelques constats :

- ▶ La microfinance n'est pas un outil adapté pour toucher les « *plus pauvres des pauvres* » au sens strict (les indigents), qui manquent du minimum de stabilité nécessaire pour que le recours à des services financiers soit possible et pertinent ;
- ▶ Un cran au-dessus des indigents, les *ménages très pauvres* ne sont pas toujours susceptibles de faire fructifier un microcrédit, par manque de moyens financiers, humains et techniques. Leur faire courir le risque de l'endettement n'est pas toujours recommandable, ni pour eux ni pour le prêteur. Ces ménages sont cependant capables d'initiatives économiques. Il existe donc à juste titre des programmes leur proposant des crédits. Ces programmes plus « sociaux » reconnaissent souvent le **besoin d'un accompagnement de leurs « bénéficiaires » par des formations ou des services additionnels, qui nécessitent durablement des subventions.**

L'accès à des **services d'épargne**, en particulier, est reconnu aujourd'hui comme une priorité pour ces ménages très pauvres (voir au chapitre 1, p. 33). La priorité est donc de développer des produits d'épargne flexibles, adaptés à cette population, en milieu urbain comme en milieu rural (voir chapitre 4) ;

- ▶ Remontant encore d'un cran, les *ménages non pauvres vulnérables* regroupent des familles qui sont juste en dessous ou juste au-dessus du seuil de pauvreté, mais qu'un simple choc externe suffirait à précipiter dans une pauvreté profonde – par exemple, une maladie, un décès dans la famille, un accident, la perte d'un emploi... Pour eux, en plus de l'épargne, **le microcrédit trouve toute sa pertinence**¹, car ils ont les capacités de réellement développer des micro-entreprises et de rembourser leurs prêts régulièrement. Une étude sur le sujet²,

1. Graham A.N. Wright and Aleke Dondo, "Are you Poor Enough ? Client Selection my Microfinance Institutions", 2001, in *Microfinance, Evolution, Achievements and Challenges*, ITDG Publishing, mars 2004.

2. David Hulme et Paul Mosley, *Finance Against Poverty*, Routledge, Londres, 1996 ; un résumé est disponible dans la *Focus Note*, n° 5 du CGAP (http://www.cgap.org/docs/FocusNote_05_French.pdf).

portant sur 13 IMF dans 7 pays, a montré dès 1996 que l'impact du microcrédit était, pour les clients se situant au-dessus du seuil de pauvreté, plus fort que pour les clients les plus pauvres ;

- **Ce qui importe en définitive pour une IMF, c'est de définir sa cible et de se donner les moyens de l'atteindre réellement.** Il faut être conscient qu'en l'absence d'effort spécifique pour atteindre la clientèle très pauvre, une IMF développera des produits généralistes qui auront plutôt tendance à toucher la clientèle « moyenne », perçue comme moins risquée et à qui l'on peut accorder des prêts plus gros, plus rentables. La question du ciblage est à suivre au cours du temps, car même les institutions ayant initialement l'objectif de toucher une clientèle pauvre dérivent fréquemment vers le segment supérieur du marché (voir chapitre 11) ;
- Enfin, **la microfinance est aussi un instrument indirect de lutte contre la pauvreté**, dans le sens où les individus non pauvres et les entreprises qui bénéficient d'opportunités de croissance grâce au microcrédit peuvent par la suite créer des opportunités économiques pour les pauvres (emploi, travail en sous-traitance).

La difficulté de mesurer l'impact sur les clients

Mener une étude d'impact est un exercice ardu du point de vue méthodologique. En effet, la mesure de l'impact pose plusieurs difficultés, dont les deux principales sont l'attribution de l'impact et la fongibilité du crédit.

L'attribution de l'impact¹

Dans quelle mesure une amélioration de la situation d'un client est-elle réellement imputable au crédit accordé par l'IMF ? Par exemple, si un client donné s'est enrichi au cours d'une année, cela peut être dû à de multiples facteurs externes : la vente d'une terre, un héritage, l'accès d'un membre de sa famille à un travail salarié, etc.

1. Beatriz Armendariz de Aghion et Jonathan Morduch, *The economics of microfinance*, MIT Press, 2005.

Ces facteurs individuels peuvent être neutralisés en raisonnant sur des moyennes tirées d'échantillons suffisamment larges. En effet, si certains clients peuvent avoir bénéficié d'événements heureux durant la période, d'autres auront connu des événements néfastes, et ces aléas individuels se compenseront en moyenne.

Cependant, il ne suffit pas d'observer une amélioration de la situation moyenne des clients pour en conclure que cette amélioration est imputable aux services de microfinance. L'amélioration pourrait être due à une croissance économique forte pendant la période ou à une pluviométrie favorable dans les zones agricoles... Il faut donc isoler l'impact de la microfinance par rapport à divers facteurs externes. Pour cela, on emploie en général une méthode spécifique : on constitue un groupe témoin d'habitants de la même zone et de même situation initiale, qui ne recourent pas aux services de l'IMF. On ne pourra conclure à un impact réel de la microfinance que si l'amélioration de la situation des clients de l'IMF est plus forte que l'amélioration de la situation de ceux qui ne sont pas clients.

Cependant, cette comparaison nécessaire n'est pas suffisante. En effet, que conclure si l'on observe, par exemple, que les clients se sont enrichis plus vite que les non-clients ? Cela pourrait signifier que les clients se sont enrichis plus vite que les non-clients parce qu'ils ont emprunté auprès de l'IMF. Mais cela pourrait aussi signifier, à l'inverse, que les clients ont emprunté parce qu'ils avaient, avant même l'intervention de l'IMF, des capacités que les autres n'avaient pas – on parle de causalité inverse. Ces capacités étant souvent non quantifiables (par exemple, l'esprit entrepreneurial de l'emprunteur), il est très difficile d'isoler économétriquement leur effet.

Pour dépasser ces difficultés méthodologiques, les études d'impact doivent être menées avec une très grande rigueur. Elles supposent de rassembler des données bien précises et d'employer des méthodes économétriques pointues, dont l'exposé dépasse le cadre de cet ouvrage. Nous en présentons un exemple dans l'encadré ci-après.

Il faut souligner que l'ensemble des études d'impact mentionnées plus haut ont suivi des méthodes rigoureuses permettant de répondre à plusieurs de ces difficultés. On ne peut certes pas les considérer comme des démonstrations « scientifiques » (qui sont toujours rares en sciences sociales) ; néanmoins, leurs efforts de rigueur apparaissent suffisants

pour que l'on puisse dire qu'elles étayent et accréditent fortement l'idée d'un impact positif significatif.

Méthode de mesure d'impact chez ADéFi¹ (ACEP Madagascar)

Une étude d'impact menée en 2004 sur l'IMF ADéFi (ACEP Madagascar) éclaire utilement le traitement de cette difficulté méthodologique². ADéFi est une IMF basée à Antananarivo, créée en 1995 par l'opérateur ACEP Développement. L'étude porte sur l'activité de crédits d'un montant moyen de l'ordre de 700 euros à de « très petites entreprises » (TPE), n'ayant pas accès aux banques (environ 6 000 emprunteurs en 2005).

La méthode retenue consiste à comparer un échantillon d'emprunteurs à un échantillon « témoin » de non-emprunteurs, avec un procédé « d'appariement » : l'étude s'efforce, pour chaque entreprise cliente, de trouver une entreprise non cliente qui était aussi proche d'elle que possible avant l'acte d'emprunter chez ADéFi, et qui, au fond, aurait tout aussi bien pu devenir cliente d'ADéFi. La principale difficulté méthodologique est que, aussi proche que soient les profils des micro-entreprises appariées, il pourrait bien rester une différence initiale entre le groupe de celles qui sont devenues clientes et les autres – par exemple, dans la mentalité du chef d'entreprise. De ce fait, le risque demeure d'imputer au programme des différences qui en fait existaient déjà avant sa réalisation mais ne pouvaient être observées.

Pour dépasser cet obstacle, l'étude a recours à la méthode dite de la « double différence ». Par exemple, pour mesurer l'impact sur le chiffre d'affaires des micro-entreprises, la méthode consiste à :

1. Calculer la différence entre la moyenne du chiffre d'affaires des entreprises clientes *avant* l'action du projet et la moyenne du chiffre d'affaires des entreprises non clientes *avant* l'action du projet ;
2. Calculer la différence entre la moyenne du chiffre d'affaires des entreprises clientes *après* l'action du projet et la moyenne du chiffre d'affaires des entreprises non clientes *après* l'action du projet ;
3. Faire la différence entre ces différences (d'où le nom de méthode de « double différence »).

En procédant ainsi, on limite le risque d'attribuer au crédit des différences qui, en fait, existaient déjà à l'origine, puisque l'on compare un

1. Voir le site Internet de l'IMF (<http://www.adefi.org/>).

2. Flore Gubert et François Roubaud, « Analyser l'impact d'un projet de microfinance : l'exemple d'ADéFi Madagascar, AFD », *Notes et Documents* n° 19, juin 2005.

écart final à un écart initial. Le résultat final (la différence entre l'écart final et l'écart initial) nous dit si les entreprises clientes ont progressé plus vite ou moins vite que les non-clientes, et si cette différence est statistiquement significative.

Les résultats de l'étude montrent que les micro-entreprises clientes sont significativement plus performantes que les non-clientes, mais qu'il n'est pas certain cette différence puisse être totalement attribuée au programme.

La fongibilité du crédit

Une autre difficulté apparaît lorsque l'on veut calculer le taux de rentabilité des investissements réalisés par les micro-entrepreneurs : c'est celle de la *fongibilité* du crédit. Ce terme signifie que le crédit est utilisé dans divers postes d'activités productives et de consommation, à tel point que l'on ne parvient plus à identifier sa destination finale.

Fongibilité du crédit chez les clients d'AMRET

Une étude d'impact réalisée par le GRET, sur AMRET, au Cambodge en 1995-1996¹, illustre le concept de fongibilité.

Un paysan cambodgien a emprunté au mois de juillet pour une durée de six mois. La saison agricole ayant commencé, il affecte le crédit à l'achat d'engrais. Deux mois plus tard, il achète deux porcelets sur ses fonds propres. À première vue, l'étude d'impact devrait porter sur la marge nette dégagée par l'activité rizicole. Or, une discussion avec l'emprunteur mettrait en évidence que si celui-ci n'avait pas eu de crédit, il aurait tout de même acheté l'engrais sur ses fonds propres. En revanche, il aurait manqué de capital pour acheter les porcelets. Le crédit a donc rendu possible l'achat des porcelets, et non de l'engrais. L'évaluation de l'impact économique devrait donc porter sur la marge nette dégagée par l'engraissement des porcs.

Les tentatives de spécifier l'usage de tel ou tel crédit et de mesurer sa rentabilité se heurteront souvent à ce type de difficultés. Ce problème

1. Pascal Bouso, Pierre Daubert, Nathalie Gauthier, Martin Parent et Cécile Zieglé, *L'impact microéconomique du crédit rural au Cambodge*, Collection « Études et travaux », GRET 1997.

se pose surtout pour les petits crédits ; pour des montants plus importants, un investissement déterminé peut être plus facilement identifié.

Mesurer la satisfaction des clients

Au cours des années 1990, les études complexes d'évaluation de l'impact ont été de plus en plus délaissées. Les raisons de cette désaffection sont multiples :

- ▶ Les études effectuées ont apporté suffisamment d'éléments pour crédibiliser l'idée que la microfinance a un impact significatif, rendant moins nécessaire l'entreprise de nouvelles études ;
- ▶ La priorité donnée par les bailleurs de fonds est la pérennisation des IMF qui, plus que l'approfondissement de l'impact, implique croissance du nombre d'emprunteurs et renforcement des organisations prêteuses. Dans ce contexte, une conviction s'est ancrée : le nombre croissant de clients et la qualité des taux de remboursement sont par eux-mêmes une démonstration du fait que les clients sont satisfaits et donc que l'impact est positif ;
- ▶ Enfin, les dirigeants des IMF s'approprièrent peu ces études coûteuses, souvent commanditées par les bailleurs de fonds et logiquement menées par des consultants externes (du fait des compétences nécessaires et du besoin d'objectivité de l'exercice). De ce fait, les études d'évaluation de l'impact aboutissaient généralement à peu de recommandations opérationnelles susceptibles d'améliorer les pratiques.

Un changement d'objectif

Depuis la fin des années 1990, les études visant à prouver l'impact de la microfinance ont cédé la place à des études visant à améliorer les services grâce à une meilleure connaissance des besoins de la clientèle, ce que l'on peut formuler en anglais comme le passage d'une démarche de type *prove* (prouver) à une démarche de type *improve* (améliorer)¹.

1. David Hulme, "Impact Assessment Methodologies for Microfinance : Theory, Experience and Better Practice", *World Development*, vol. 28, n° 1.

Ce changement s'est produit lorsque les IMF avaient atteint un stade suffisant de maturité et de maîtrise des aspects techniques pour pouvoir se permettre d'engager une réflexion sur la pertinence de leurs services et sur les innovations possibles. Cette réflexion a, de plus, été rendue nécessaire par le constat que certaines IMF perdaient de plus en plus de clients, en particulier en Amérique du Sud et en Afrique de l'Est¹ : les clients s'adressaient à l'organisation pour y recevoir un ou deux prêts, les rembouraient, puis se retiraient. Plusieurs explications étaient envisagées :

- ▶ L'inadaptation des services proposés par rapport à leurs besoins récurrents (en particulier, l'absence de produits d'épargne) ;
- ▶ La concurrence croissante entre IMF sur certaines zones, donnant la possibilité à chaque client de passer de l'une à l'autre, et obligeant chacune à proposer des produits mieux adaptés pour satisfaire ses clients.

Pour mieux comprendre la demande des clients et concevoir des produits plus adaptés, des études de clientèle ont été menées. On peut les comparer aux études marketing que mènent les entreprises. Ces études sont le plus souvent initiées par les IMF elles-mêmes, avec une forte attente de retombées opérationnelles – jusqu'à en faire un véritable outil de pilotage. Elles sont marquées par la recherche d'un équilibre entre rigueur analytique et pragmatisme.

Ainsi, après une période où la priorité était la croissance des IMF et leur pérennisation, le secteur a en quelque sorte découvert **l'impératif de mettre le client au centre de ses préoccupations** et de ne pas se contenter de lui proposer des produits standards. Cette prise de conscience salutaire, loin de miner l'objectif de renforcement des IMF, y contribue au contraire puisqu'elle permet de fidéliser la clientèle.

1. Imran Matin et Brigit Helms, « Institutions de microfinance en Afrique de l'Est : pourquoi des clients en sortent et d'autres n'y entrent pas ? », MicroSave Africa, 2000 (http://www.lamicrofinance.org/files/14740_FocusNote_16_French.pdf).

Des outils simples pour mieux connaître les clients¹

Des méthodes simples et facilement adaptables ont été développées pour mieux comprendre la clientèle – à l’initiative notamment d’organisations comme MicroSave Africa et du programme AIMS².

Études de marché

De nombreuses études ont jugé utile de s’appuyer sur un outil développé par MicroSave Africa pour réaliser des études de marché en microfinance³. La méthode vise à mieux comprendre la demande des ménages, leurs contraintes et la perception qu’ils ont de l’IMF. La recherche est essentiellement qualitative. Elle donne lieu à des discussions de groupe orientées par des guides d’entretien préalablement établis et à des diagnostics participatifs, grâce auxquels les clients interrogés analysent eux-mêmes des données sur leur gestion de l’argent. La préparation des guides de discussion et la compétence des modérateurs sont essentielles à la réussite de l’exercice.

Les thèmes sont aussi divers que les sources de revenus et leur saisonnalité, les conditions locales d’accès aux services financiers, la hiérarchisation des avantages importants attendus d’un service financier et le niveau de satisfaction par rapport à l’offre proposée par l’IMF...

L’analyse de ces discussions permet de mieux adapter les produits financiers proposés et de positionner l’IMF vis-à-vis de la concurrence. Le fait d’associer des clients et, le plus souvent, des salariés à cette étude permet en outre d’accroître le sentiment des uns et des autres de participer à l’orientation de l’organisation, et donc leur attachement à sa

1. L’ensemble de cette section s’appuie sur le travail du groupe CERISE, *Dossier thématique. Impact et Performances sociales* (<http://cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>).
2. Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS) : programme développé de 1995 à 2001 par la coopération américaine (USAID) pour définir, en coopération avec des praticiens – réseau SEEP – et des chercheurs, des méthodes et outils d’analyse d’impact plus opérationnels. Les résultats et outils de AIMS ont été publiés : voir Monique Cohen, *Connaître la clientèle des IMF. Outils d’analyse pour les praticiens de la microfinance*, USAID/AIMS, septembre 2001 (téléchargeable : « http://www.lamicrofinance.org/files/14589_Connaîtreclienteledes_IMF.pdf »)
3. Graham A.N. Wright, David Cracknell et Leonard K. Mutesasira, « Marketing stratégique pour les institutions de microfinance », accessible depuis le site « <http://www.microsave.org> ».

réussite. Il permet aussi, incidemment, de repérer des cas où les règles sont mal appliquées par les équipes ou mal communiquées aux clients.

Satisfaction de la clientèle et abandons de clients

Le programme AIMS a développé des méthodes permettant d'analyser la satisfaction de la clientèle, l'utilisation que les clients font de leurs prêts ou encore les raisons des *abandons de clients* (c'est-à-dire les cas où les clients ne renouvellent pas leurs prêts)¹. Tout comme les enquêtes de MicroSave Africa, ces méthodes privilégient l'information qualitative récoltée auprès de groupes de clients, de non-clients et d'anciens clients.

Étude de la clientèle d'AMRET


Une « étude de clientèle »² a été menée en 2003 à la demande de l'IMF AMRET elle-même. Deux points essentiels sont abordés :

- Les abandons de clientèle et leurs causes. À la fin de chaque cycle, 10 % des clients environ choisissent de ne pas réemprunter – ils reprendront éventuellement quelque temps plus tard. En moyenne, le nombre de crédits pris par un client avant de se retirer du système est de 2,8. La première cause de sortie est le fait de ne plus avoir besoin de crédit (35 %). Les autres raisons majeures sont le manque de perspectives de l'activité économique engagée (24 %) et une insatisfaction liée aux modalités d'octroi des crédits chez AMRET (18 %) – mais seulement 6 % des anciens clients déclarent avoir trouvé un meilleur prêteur, formel ou informel ;
- Les suggestions des clients pour améliorer les services :
 - proposer des crédits individuels,
 - alléger les procédures d'octroi de prêts,
 - augmenter le montant des prêts,
 - offrir plus de flexibilité sur les délais de remboursement,
 - offrir aux clients fidèles des ristournes sur les taux d'intérêt.

1. Monique Cohen, « Comment évaluer l'impact sur la vie des clients », accessible depuis le site <http://www.microcreditsummit.org>.
 2. Lamy Benkirane, « Étude de suivi de clientèle EMT », EMT, mai 2003.

Chapitre 4

Étendre la portée de la microfinance : un nouveau défi



On estime aujourd'hui le nombre de clients de la microfinance à approximativement 92 millions dans le monde (voir le panorama des IMF au chapitre 12). Pourtant, le nombre de clients potentiels varie suivant les estimations entre 600 millions et un milliard d'individus¹. Les institutions de microfinance se sont multipliées et la concurrence se développe auprès de certaines clientèles spécifiques ; pourtant, certaines zones et certains types de clients restent entièrement délaissés. Pour atteindre les centaines de millions d'individus encore privés d'accès à la microfinance, quatre axes doivent être privilégiés :

- ▶ Diversifier les approches ;
- ▶ Mieux servir les besoins d'investissement des micro et petites entreprises ;
- ▶ Proposer des services adaptés aux populations pauvres en milieu urbain ;
- ▶ Mieux financer les activités agricoles.

1. Renée Chao-Béroff, « Les perspectives de la microfinance et le rôle des ONG dans la microfinance de demain », EU-Expert Meeting on Microfinance, 2005 (<http://microfinance-cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2005/BIM-05-04-05.pdf>).

Diversifier les approches

La tendance à répliquer des « modèles » dominants sur une région a souvent conduit à focaliser les institutions existantes sur des segments de marché étroits. Sur un pays donné, il est tentant de reproduire ce qui marche, plutôt que d'expérimenter de nouvelles approches. Il est aussi plus facile ainsi d'obtenir des financements de bailleurs de fonds. L'encadré ci-dessous montre que tel a été le cas en Bolivie, avec une attention presque exclusive au marché des petits entrepreneurs en milieu urbain.

Expansion et limites de la microfinance en Bolivie

Dans ce pays d'Amérique latine, la microfinance s'est développée dans les années quatre-vingt-dix à un rythme très rapide, sous l'impulsion d'un cadre réglementaire favorable et grâce à la réussite exemplaire de BancoSol. De nombreuses IMF ont été créées sur le même modèle, basé sur le crédit à court terme à destination des petits entrepreneurs en milieu urbain. Des banques et des sociétés de crédit à la consommation, attirées par les excellents résultats des meilleures IMF, sont également entrées sur le marché.

La concurrence exacerbée s'est traduite par une surenchère des montants octroyés, alors que les taux d'intérêt facturés aux clients restaient assez élevés. Les clients ont alors eu tendance à s'endetter auprès de plusieurs institutions. Ce surendettement a été l'origine de la crise du secteur à la fin des années quatre-vingt-dix : dégradation massive des taux de remboursement et difficultés financières pour les IMF.

L'élément frappant dans cette crise est que parallèlement à cette concurrence acharnée sur le segment des petits entrepreneurs urbains, des pans entiers de la population bolivienne, particulièrement en milieu rural, sont restés exclus de l'accès aux services financiers.

Pour étendre la portée de la microfinance, il est donc essentiel que les acteurs ne se limitent pas à la réplification de modèles existants mais aient l'audace d'innover en termes de clientèle cible, de produits et de modes d'organisation.

Mieux servir les besoins d'investissement des petites entreprises¹

Nous avons vu au chapitre 1 qu'il existe une variété d'entreprises susceptibles d'emprunter à une IMF – depuis la simple activité génératrice de revenus, jusqu'à la moyenne entreprise, en passant par la micro-entreprise et la petite entreprise.

Cependant, malgré les efforts récents de diversification (voir chapitre 2, p. 78), le savoir-faire des IMF reste encore largement focalisé sur le microcrédit à court terme, destiné au financement des activités génératrices de revenus et des micro-entreprises. Ce type de produit, très standard, est facile à gérer et permet en outre une croissance rapide. Il facilite ainsi l'atteinte de l'équilibre financier pour l'IMF.

Mais ce type de microcrédit à court terme (moins de douze mois) est surtout adapté pour financer le besoin en fonds de roulement d'un commerçant (achat d'un stock de marchandise, par exemple). Il est en revanche inadéquat pour financer de véritables investissements productifs : il faut davantage que quelques mois pour pouvoir rembourser l'achat d'un outil de production dont l'amortissement se fait en général sur plusieurs années. Les besoins pour ce type d'investissement, rares pour les activités génératrices de revenus, sont surtout le fait d'entreprises légèrement plus grandes (les petites entreprises). Dans certains cas, des PME pourraient même être servies – voir ci-dessous l'encadré sur le guichet PME d'ADéFi (ACEP Madagascar) à Madagascar.

Pour permettre de véritables investissements productifs, il faudrait prêter des sommes plus importantes, sur une durée plus longue.

ADéFi (ACEP Madagascar) et le guichet PME

ADéFi (voir présentation p. 107) sert depuis l'origine une clientèle de « très petites entreprises » (TPE), auxquelles elle propose des prêts dont le montant moyen est de l'ordre de 700 euros. Près de 6 000 entreprises en bénéficiaient fin 2005. Après quelques années d'activité, certaines des entreprises clientes ont grandi considérablement. La nature de leurs

1. Voir le dossier thématique « Diversification » du portail microfinance (<http://www.lamicrofinance.org/section/resourcecenters/>).

besoins de financement a changé : elles n'ont plus uniquement besoin de financer leur fonds de roulement mais aussi d'investir dans des outils de production.

Pour cette raison, ADéFi a ouvert en 2002 un département spécialement dédié aux « petites et moyennes entreprises » – dit « guichet PME ». Les entreprises qui s'adressent à ce guichet sont de taille significative, avec plusieurs employés, des stocks de marchandise conséquents, une activité rentable depuis plusieurs exercices – mais il leur est très difficile d'obtenir du crédit auprès des banques. Auprès du guichet PME d'ADéFi, 130 d'entre elles ont obtenu, fin 2005, des prêts dont le montant moyen est de l'ordre de 12 000 euros.

L'instruction de ces prêts est bien différente de celle des prêts aux TPE. L'analyse des perspectives de rentabilité des entreprises est nettement plus poussée. Elle est menée par des agents de crédit spécialisés sur ce type de prêts, formés à cet effet et dotés de moyens informatiques adéquats. Les prises de garanties sont également plus formalisées. Ces prêts sont remboursables sur des durées de 24 mois, bien plus longues que les prêts aux TPE (12 mois, maximum). L'activité a été rendue possible par le soutien financier de l'Agence Française de Développement et d'une société privée d'investissement en microfinance, Investisseur et Partenaire pour le Développement.

Proposer des services adaptés aux populations pauvres en milieu urbain

En milieu urbain, en dehors du financement des activités génératrices de revenus et des micro-entreprises, il existe une immense demande de services financiers de proximité, comme le mettent en évidence les pratiques financières informelles exposées au chapitre 1. Cette demande n'est pas nécessairement liée à un besoin d'investissement dans une activité ; elle peut simplement relever de la gestion du budget du ménage.

Aujourd'hui, seule une partie de cette demande trouve une réponse auprès des IMF existantes. En effet, la majorité des IMF a développé des produits de crédits destinés aux micro-entrepreneurs – et, le plus souvent, à ceux qui ont déjà une activité commerciale, pas à ceux qui souhaitent en créer une.

Il reste donc une immense demande insatisfaite parmi les populations pauvres urbaines. Nous avons vu au chapitre 3 que toucher les « plus

pauvres des pauvres » n'est généralement pas possible pour les IMF. Mais juste un cran au-dessus dans l'échelle de pauvreté, il existe généralement une part de la population vivant dans les quartiers les plus populaires ou les bidonvilles, dans une pauvreté prononcée. **Pour ce type de population, des produits spécifiques doivent être conçus, notamment des produits d'épargne flexibles.**

L'expérience de SafeSave au Bangladesh

L'objectif de SafeSave est de proposer des services financiers adaptés aux populations pauvres des bidonvilles de Dhaka. Les services de Safe-Save sont inspirés des pratiques des prêteurs informels et collecteurs d'épargne informels que Stuart Rutherford, le créateur de SafeSave, décrit dans son livre « Les pauvres et leur argent » (voir page 34).

Chaque client de SafeSave reçoit quotidiennement, à domicile, la visite d'une « collectrice ». Chaque jour, il est libre de lui remettre une somme d'épargne ou une somme en remboursement de son prêt éventuel, dont le montant minimum est de deux centimes d'euros environ – ce qui permet même aux plus pauvres d'épargner. Autrement dit, il n'y a pas d'obligation d'avoir un prêt pour être un client (un tiers des clients n'en ont pas), et le remboursement des prêts n'est pas prédéterminé par un échéancier : les flux financiers s'adaptent aux disponibilités quotidiennes des clients. Ceux-ci savent qu'ils payent chaque jour un intérêt (de 36% annuels) sur les sommes qu'ils doivent et touchent un intérêt (de 6% annuels) sur les sommes épargnées au-dessus de 14 euros. Les sommes épargnées peuvent être retirées à tout moment, soit immédiatement soit avec un délai de vingt-quatre heures. Quant aux crédits, ils sont initialement d'un montant maximum d'environ 40 euros. Les clients qui choisissent de rembourser régulièrement ont progressivement droit à des prêts de montants plus élevés.

L'organisation emploie plus de 70 « collectrices » recrutées dans les bidonvilles où elles travaillent ; ces femmes peu éduquées sont proches des populations services et capables de comprendre leurs besoins.

À fin mars 2006, SafeSave avait plus de 11 000 clients pour un portefeuille de prêts d'environ 350 000 euros et 230 000 euros d'épargne collectée. En 2005, les activités de SafeSave ont été rentables, prouvant ainsi que la perennisation d'une IMF visant les plus pauvres est possible

www.safesave.org.

Mieux financer les activités agricoles¹

Les IMF existantes financent encore bien peu les activités agricoles. Certes, des institutions de microfinance sont bien implantées en milieu rural, notamment en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-Est. Elles sont souvent la seule offre de services financiers accessible (avec les services informels) pour les familles rurales. Mais trois facteurs limitent l'intervention des IMF sur le financement agricole :

- ▶ Les IMF offrent surtout des crédits à court terme, avec souvent une exigence de remboursements mensuels, ce qui ne permet pas de financer les récoltes (dont le revenu n'est disponible que plusieurs mois après l'investissement). De ce fait, même en zone rurale, l'intervention des IMF est souvent limitée aux activités de commerce, de petit artisanat et de transformation agroalimentaire. **L'enjeu est de développer des produits plus adaptés aux besoins de financement des récoltes ou d'investissement ;**
- ▶ Les IMF sont découragées par les risques importants auxquels les activités agricoles sont soumises (sécheresses, intempéries, variations des cours...). De plus, lorsqu'un de ces risques se matérialise, c'est l'ensemble des clients présents sur la zone qui sont affectés. On parle de risques covariants. **Un travail important doit être accompli en vue de mettre au point des outils de sécurisation efficaces des crédits – comme, par exemple, des sociétés de caution mutuelle ou des centrales de risque ;**
- ▶ Dans les zones rurales les moins densément peuplées, les coûts de distribution du crédit sont élevés et rendent difficile l'atteinte de l'équilibre financier. **Des modes de distribution adaptés restent à inventer.**

En conclusion de la première partie, il est aujourd'hui démontré que la microfinance répond à un réel besoin et peut avoir un impact significatif sur ses clients, leur ouvrant de nouvelles options économiques avec,

1. Voir le dossier thématique « Finance rurale et agricole » du portail Microfinance (<http://www.lamicrofinance.org/section/ressourcecenters/>).

dans de nombreux cas, un vrai impact social. C'est l'un des enjeux essentiels de la microfinance pour les années à venir que de développer des méthodes permettant de servir les populations encore délaissées par ses services. Pour y parvenir, la mobilisation de l'ensemble des acteurs du secteur sera nécessaire – IMF, ONG, bailleurs de fonds... En particulier, des subventions seront nécessaires pour financer l'effort d'expérimentation de nouveaux produits et appuyer les projets pilotes qui montreront l'exemple.

Deuxième partie

FONCTIONNEMENT ET VIABILITÉ DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

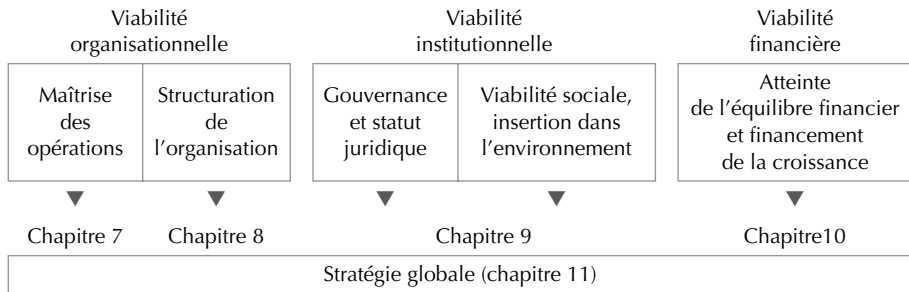
La deuxième partie sera consacrée aux organisations qu'il faut mettre en place pour délivrer des services de microfinance : les institutions de microfinance (IMF).

Nous allons montrer qu'une institution de microfinance (IMF) est une structure que l'on peut comparer à une entreprise par son fonctionnement, même si ses objectifs restent spécifiques. Cette comparaison fera l'objet du chapitre 5.

Nous étudierons ensuite, au chapitre 6, les différentes phases de l'évolution d'une IMF – que l'on appelle son cycle de vie. Ceci permettra de définir la notion de viabilité (ou pérennité)¹ d'une IMF, et d'exposer ses différentes composantes. Chacune de ces composantes fera alors l'objet de l'un des chapitres de cette partie, comme l'illustre le graphique page suivante :

1. Nous utiliserons indifféremment dans ce livre les termes de viabilité ou de pérennité.

Composantes de la viabilité d'une IMF



Enfin, la partie sera conclue par la présentation d'un panorama géographique des IMF dans le monde en développement (chapitre 12).

Chapitre 5

L'IMF, une organisation comparable à une PME

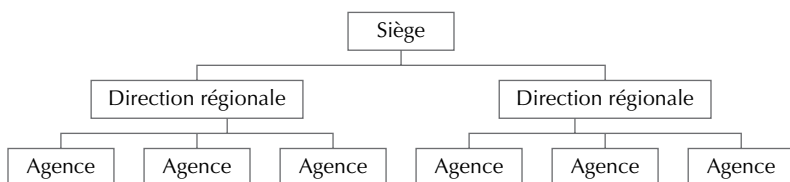
L'organisation d'une IMF rappelle celle d'une entreprise...

Jusqu'ici, il a été question des *services et activités* de microfinance, des besoins auxquels ils correspondent et de leur efficacité. À ce stade, il est essentiel d'insister sur le fait que ces services sont mis en œuvre par des *organisations* : les *institutions de microfinance* ou *IMF*. En effet, seule une organisation bien structurée, en tout point professionnelle, peut délivrer à grande échelle des services de qualité.

Le plus simple est de se représenter une IMF comme une entreprise de taille petite ou moyenne, une PME. **En effet, une IMF est une organisation à part entière, avec ses organes de décision et de pouvoir, ses procédures, sa culture d'organisation.** Certaines IMF ont un effectif modeste ; d'autres atteignent des tailles significatives – plusieurs dizaines d'employés, parfois plusieurs centaines. Dans un petit nombre de cas, on approche ou dépasse le millier d'employés.

Comment est organisée une IMF ? Nous présentons ici un exemple d'organisation, proche de celui d'AMRET au Cambodge, où l'IMF est gérée par les salariés suivant un mode d'organisation assez largement répandu, sur un format adapté des banques – mais il existe bien entendu de nombreuses autres structurations possibles.

Dans ce cas de figure, l'IMF comprend un bureau principal ou *siège*, où est basée l'équipe de direction, et des agences à proximité de la clientèle.



Dans les agences, les *agents de crédit* (qui pourraient être appelés de bien d'autres façons, suivant le contexte), directement en contact avec la clientèle, ont des rôles comparables à ceux des chargés de clientèle d'une banque commerciale : ils sont en charge de l'octroi des prêts, de leur remboursement, de la gestion de l'épargne et des autres produits. La pratique de leur métier est cependant très différente de celle de leurs homologues bancaires. En effet, de par la nature de la microfinance, ils sont plus mobiles et vont plus au-devant de la clientèle. Ils sont souvent de même origine, géographique et sociale, que les clients eux-mêmes. Au fond, ils constituent la *force de vente* de l'IMF, et représentent le plus souvent au moins la moitié des effectifs salariés totaux.

En général, les agences sont dotées d'une certaine autonomie, plus ou moins grande selon les IMF. L'équipe de l'agence inclut un responsable, des agents de crédit, des postes administratifs (traitement des opérations, parfois informatisé non seulement au siège mais aussi dans les agences), la comptabilité si elle est déléguée aux agences. Dans les grandes IMF, il arrive que les agences soient regroupées dans des directions régionales, échelon intermédiaire entre les agences et le siège. Leur avantage est d'éviter au siège d'avoir la supervision directe d'un nombre trop important d'agences dispersées. L'inconvénient est de renchérir la gestion et de ralentir la circulation de l'information, voire de la brouiller.



Agence de PAMECAS
(Sénégal)



Caisse villageoise
(CVECA de Kayes, Mali)



Agence d'UPLiFT
(Philippines)

Au siège de l'IMF, on trouvera typiquement une équipe de direction, comprenant plusieurs directions (direction administrative et financière, audit interne, direction du réseau, direction des ressources humaines...) sous la responsabilité d'un directeur général.

La mise en place progressive de la structure d'AMRET¹

AMRET a démarré comme « projet » de microfinance appuyé par le GRET, une ONG française, en 1991. Fin 1997, au moment où se formalise l'organigramme, AMRET touche 20 646 clients répartis dans 229 « caisses de crédit » villageoises.

La structure compte alors 73 salariés (dont 51 agents de crédit) :

- À la tête, une équipe de salariés encore embryonnaire, basée au siège du projet à Phnom Penh, avec quelques cadres identifiés, formés et dirigés, dans les faits, par des experts expatriés du GRET. Cette équipe gère les agents de crédit et met en place les premiers outils (système d'information, audit interne...);
- Sur le terrain, les agents de crédit ont été recrutés dans les villages des régions environnantes, là où intervient le projet; ils vivent parmi la clientèle de l'IMF. Ils sont en charge de la collecte de l'argent, de son transport, et rendent compte au siège de toutes les transactions effectuées, mais aussi des retards de paiement;
- Des « associations villageoises » informelles sont actives dans l'octroi et le remboursement des crédits, mais non impliquées dans la gestion de l'IMF (il n'y a pas de coffre-fort dans les villages, ni de participation des clients à la gestion de la comptabilité).

En 2000, AMRET est devenu officiellement (sous le nom de EMT, à l'époque) une institution de microfinance légale, sous statut de SARL, qui sera agréée par la Banque centrale en 2001. L'IMF a bâti sur les fondements de 1996 une véritable organisation professionnelle, capable de gérer un nombre croissant de clients. Au fur et à mesure de son extension géographique, elle a progressivement délocalisé une partie du suivi à deux niveaux, pour pouvoir monter en échelle : des bureaux provinciaux (12, aujourd'hui), dotés d'une certaine autonomie opérationnelle; des bureaux de district sous responsabilité du bureau provincial, afin de faciliter et sécuriser les transferts d'argent.

1. Rappelons qu'AMRET est une IMF cambodgienne qui sert de « fil rouge » tout au long de cet ouvrage (voir page 28).

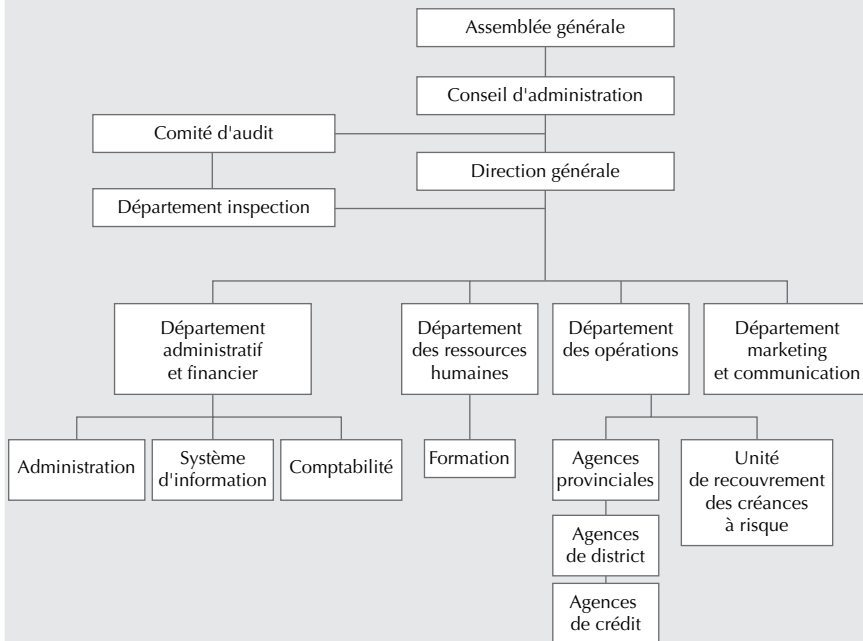
En 2005 enfin, AMRET a ouvert un réseau d'agences locales (29 aujourd'hui), accessibles à la clientèle.

À fin 2005, AMRET couvre 121 699 clients sur 12 provinces du Cambodge. AMRET emploie 299 salariés, qui se répartissent entre :

- Une équipe de direction de 7 personnes, menée par un directeur général ;
- 95 salariés « de support » (administratif et technique) ;
- 197 salariés « opérationnels », sur le terrain (qui représentent donc 66 % du personnel salarié).

L'organigramme des salariés d'AMRET s'est mis en place progressivement, avec cinq grands départements sous la direction du directeur général : la direction comptable et financière, la direction des opérations (en charge du suivi de l'activité de crédit, en lien avec les agences) et le département d'inspection (contrôle interne) ont été parmi les premières fonctions créées, puisqu'en lien direct avec le « cœur » du métier d'AMRET. Les autres fonctions sont apparues ensuite, comme dans beaucoup de PME : si le département des ressources humaines a été créé dès 1997, le département marketing (en charge notamment du développement de nouveaux produits) n'a été créé qu'en 2003, et la fonction communication lui a été rattachée par la suite.

Organigramme d'Amret, 2006



Tout ceci montre bien à quel point une IMF est amenée à se structurer en tant qu'entreprise ; mais cela n'enlève rien au fait qu'elle a des *finalités* qui la distinguent profondément d'une entreprise classique.

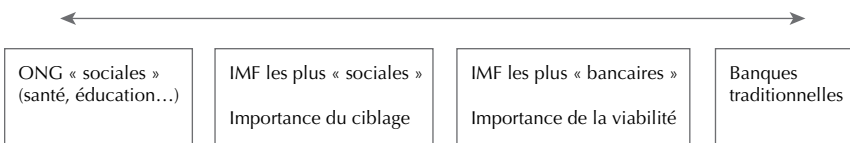
... Mais une IMF diffère d'une entreprise par ses objectifs

En effet, une IMF est caractérisée par la *dualité de ses objectifs*, qui sont à la fois sociaux (contribuer au développement, à la lutte contre la pauvreté) et financiers (être rentable afin de pouvoir continuer ses activités).

Définir la stratégie d'une IMF, c'est trouver un équilibre entre ces deux objectifs (voir chapitre 11) – et le point d'équilibre diffère d'une IMF à une autre. On pourrait caractériser deux pôles de la manière suivante, au risque de les caricaturer :

- ▶ À un extrême, certaines IMF mettent un accent très fort sur la mission sociale et s'efforcent d'éviter au maximum les « concessions » nécessaires à l'équilibre financier. Parmi elles, on trouvera plutôt des IMF visant des publics plus pauvres, des régions difficiles ou proposant des services de formation en accompagnement des services financiers ;
- ▶ D'autres IMF, sans renier leur rôle social, soulignent qu'il n'y a de sens à fournir des services financiers que si l'on peut le faire de manière durable – sans quoi on ne saurait gagner la confiance des clients. À l'extrême, elles peuvent être plus proches de banques commerciales que de programmes sociaux.

Entre ces deux pôles, on trouve une variété d'IMF (un *continuum* illustré par le graphique ci-dessous). Le positionnement de chacune répond à la fois à une « vision » de son action, à des réalités de terrain (celles de leurs clients) et à des contraintes externes, en particulier celle du financement.



Dans la pratique de la microfinance, la recherche du juste équilibre entre volontarisme social et prudence financière est une question qui revient régulièrement, à tous les échelons de l'organisation, de l'agent de crédit au directeur, et jusqu'aux consultants et financeurs. Elle fait toute la difficulté mais aussi la pertinence de ce mode d'intervention, à la rencontre de la rigueur financière et de la sensibilité sociale.

Comment une IMF y fait-elle face tout au long de son histoire ? Quelles sont les grandes étapes de la vie d'une IMF ?

Chapitre 6

Le cycle de vie d'une IMF



Les préalables à la création d'une IMF¹

Bien identifier public cible et contexte

La mise en place de services de microfinance, dans un contexte donné, implique des études préalables pour s'assurer de la pertinence de cette idée. Les analyses portent sur le contexte de la zone d'intervention, le public visé et les services à lui proposer, et, enfin, le type d'organisation à mettre en place.

La caractérisation du contexte

Il importe de bien prendre en compte les aspects suivants :

- ▶ **Situation générale du pays** : démographie, faits historiques récents, régime politique, économie (en particulier niveau de pauvreté et inégalités), stabilité monétaire ;
- ▶ **État de la microfinance dans le pays** : services proposés, nombre de clients, cadre légal, principaux acteurs ;
- ▶ **Contexte socio-économique dans la zone d'intervention** : population, migrations, climat, organisation administrative et sociale, conditions de sécurité, transports, présence d'opérateurs de développement (ONG et autres) ;

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur Anne-Claude Creusot, *Identifier un projet en microfinance, Coopérer aujourd'hui*, n° 41, GRET, décembre 2004 (<http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer41.pdf>).

- ▶ **Principales caractéristiques des économies familiales et des pratiques en termes d'épargne et de crédit** : principales activités économiques, typologie des ménages, degré de monétarisation de l'économie locale et existence de marchés, types de liens sociaux.

Le public cible et les produits proposés

Les clients potentiels des institutions de microfinance sont d'une grande diversité : ils vont de la famille souhaitant épargner à la petite entreprise formelle exclue des banques (voir chapitre 1). **Il est donc essentiel, avant la création d'une IMF, de bien préciser le « segment de clientèle » que l'on entend viser.** Les initiatives qui ont réussi sont généralement celles qui ont commencé avec une cible bien spécifique (avant de se diversifier éventuellement).

Or les programmes de microfinance ont généralement revendiqué l'objectif d'avoir un impact sur leurs clients et sur le développement (voir chapitre 3) : réduction de la pauvreté, renforcement de la position sociale de la femme ou de groupes de population défavorisés, encouragement à la création d'entreprise, soutien à la croissance et à la diversification d'entreprises existantes.

Le ciblage de la clientèle¹ découle des objectifs qu'on s'est donnés. Les questions que les IMF doivent se poser sont les suivantes :

- ▶ Quelles familles cibler ?
 - Quel segment de la population en termes de niveau de pauvreté ? Les familles très pauvres, les familles proches du seuil de pauvreté, les « non-pauvres vulnérables »... ?
 - Quelle localisation : rurale, urbaine, périurbaine ? Vise-t-on particulièrement des zones excentrées ou enclavées ?
 - Se donne-t-on pour objectif de toucher particulièrement les femmes ?
 - Vise-t-on, comme c'est parfois le cas, un groupe spécifique exclu des services financiers existants pour des raisons d'appartenance ethnique, de caste ou religieuse ?

1. Joanna Ledgerwood, *Manuel de microfinance*, Éditions Banque Mondiale, décembre 1998.

- ▶ **Quel type d'entreprise cibler ?**
 - Se limite-t-on aux entreprises existantes ou acceptera-t-on de prêter à des entreprises en création ?
 - Quelle est la taille des entreprises visées : activités génératrices de revenus, micro-entreprises, petites entreprises, moyennes entreprises (voir chapitre 1, p. 44) ?
 - Va-t-on favoriser certains secteurs d'activité privilégiés (agriculture, industrie, services) ?

Ce ciblage permet de réaliser des premières estimations sur la taille du marché visé et d'émettre des hypothèses initiales sur le type de services à proposer (épargne, types de crédits, ou encore assurance, transferts de fonds...).

Si l'on intervient dans une zone où les services de microfinance sont inexistantes ou presque, il convient de s'interroger sur l'adéquation des services envisagés par rapport à la clientèle visée et d'évaluer la possibilité de mettre en place une organisation viable dans ce contexte. Si, à l'inverse, on intervient dans une zone où de nombreuses organisations proposent déjà des services de microfinance, les interrogations porteront sur la possibilité de servir des segments de population délaissés par l'offre existante ou sur l'éventualité de collaborer avec l'une des organisations en place.

Le type d'organisation à créer

Il est essentiel de s'interroger, dès l'origine du projet, sur la forme légale que pourra prendre l'IMF et sur sa gouvernance future (le montage institutionnel). Ces questions seront traitées de manière approfondie au chapitre 9.

Les conditions préalables

Certaines « conditions préalables » sont nécessaires pour que la création d'une IMF puisse être un succès.

- ▶ **En interne, il faut une grande cohérence entre les idées défendues par l'organisation souhaitant établir l'activité de microfinance et les résultats des études préalables.** Une proximité forte avec les réalités du terrain et un montage institutionnel adéquat sont des conditions nécessaires à la réussite future de l'IMF ;

- ▶ **Du point de vue externe, il faut éviter le cumul de circonstances défavorables liées à :**
 - **La population** : faible densité de population, rendant trop coûteuse une éventuelle intervention ; forte instabilité de la population visée, limitant la possibilité de recours à des systèmes de garantie solidaire ; insécurité ;
 - **L'environnement des projets de développement** : certaines régions sont marquées par un long historique de projets peu concluants qui ont parfois rendu les populations dépendantes, au lieu de développer leur autonomie ; cette logique d'assistanat rend difficile l'acceptation de la microfinance ;
 - **L'environnement de la microfinance** : cadre légal de la microfinance inadapté et sans perspective d'amélioration ; échec de projets de microfinance antérieurs, minant la crédibilité des nouvelles initiatives dans ce domaine ;
 - **Conditions politiques et macroéconomiques** particulièrement défavorables : monnaie très instable, guerre civile...

Ces contraintes sont parfois telles qu'elles expliquent que des groupes importants de population restent encore exclus des services de microfinance (voir chapitre 4).

Les phases du cycle de vie d'une IMF

Très schématiquement, une IMF passera au cours de son existence, avant « maturité », par trois grandes phases distinctes, résumées dans le tableau page suivante : création, croissance, structuration.

Au-delà de ces trois phases, de nouvelles phases de croissance pourront suivre, en alternance avec des phases de stabilisation. Il faut souligner cependant que les phases de croissance et de maturation ont tendance à s'imbriquer. Il en résulte que la plus grande difficulté pour les IMF est souvent de bien maîtriser leur croissance.

Les trois phases d'une IMF avant sa maturité

Création	<p>Définition des principes de fonctionnement, test et validation des méthodologies, mise en place des systèmes et procédures.</p> <p>Première forme juridique, parfois provisoire (projet au sein d'un ministère, association...); mais, de plus en plus souvent, adoption très rapide d'une forme juridique durable (voir chapitre 9).</p> <p><i>À ce stade, des subventions sont généralement nécessaires, ainsi qu'une intervention poussée d'une organisation spécialisée (opérateur/assistant technique).</i></p>
Croissance	<p>Ouverture de nouvelles agences, augmentation du nombre de clients, du portefeuille de prêts et du nombre d'employés, éventuellement diversification des services.</p> <p><i>La priorité à ce stade est généralement donnée à la croissance, qui doit permettre de s'implanter sur le terrain, mais aussi de se rapprocher de l'équilibre financier. La pression de la croissance peut conduire à négliger le renforcement de l'organisation, ce qui résulte dans des tensions et des risques (au niveau de la gouvernance, du management, des systèmes de contrôle).</i></p>
Structuration	<p>Stabilisation de la croissance, renforcement de l'organisation et de la gouvernance, réflexion stratégique afin d'assurer la <i>pérennité</i> de l'IMF.</p> <p>Dans certains cas, retrait de l'organisation spécialisée appuyant le projet et <i>autonomisation</i> de la direction locale (voir ci-dessous).</p> <p>Si nécessaire, adoption d'un nouveau statut juridique plus adapté à la taille acquise par l'IMF et à sa pérennisation (on parle de <i>transformation</i>; voir chapitre 9).</p> <p><i>Cette phase est souvent nécessaire pour se concentrer sur les aspects négligés lors de la phase de croissance antérieure (gouvernance, management, contrôles). Il faut structurer le programme en une « institution » pérenne (ce qui implique une autonomie croissante vis-à-vis des donateurs), en tentant de conserver, autant que possible, l'esprit entrepreneurial des débuts. L'équilibre financier est proche ou même atteint, ce qui permet le recours partiel à des financements privés.</i></p>

Les besoins d'assistance au démarrage

La grande majorité des IMF existantes ont reçu, au cours de leurs premières années, un appui important financé par des donateurs publics et/ou privés, sous trois formes principales¹ :

- ▶ **Des fonds permettant de démarrer ou développer l'activité de prêts :**
 - Si une IMF ne collecte pas d'épargne, un fonds initial est nécessaire pour « amorcer la pompe » : une fois l'IMF mûre et capable d'inspirer confiance, le *fonds de crédit* pourra être réabondé en empruntant auprès d'autres institutions financières ou en collectant l'épargne (voir chapitre 10) ;
 - Même dans les cas où l'épargne des clients permet de constituer un fond de crédit initial, il faut presque toujours un coup de pouce de donateurs pour permettre à l'institution de suivre un rythme de croissance rapide ;
- ▶ **Des subventions couvrant les coûts d'exploitation de l'IMF**, tant qu'elle n'est pas financièrement équilibrée : en effet, à ses débuts, l'IMF a peu de clients, donc peu de revenus d'intérêt ; or, elle fait déjà face à des charges fixes de fonctionnement. Comme pour toute entreprise, il va lui falloir du temps pour grandir et atteindre son seuil de rentabilité. Étant donné les risques importants qu'elle prend en visant une clientèle atypique (auxquels il faut ajouter le risque politique et le risque devise dans les pays en question), une IMF n'a presque aucune chance de trouver des investisseurs privés prêts à faire face aux pertes des premières années en vue de bénéfices futurs. C'est le rôle des donateurs d'apporter les financements nécessaires à ce stade. Des investisseurs privés pourront éventuellement prendre le relais lorsque l'IMF aura fait la preuve de sa solidité ;
- ▶ **Une assistance technique** permettant à l'IMF de se structurer et d'acquérir les compétences nécessaires à terme : sur le plan technique, la mise en place d'une IMF implique un ensemble de compétences de gestion financière, de mise au point de procédures, d'analyse des clients. Ces compétences sont parfois rares dans les pays en développement, en particulier dans les zones les plus pauvres.

1. L'évolution actuelle des rôles des financeurs et des assistants techniques sera analysée plus en détail en troisième partie.

Pour ces raisons, les débuts d'une IMF nécessitent souvent une *assistance technique*, c'est-à-dire l'appui de spécialistes maîtrisant les différents aspects de la gestion d'une IMF et qui apportent à la direction locale de l'organisation une formation et un accompagnement.

Les assistants techniques sont en quelque sorte des consultants qui font généralement partie d'organisations spécialisées en microfinance – que dans la suite de cet ouvrage nous appelleront *organisations spécialisées*. Il peut s'agir d'associations de solidarité, d'ONG ou de bureaux d'études, internationaux ou plus rarement du pays.

Les assistants techniques peuvent intervenir auprès d'une IMF comme ils interviendraient auprès d'une entreprise classique : en appui d'une équipe de direction en place, sur des missions de conseil, de formation ou encore de recherche. L'IMF n'ayant généralement pas les moyens de rémunérer cet apport de compétences externes, un bailleur de fonds sera sollicité pour financer en partie cet accompagnement.

Mais il arrive souvent que l'organisation spécialisée (par exemple une ONG), ayant identifié un besoin pour une population donnée, soit en réalité *elle-même à l'origine du projet*. Deux modes opératoires sont alors possibles :

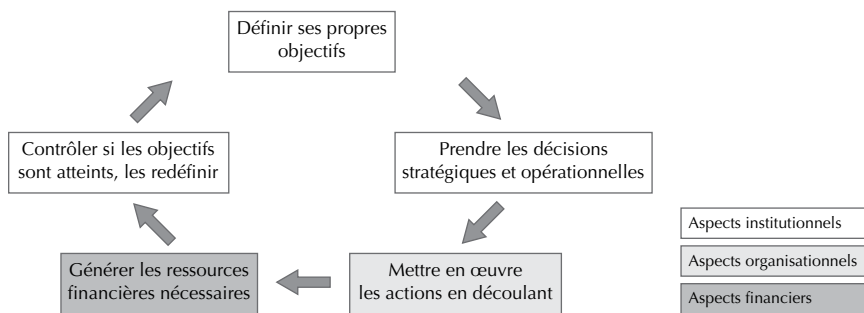
- Soit l'organisation spécialisée identifie une organisation locale, préexistante, capable et désireuse de porter le projet de création d'une IMF, et elle l'accompagne dans son lancement et son développement – elle est donc, là encore, dans un rôle d'assistant technique ;
- Soit l'organisation spécialisée choisit de mettre en œuvre directement le projet, en créant sur place une structure *ad hoc*. Elle est alors *opérateur* du projet, et un de ses représentants en assume la direction générale.

L'histoire d'AMRET est une illustration de ce dernier cas de figure. Le GRET a été opérateur du projet dès sa création, accompagnant la croissance de l'IMF et assurant sa direction générale pendant près de dix ans avant de laisser la place à une équipe locale assurant sa continuité (voir encadré au chapitre 8, p. 154).

Viabilité d'une IMF : définition et enjeux

Si l'assistance financière et l'assistance technique sont souvent nécessaires lors des débuts d'une IMF, elles ne peuvent être éternellement renouvelées. En effet, les donateurs attendent d'une IMF qu'elle tienne à terme sa promesse de couvrir ses coûts et ne se tourne plus vers eux pour boucler son budget. Du point de vue de l'IMF, dépendre durablement des bailleurs est un risque important car leurs prises de décisions peuvent être lentes et leurs choix soumis à d'éventuels impératifs politiques internes ou externes.

Pour servir ses clients *durablement*, une IMF doit se doter des moyens d'assurer sa propre continuité, c'est-à-dire devenir une organisation *pérenne* ou *viable*. Ceci implique la capacité d'assumer chacune des cinq fonctions décrites dans le graphique ci-dessous :



De manière générale, l'atteinte de la pérennité est un défi de long terme. On estime qu'il faut au moins cinq ans pour l'atteindre en milieu urbain, et nettement plus dans les zones d'intervention difficiles (on parle d'une quinzaine d'années en milieu rural à faible densité de population). Il est donc essentiel que les bailleurs de fonds soient conscients que leur engagement doit être durable et qu'ils n'imposent pas de délais trop rapides, qui fragiliseraient l'édifice construit année après année au prix d'importants efforts.

Le concept de *viabilité* comporte trois aspects, qui feront l'objet des quatre prochains chapitres, comme annoncé en introduction de la deuxième partie :

► La viabilité *organisationnelle* :

- Maîtriser les opérations sur le terrain (chapitre 7) ;

- Structurer l'organisation, mettre en place des compétences et des systèmes lui permettant de fonctionner efficacement (chapitre 8) ;
- ▶ **La viabilité *institutionnelle*** (chapitre 9) :
 - Mettre en place une gouvernance claire permettant de définir la stratégie et de contrôler son application, grâce à l'adoption d'un statut juridique adéquat ;
 - Assurer une bonne insertion dans l'environnement – une notion que l'on désigne par le concept de viabilité sociale ;
- ▶ **La viabilité *financière*** : atteindre l'équilibre financier et pouvoir financer la croissance (chapitre 10)¹.

Au chapitre 11, une synthèse posera la question de la stratégie globale de l'IMF, visant à trouver le juste équilibre entre efforts de pérennisation et recherche d'un impact sur des clients de plus en plus nombreux.

Enfin, le chapitre 12 proposera un panorama des IMF dans le monde en développement.

1. La viabilité financière n'est pas nécessairement celle que l'on met le plus longtemps à atteindre. Bien souvent, les viabilités opérationnelles et institutionnelles viennent en fait en dernier. L'ordre des chapitres répond à un souci de clarté, et non à un ordre chronologique.

Chapitre 7

Viabilité organisationnelle : la maîtrise des opérations sur le terrain



Une IMF est *opérationnellement efficace* si elle maîtrise la base de son métier, c'est-à-dire les opérations sur le terrain. Il s'agit, en particulier, de gérer l'octroi des prêts, le suivi de leur remboursement et les opérations liées à l'épargne des clients.

Le processus d'octroi des prêts

L'analyse des demandes de prêts est un chaînon essentiel de l'activité de l'IMF. En effet, si l'instruction des prêts n'est pas bien menée, les prêts accordés risquent de ne pas correspondre aux besoins des emprunteurs, de n'avoir aucun impact et, finalement, d'être mal remboursés.

Objectifs de l'instruction de la demande de prêt

L'instruction d'une demande de prêt revêt trois objectifs :

- **Connaître l'emprunteur**, notamment ses compétences, son niveau de pauvreté, son appartenance à un groupe spécifique (en particulier pour les IMF visant certains profils de clients), son environnement familial, sa situation financière, et enfin sa réputation (par exemple, celle de mauvais payeur).

La connaissance de l'emprunteur sera plus ou moins approfondie selon les types de prêts ; elle est capitale pour des prêts individuels de montants importants, mais plus superficielle quand le prêt est accordé à un groupe. Dans ce dernier cas, l'instruction peut en revanche permettre de tester la cohésion du groupe ;

- ▶ **L'analyse du projet** : si le prêt est accordé en vue du financement d'une micro-entreprise, on analysera ses besoins d'investissement, ses perspectives de rentabilité, la concurrence, la capacité de l'emprunteur à la mener à bien ; là encore, la sophistication de l'analyse dépendra du montant et du type de prêts ;
- ▶ **L'évaluation des garanties physiques**, dans le cas où il est prévu d'en prendre.

Procédures d'instruction et d'octroi d'un prêt

Elles varient largement d'une IMF à une autre, selon le type de prêt et le mode d'organisation. De manière très générale, un agent de crédit de l'IMF rencontre le demandeur de prêt, ou le groupe de demandeurs dans le cas des crédits de groupe. Cette rencontre est l'occasion de l'interroger sur sa situation et sur son projet d'investissement. Elle est suivie d'une prise de décision interne à l'IMF, souvent *via* un comité de crédit.

Le processus d'octroi de prêts chez UPLiFT Philippines¹

UPLiFT Philippines est un programme de microcrédit initié par les ONG françaises Interaide et Entrepreneurs du Monde (EDM). Il propose des services de microfinance et des services de formation à des familles des bidonvilles de Manille, ciblant les plus pauvres d'entre elles, et majoritairement des femmes, avec des premiers prêts de l'ordre de 50 euros. Les clients (au nombre de 6 000 en 2005) sollicitent des prêts productifs pour des activités génératrices de revenus (commerce de proximité, services, artisanat). Les agences d'UPLiFT sont situées au cœur des bidonvilles.

1. « <http://www.uplift.org.ph> ».

Le cycle d'octroi des prêts s'étale sur environ trois semaines, avec les étapes suivantes :

- Promotion : les agents de crédit font connaître le programme dans le quartier auprès des familles potentiellement intéressées ;
- Réunion d'information ouverte à tous ceux qui souhaitent en savoir plus ;
- Atelier organisé dans l'agence, auquel les personnes intéressées sont invitées à participer afin de commencer à renseigner, sur un formulaire, l'objet de leur demande de prêt ;
- Visite d'un agent de crédit au domicile de l'emprunteur afin d'évaluer, à l'aide d'un questionnaire, le budget du ménage, ses capacités de remboursement, ainsi que la pertinence de son projet d'investissement. Pour cette visite, l'agent de crédit est accompagné d'un(e) collègue, afin de comparer les appréciations et de limiter les possibilités de fraude ;
- Comité de crédit regroupant tous les agents de crédit de l'agence, la responsable d'agence et, éventuellement, son superviseur ; décision définitive sur l'octroi du prêt et, le cas échéant, sur son montant ;
- Signature par le client d'un contrat de prêt et de l'échéancier ;
- Décaissement par chèque que les emprunteurs peuvent encaisser dans une banque commerciale (même s'ils n'en sont pas clients).

Le processus varie selon qu'il s'agit d'un premier prêt ou d'un renouvellement. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la connaissance de l'emprunteur ; dans le second, sur l'analyse de son projet.



1. Réunion d'information à la sortie de l'agence



2. Atelier organisé dans l'agence



3. Visite sur le lieu de travail de l'entrepreneur

Les processus sont à adapter au cas par cas selon :

- ▶ Les pratiques locales préexistantes ;
- ▶ Le type de clientèle visée (lettrée ou illettrée, promoteur d'une micro-entreprise ou d'une entreprise plus sophistiquée...) ;
- ▶ Le type de prêt (prêt de groupe ou individuel, avec ou sans prise de garantie...).

Par ailleurs, dans certaines IMF, les clients sont impliqués dans la gestion (coopératives et mutuelles, voir chapitre 9, p. 171). Dans ce cas, des représentants des clients (souvent élus) peuvent participer à la sélection des nouveaux clients et au comité de crédit.

En tout état de cause, il est essentiel que l'ensemble du processus d'octroi de prêt soit rigoureux mais rapide (en général, une quinzaine de jours maximum, parfois une semaine). Les clients sont peu habitués au formalisme, et la facilité d'accès au crédit est pour eux un facteur essentiel, plus important que le niveau du taux d'intérêt.

Le suivi des remboursements

Les modalités concrètes de versement des échéances varient d'une IMF à une autre. Les deux modalités les plus fréquentes sont :

- ▶ Les cas où les agents de crédit se déplacent à la rencontre du groupe d'emprunteurs pour collecter les remboursements ;
- ▶ Les cas où les responsables de groupes et les emprunteurs individuels déposent leurs versements dans une caisse/un bureau de l'IMF ou sur son compte dans une banque commerciale.

Dès les premières échéances de remboursement, le suivi doit être extrêmement strict et régulier, afin de réagir très vite si un emprunteur se révèle être un mauvais payeur et de ne pas laisser de mauvaises habitudes s'installer. Employés et clients de l'IMF peuvent considérer suffisant que le prêt soit totalement remboursé à son échéance finale. Il importe au contraire de les convaincre que le respect de *chaque* échéance est un engagement fort et non négociable. En effet, le jour de l'échéance finale du prêt, les retards accumulés en cours de route sont bien difficiles à compenser. De plus, d'un point de vue comptable, un retard sur une échéance suffit à classer la créance entière dans la catégorie « portefeuille à risque » (voir chapitre 10, p. 199).

Méthodes de collecte auprès des mauvais payeurs

Les IMF ont recours à des méthodes variées pour obtenir le remboursement des prêts des mauvais payeurs ; voici quelques pratiques fréquemment observées :

- Rappel du jour de l'échéance, par l'agent ou les élus, *avant* le jour dit ;
- Relance par l'agent de crédit en charge (ou par les élus) dès le jour de l'échéance ; démarche et lettre officielle informant l'emprunteur de son retard et l'invitant à régulariser sa situation ;
- Visite d'un superviseur – le changement d'interlocuteur devenant nécessaire ; dans bien des cas, une mésentente entre l'agent de crédit et le client est une conséquence du retard de paiement – mais, souvent, elle en est tout simplement la cause ;
- Facturation d'intérêts de retard et/ou de pénalités forfaitaires ;
- Saisie de l'épargne éventuelle du client en compensation des sommes impayées (ceci doit être réglé strictement par l'IMF afin d'éviter les abus) ;
- Recours à des autorités « informelles » ou traditionnelles, notamment en milieu rural ou dans des contextes où la cohésion sociale est forte ;
- Engagement d'une procédure judiciaire (cas plutôt rare du fait de coûts trop élevés par rapport au montant des prêts et des dysfonctionnements des systèmes judiciaires de nombreux pays) ;
- Saisie de la garantie physique prévue au contrat (lorsqu'elle semble possible à réaliser).

Certaines IMF mettent également en place des « incitations positives » au remboursement :

- Opportunité de contracter un prêt de montant supérieur si le prêt précédent a été remboursé sans retard ;
- Remises sur les intérêts si le prêt est remboursé dans les temps ;
- Organisation de loteries dont les billets sont remis aux bons payeurs...

Au-delà des incitations, la qualité des relations de l'IMF avec ses clients, le sérieux de son travail et sa contribution aux projets de la communauté sont des moteurs puissants de la volonté des clients de respecter leurs engagements vis-à-vis d'elle.

La sévérité des méthodes de recouvrement varie d'une IMF à une autre, selon leur culture et selon le contexte. Un cas de force majeure (par exemple, une catastrophe naturelle) conduira probablement à un rééchelonnement généralisé des remboursements. Au niveau individuel, certaines IMF accorderont également des rééchelonnements à des emprunteurs qui connaissent d'importantes difficultés de paiement mais qu'elles jugent être de bonne foi. Mais elles doivent être conscientes qu'en faisant cela, elles créent un précédent qui pourrait se reproduire, d'autres clients demandant alors à bénéficier du même traitement de faveur.

La dureté de certaines méthodes peut paraître contradictoire avec l'objectif « humaniste » de la microfinance – mais elle est essentielle :

- ▶ Pour assurer la pérennité de l'IMF, au service des clients fidèles qui se trouvent pénalisés par les emprunteurs de mauvaise foi dont les retards créent des charges pour celle-ci et lui interdisent de baisser ses taux d'intérêt ;
- ▶ Mais aussi parce qu'il est fondamental que les clients démontrent leur capacité à tenir leurs engagements et s'inscrivent ainsi dans une dynamique positive. Un client qui ne paie pas est un client sur qui l'IMF n'a pas eu l'impact visé ; c'est un échec pour les deux parties.

La maîtrise des opérations liées à l'épargne

Les opérations de retrait et de dépôt d'épargne doivent répondre à deux objectifs centraux :

- ▶ **L'accessibilité** : le défi consiste à offrir un véritable service de proximité, tout en limitant les coûts. L'IMF peut généralement s'appuyer sur son réseau d'agences en milieu urbain, mais c'est beaucoup plus difficile dans les zones rurales. La solution peut consister, par exemple, à apporter ces services « à domicile », par le biais d'agents qui viennent à intervalles réguliers collecter les dépôts et effectuer les retraits ; ou à organiser des collectes de l'épargne sur des marchés ou dans des bourgs proches ;
- ▶ **La sécurité** : la confiance des clients dans la capacité de l'IMF à assurer la sécurité des dépôts ne se décrète pas. Elle passe par un investissement en infrastructure pour assurer une bonne sécurité des

dépôts (coffres, guichets, etc.), mais également par un investissement en termes d'image. La réputation de sécurité d'une IMF n'est jamais acquise. Les rumeurs courent très vite, et des retraits massifs de dépôts, en cas de doute sur la sécurité de ceux-ci, sont une menace constante pour l'institution.

Concrètement, l'IMF remet généralement au client un livret d'épargne sur lequel sont reportées toutes ses transactions et l'évolution de son solde. Ce livret devra être régulièrement confronté avec les documents de suivi de l'IMF, pour éviter toute incohérence qui serait le signe d'une négligence ou d'une fraude.

L'apparition de nouvelles technologies

La maîtrise des opérations pourrait être rendue plus aisée et moins coûteuse, dans un avenir proche, par l'utilisation croissante de nouvelles technologies dans la gestion des décaissements de prêts, des remboursements et de l'épargne. Même si l'on en est encore qu'au stade de l'expérimentation, trois types de technologies sont des pistes intéressantes :

- ▀ L'utilisation par des agents de crédit d'ordinateurs de poche sur lesquels ils pourront saisir directement les transactions opérées sur le terrain¹ ;
- ▀ Le paiement par les clients de leurs remboursements non pas à l'IMF, directement, mais à un commerçant ayant conclu un partenariat avec l'IMF, qui reverse ensuite le paiement à l'IMF moyennant une commission – éventuellement par un transfert de fonds informatisé ;
- ▀ Le décaissement des prêts et le paiement des remboursements par téléphone mobile². Le prêt est décaissé via un SMS qui informe le client que son compte « virtuel » a été crédité d'une certaine somme et lui communique un code secret. Grâce à ce code secret, le client peut retirer de l'argent de son compte auprès des commerçants agréés

1. Nicolas Magnette et Digby Lock, *Scaling microfinance with the remote transaction system*, World Resources Institute, 2005.
2. "Micro-Payment Systems and their application to mobile networks", InfoDev, 2006.

par l'opérateur téléphonique, partenaire de l'IMF. Les remboursements du prêt se font également par l'intermédiaire de ces commerçants, ce qui évite de se rendre jusqu'à une agence.

Ces évolutions peuvent toutes permettre un gain de temps et d'argent aux IMF, ainsi qu'aux clients, et permettre en particulier de servir les personnes habitant des zones trop isolées ou trop peu densément peuplées pour être couvertes aujourd'hui par les IMF.

Les clés du succès

Malgré la diversité des contextes, avec ou sans recours à la haute technologie, les recettes du succès sur le terrain sont souvent les mêmes :

- ▶ Bien connaître ses clients et leur proposer des produits réellement adaptés à leurs besoins ;
- ▶ Développer des méthodes simples, faciles à comprendre par les employés et les clients ; éviter les montages complexes et la sophistication inutile ;
- ▶ Avoir des équipes formées, encadrées, motivées, avec un bon sens relationnel ;
- ▶ Mettre en place des systèmes de suivi et de contrôle permettant de détecter rapidement les anomalies.

Tout ceci implique de mettre en place une organisation bien structurée ; c'est l'enjeu du chapitre suivant.

Chapitre 8

Viabilité organisationnelle : la structuration de l'organisation



Une structure est *viable au niveau organisationnel* si elle est dotée des structures, des processus et des ressources humaines lui permettant de fonctionner efficacement, dans le sens de la stratégie qui lui est fixée.

Un tel effort de structuration est un enjeu essentiel de la pérennisation des IMF. Pourtant, l'expérience prouve qu'elle est souvent négligée. La priorité tend à être accordée à la mise au point des produits financiers dans une optique de projet pilote, puis à la croissance du nombre de clients et du portefeuille, qui permet à la fois de valider les produits et de se rapprocher de l'équilibre financier. Pendant toute cette phase, la « production » est souvent privilégiée, et non la construction d'une organisation capable de continuer à produire durablement. Il est vrai que les deux ne sont pas faciles à mener de front. Pourtant, la construction de l'organisation est encore plus compliquée lorsqu'elle doit intervenir *après* la croissance en volume de l'activité.

Le point de départ de la structuration est la mise à plat d'un organigramme précisant bien les différents départements au sein de l'organisation et leurs liens fonctionnels et hiérarchiques. Un mode d'organisation standard est proposé au chapitre 5, p. 124 ; l'organigramme d'AMRET est présenté en page 126.

Au-delà de la mise en place d'un organigramme clair, les composantes essentielles d'une IMF viable au plan organisationnel sont :

- ▶ Des équipes organisées, formées et motivées ;
- ▶ Un leadership compétent et engagé (ces deux premiers points supposant, le cas échéant, une autonomisation vis-à-vis d'une éventuelle assistance externe) ;
- ▶ Des procédures formalisées et des systèmes de contrôle efficaces ;
- ▶ Un système d'information adéquat.

Des équipes organisées, formées et motivées

Comme dans toute organisation, la **gestion des ressources humaines est un facteur clé de réussite** dans une IMF – bien qu'elle soit souvent négligée, comme nous venons de le voir. Il s'agit d'une part de mettre en place *une gestion administrative du personnel* professionnelle, rigoureuse et réactive. Plus encore, il s'agit de développer au sein de l'IMF des mécanismes et une culture permettant un véritable *développement des individus*, sur le plan de leur compétence, mais aussi de leur engagement pour la structure. Ces deux aspects nécessitent que l'on y consacre du temps, de l'expertise et des moyens financiers qu'il faut voir comme un investissement. Il faut agir aux niveaux de l'organisation du personnel, de sa rémunération et de la culture de l'IMF.

Gestion des ressources humaines

Sur ce plan, les exigences de la gestion des ressources humaines d'une IMF diffèrent peu de celles d'une entreprise :

- ▶ Avoir *une fiche de poste* pour chaque poste de l'organigramme ;
- ▶ Organiser *la mobilité interne* pour pourvoir les postes vacants ;
- ▶ Mettre en place un *processus de recrutement* systématique et transparent ;
- ▶ Développer un *système de formation* initiale pour les nouvelles recrues et un système de *formation permanente* pour les équipes en place ;
- ▶ Mettre en place un *processus d'évaluation* régulier débouchant sur des décisions concrètes (promotions, formation complémentaire ou, dans certains cas, départ forcé) ;

- ▶ Rédiger un *règlement intérieur* spécifiant les droits et les devoirs de chaque employé, les sanctions disciplinaires en cas d'infraction.

Rémunération fixe et variable

Il est essentiel d'adopter une grille de salaires assurant que :

- ▶ Chaque fonction est rémunérée d'une manière suffisamment compétitive par rapport au marché du travail ;
- ▶ Les différences de salaires entre deux fonctions sont raisonnables étant donné les différences de formation, de productivité et, éventuellement, d'ancienneté.

Au-delà du salaire fixe, de nombreuses IMF mettent en place un système de rémunération variable (également appelée prime ou « bonus »), dont le niveau dépend des résultats atteints. **Le système de prime est important pour renforcer la motivation des agents de crédit à bien faire leur travail.** De plus, il permet au management de moduler dans le temps les objectifs qu'il donne aux agents de crédit en faisant varier la formule de calcul de la prime.

Le plus souvent, les objectifs sont fixés en termes de :

- ▶ Volume du portefeuille (en termes de nombre de clients et/ou en termes monétaires) ;
- ▶ Qualité du portefeuille (par exemple, taux de remboursement mesuré par le portefeuille à risque).

L'objectif est d'encourager la croissance de l'activité sans menacer les taux de remboursement. Le niveau des objectifs fixés doit être suffisamment élevé pour tirer la performance vers le haut et ne jamais suggérer qu'une performance médiocre soit acceptable. Mais il ne doit pas être trop élevé, au risque de devenir décourageant.

Il est souvent difficile en microfinance de mettre au point une formule totalement satisfaisante de calcul de primes. **Il existe des risques d'effets pervers** si la formule encourage les employés à atteindre certains résultats à court terme, au risque de menacer leur solidité à moyen terme.

En tout état de cause, il est essentiel que la formule de la prime soit simple et bien comprise par les équipes. À trop vouloir éviter les effets pervers en équilibrant certains objectifs par d'autres objectifs, on prend

le risque de rendre moins direct le rapport entre « ce que je produis » et « ce que je touche » et, au final, de diminuer l'impact sur la motivation des équipes.

Il est également essentiel que le système de primes ne devienne pas la motivation première des agents de crédit, d'autant plus que bien des aspects importants de leur travail, comme, par exemple, le fait de toucher les familles ciblées par le programme, sont difficilement mesurables, et n'entrent donc pas dans le calcul du bonus. Au-delà de la rémunération, les perspectives d'évolution au sein de l'IMF, le sentiment qu'elle joue un rôle utile, l'adhésion à ses objectifs et à sa « culture d'entreprise » sont des facteurs de motivation plus durables que les primes.

« Culture d'entreprise » de l'IMF

L'expression *culture d'entreprise* désigne ce qui distingue une entreprise des autres, non pas au niveau des produits ou des modes de production et de distribution en tant que tels, mais aux plans :

- Du système de valeurs réellement promu en son sein ;
- Des façons de travailler et de leurs implications sur les personnalités et les rapports humains dans l'entreprise ;
- De « l'esprit » qui anime l'entreprise et constitue un moteur complémentaire au moteur évident qu'est la recherche de la rentabilité.

Il n'existe pas *une* culture d'entreprise supérieure aux autres, mais, en tout état de cause, on ne peut qu'encourager chaque IMF à développer *sa* propre culture d'organisation. À terme, elle peut former un socle commun dans laquelle les équipes (et même, dans certains cas les clients) se reconnaîtront et qui fera leur satisfaction de travailler ensemble, stimulant leur fidélité, leur loyauté et potentiellement leur productivité.

On constate souvent que les IMF tentent de développer une culture basée sur quatre grands types de valeurs (que l'on nommera de façon bien différente selon les contextes) :

- **L'engagement** pour la mission de l'IMF ;
- **La transparence**, dans des pays où la corruption est souvent répandue ;

- ▶ **La discipline** dans l'application des règles, malgré le laxisme de l'environnement externe ;
- ▶ **La créativité** pour l'amélioration des produits et procédures.

Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle procède d'un ensemble de faits et de symboles qui marquent l'identité de la structure, de son histoire et de son environnement.

Un leadership compétent et engagé

Par *leadership*, nous désignons l'équipe de direction, qui a la charge de mener la structure, sous la supervision d'un directeur – lui-même étant généralement responsable devant l'organe de gouvernance interne (conseil d'administration dans une société anonyme, les élus des clients dans une mutuelle). Le terme de *leadership*, qui n'a pas vraiment d'équivalent en français, exprime bien l'idée d'une équipe capable de gérer et motiver l'ensemble de l'IMF.

Étant donné les particularités de la microfinance, cette équipe doit réunir :

- ▶ Des compétences techniques (conceptualisation des produits, planification financière, connaissance du terrain, gestion d'une organisation...), mais aussi des compétences interpersonnelles (communication, capacité à motiver et former, à conduire des réunions...) ;
- ▶ Un engagement fort pour l'IMF, de nature à entraîner l'adhésion des équipes mais aussi à s'inscrire dans le cadre du double objectif, financier et social, de l'organisation. En effet, même s'il est vrai que la stratégie dépend en définitive du conseil d'administration, il est essentiel que le leadership adhère fortement aux objectifs de long terme, car c'est lui qui est réellement en charge de leur mise en œuvre.

L'identification et le recrutement de cadres disposant à la fois de compétences pointues et d'une forme de motivation sociale sont difficiles partout dans le monde, et particulièrement dans les pays du Sud où les cadres qualifiés sont peu nombreux. Au-delà des compétences techniques, dans certains pays, c'est la culture de management qui est rare – l'habitude de travailler en équipe au sein d'une organisation.

Pour l'ensemble de ces raisons, il est souvent nécessaire de former des cadres en interne jusqu'aux fonctions les plus élevées, plutôt que de chercher à les recruter, depuis l'extérieur, directement aux postes de direction. Dans la pratique, un cumul de ces deux procédés est souvent utilisé.

Pour créer une équipe dirigeante – et pour la garder – la question de la rémunération est bien sûr centrale. Le plus souvent, les IMF qui ont su se doter d'une équipe dirigeante de bon niveau sur la durée sont celles qui ont accepté de payer leurs cadres à des niveaux de salaires compétitifs. Certaines IMF jugent logique, compte tenu de leur objectif social fort, de ne proposer que des rémunérations proches de celles des projets sociaux ou humanitaires ; s'il n'est pas exclu qu'elles réussissent dans certains cas à recruter des cadres dirigeants de haut niveau mus par une conscience sociale particulièrement forte, elles se rendent néanmoins fortement dépendantes de ces personnes, qu'elles auraient bien du mal à remplacer à salaire égal si elles venaient à partir.

Au-delà de la rémunération fixe, la motivation du management par un bonus (par exemple, annuel) peut également contribuer à sa motivation. Dans les IMF de statut privé (sociétés anonymes), il peut également être envisagé que le management se porte acquéreur, à des conditions privilégiées, d'actions de l'IMF, afin qu'il soit intéressé à sa performance.

Le processus d'autonomisation

Nous avons vu au chapitre 6 que la création d'une IMF nécessite souvent une *assistance technique* : l'appui d'une *organisation spécialisée* en microfinance qui aide à la mise en place de l'institution. Dans les faits, il est fréquent que l'organisation spécialisée prenne au début un rôle d'*opérateur*, c'est-à-dire qu'elle assume, en général *via* du personnel expatrié, la direction de l'IMF, le temps de former un management local capable de prendre la relève.

Dans un tel cas de figure, **la phase de structuration de l'IMF implique que soit formée ou recrutée une équipe locale capable de prendre la relève**. L'organisation spécialisée se retire alors des fonctions de direction opérationnelle, on parle d'autonomisation du management local.

L'autonomisation peut être définie comme « le processus par lequel la continuité d'une action ou d'une équipe locale mise en place au Sud par une organisation non gouvernementale (ONG) du Nord est assurée par la création ou la transformation institutionnelle et par le désengagement de l'ONG créatrice »¹.

L'IMF est jusque-là totalement dépendante de l'opérateur, qui définit les objectifs, assure la direction, trouve les financements, mais aussi arbitre en interne les conflits de personnes grâce à sa légitimité. L'opérateur préserve également l'indépendance de l'IMF vis-à-vis de l'ingérence de partenaires externes (par exemple, un bailleur de fonds ou un ministère).

Les mutations sont un véritable défi, aussi bien pour l'équipe qui se retire que pour celle qui prend son autonomie. « *On passe d'une simple structure de ressources humaines ayant pour principal objectif une production immédiate à une structure institutionnelle plus évoluée, basée notamment sur une politique de développement durable et une équipe de direction complexe [...] Seule une bonne entente entre l'équipe locale [de l'ONG du Nord] et la nouvelle direction peuvent assurer la réussite de l'institutionnalisation. [...] Construire une institution impose un ajustement à la capacité d'absorption des cadres locaux et le respect d'un temps de maturation.* »² À trop vouloir la précipiter, on risque les conflits et les malentendus.

Une fois l'équipe locale mise en place, le rôle de l'ONG du Nord se limite à une assistance technique, souvent présente en accompagnement pendant plusieurs années. Cette présence s'avère utile pour anticiper d'éventuelles crises ou contribuer à leur résolution si l'IMF est encore trop fragile pour y faire face seule.

1. Daniel Neu et Nathalie Gauthier (GRET), Daniel Thiéba (GREFCO), Khim Sophanna (CEDAC), *Assurer la continuité d'une action*, F3E, 2002.
2. Nathalie Gauthier, *Construire une capacité locale de management*, Document de travail de la direction scientifique du GRET, 1999 (http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=150).

Principales étapes de l'autonomisation d'AMRET¹

Le GRET lance ses activités de crédit au Cambodge en 1991 par un projet d'expérimentation logé (y compris physiquement) au sein du ministère de l'Agriculture. Deux volontaires expatriés du GRET et des cadres détachés du ministère sont en charge du projet. L'objectif est de « *trouver une bonne méthode pour proposer du crédit en milieu rural au Cambodge* » – la viabilité est déjà dans les esprits, même si le statut que pourrait prendre l'organisation n'est pas clair à ce stade.

Le projet grandit vite : 14 000 clients et 41 employés en 1995. La méthode de travail sur le terrain étant validée, l'ambition de construire une offre durable de services financiers s'affirme. Mais la direction de l'IMF est encore totalement assumée par les expatriés. La priorité donnée à la croissance n'a pas permis de structurer suffisamment la politique des ressources humaines, de formation, et la mise en place d'une équipe de cadres solide. En 1996, l'IMF prend un nom cambodgien, EMT (acronyme de « crédit rural local » en khmer).

L'analyse du GRET, au cours de l'année 1996, met en évidence plusieurs faiblesses organisationnelles :

- Dans un pays où recruter des cadres qualifiés est une gageure, la stratégie retenue est de favoriser la promotion et la formation en interne, pour faire émerger les futurs dirigeants de l'IMF. Ce processus est long ; en 1995, les cadres cambodgiens, recrutés pour être complémentaires des expatriés français, manquent encore de connaissances de base en finance ;
- Les prises de décision relèvent des assistants techniques du GRET ; aucun des cadres cambodgiens n'a la capacité d'assumer la direction du projet ;
- La compréhension fine des clients et des produits, les relations avec les bailleurs et partenaires externes, et surtout la capacité d'innovation dépendent de l'assistance technique.

Ce constat étant établi, la progression de la structure vers l'autonomie et le retrait de l'assistance technique GRET va suivre alors plusieurs étapes.

1. La mise en place de l'organigramme (1997)

De jeunes cadres à fort potentiel sont recrutés ou promus, et l'avenir du projet est discuté ouvertement avec les équipes. Un véritable processus d'autonomisation est lancé, avec en première étape un audit organisation-

1. *Idem*, et Pierre Daubert, *AMRET*, à paraître.

nel mené par les salariés de l'institution. Un nouvel organigramme est construit, dans lequel les nominations des cadres aux postes de responsabilité sont assurées par le GRET, après des consultations « informelles ».

À l'issue de ce processus, la nouvelle organisation distingue clairement :

- L'équipe locale (direction de la future institution) ;
- L'équipe d'assistance technique (qui n'apparaît pas dans l'organigramme), dont la fonction d'accompagnement est mieux définie ;
- Les représentants du siège du GRET (futur conseil d'administration).

2. Le renforcement de la direction (1998-2000)

Alors que l'IMF avance dans son processus d'institutionnalisation, trois progrès fortement symboliques dans l'autonomisation de la direction marquent cette période :

- La promotion d'un directeur général (l'un des cadres de la structure, recruté en 1995) ;
- Le déménagement dans des locaux distincts de ceux du ministère ;
- La formulation de la vision et de la mission de l'IMF, après consultation de tout le personnel. L'IMF se dote enfin d'un plan d'affaires, élaboré conjointement par les cadres cambodgiens et les expatriés.

EMT Limited est formellement créée en 2000, et compte alors près de 70 000 clients. Le rôle du GRET change : désormais actionnaire majoritaire de la structure, il préside le conseil d'administration, définissant la stratégie de l'IMF. Les assistants techniques expatriés se focalisent sur des points d'appui précis au management (système d'information, stratégie financière...), en retrait de l'opérationnel.

3. Vers l'autonomie (2001-2005)

De 2001 à 2003, EMT complète et met à jour sa politique sociale et salariale ; l'organigramme est finalisé, notamment complété par une direction du marketing et de la communication. L'assistance technique expatriée du GRET prend fin en octobre 2003 ; ce qui ne signifie pas pour autant que l'IMF n'a plus de besoin d'appuis externes. Mais, désormais, il est du ressort du conseil d'administration et de la direction de définir les besoins d'appui au cas par cas et de recourir à des consultants pour y répondre.

Symbole fort, enfin, EMT change de nom en 2004 et devient AMRET (issu du sanscrit, signifiant « longévité »), nom choisi par la direction après une large consultation des clients et salariés, pour renforcer l'identité et la visibilité de l'IMF.

Des procédures formalisées et des contrôles efficaces

La formalisation des procédures

Pour assurer la permanence de la qualité des services d'une IMF, il est essentiel de **formaliser par écrit, et en détail, l'ensemble des mécanismes (ou procédures)** qu'ils impliquent : les méthodes d'octroi de crédit, les méthodes de remboursement, les flux financiers...

En effet, l'IMF grandissant, la formalisation des procédures est nécessaire pour :

- ▶ Assurer l'homogénéité des méthodes dans toute l'organisation ;
- ▶ Les transmettre à de nouveaux employés ;
- ▶ Contrôler leur bonne exécution.

Au cours du temps, les différentes pratiques d'une IMF sont généralement documentées par des notes éparses. Beaucoup d'IMF jugent utiles de les compiler en des manuels plus globaux – par exemple, manuel des opérations, manuel de la gestion financière, manuel des ressources humaines. La rédaction de tels « **manuels de procédures** » est aussi l'occasion de déceler des contradictions ou manquements dans les règles existantes et de les corriger ou compléter.

Ces manuels doivent être parfaitement maîtrisés par les équipes correspondantes, ce qui implique d'organiser des formations à leur sujet – ou, même, de les utiliser comme supports de formation.

Les systèmes de contrôle

La formalisation des procédures, en définissant clairement la façon dont les opérations et les transactions sont censées se passer, permet un vrai contrôle de la qualité et de l'honnêteté du travail des équipes. Or **le contrôle est d'autant plus important que les occasions de négligence et de fraude sont très nombreuses**, en particulier dans les IMF dont le fonctionnement implique que les employés manipulent quotidiennement de l'argent en espèces, et dans des pays où la corruption est répandue.

Exemples de fraudes courantes

Au niveau des agents de crédit et de leurs superviseurs (ou des élus) :

- « Prêt fantôme » : octroi d'un prêt fictif à un emprunteur qui n'existe pas, l'employé empochant le montant du prêt et prétendant ensuite que l'emprunteur est un mauvais payeur ; dans certains cas, l'emprunteur existe et est de mèche avec l'agent de crédit ;
- « Prêt avec passager clandestin » : l'agent de crédit et/ou son superviseur octroient à un emprunteur un prêt supérieur à la somme qu'il désire ou peut recevoir, et il(s) conserve(nt) la différence ;
- « Prêt relais » : lorsqu'un « prêt fantôme » ou un « prêt clandestin » arrive à échéance et que son non-remboursement risque d'être trop remarqué, décaissement d'un nouveau prêt pour rembourser le précédent (une pratique qui peut durer jusqu'à ce que ses instigateurs ne parviennent plus à la maîtriser) ;
- Prêt accordé par favoritisme par un agent de crédit et/ou son superviseur à un membre de sa famille, qui ne pourra ou ne voudra pas le rembourser ;
- Non-comptabilisation de remboursements perçus (par exemple, en ne remettant pas de reçu à l'emprunteur lorsqu'il paye son échéance), ce qui permet à l'employé malhonnête d'empocher la somme correspondante ; une variante consiste à remettre à un client inattentif un reçu ne portant que sur une partie de la somme qu'il a remboursée ;
- Modification de la date de perception d'un remboursement, soit ant-daté pour afficher un remboursement conforme à l'échéancier et satisfaire son superviseur, soit postdaté pour garder en poche le montant du remboursement pendant quelques jours.

Au niveau du siège ou des directions régionales, les fraudes sont généralement moins faciles à commettre, mais chacune peut concerner des montants plus importants :

- Détournement de sommes depuis un compte en banque ;
- Fraudes sur le système informatique (modification d'un échéancier, effacement d'un prêt, saisie de remboursements fictifs...).

L'importance du contrôle est telle que **les IME, à partir d'une certaine taille, créent généralement une équipe d'audit interne**, dont le directeur répond à la direction générale – et dans certains cas au conseil d'administration (ou autre organe de gouvernance) directement, ce qui permet de contrôler aussi la direction générale. L'équipe d'audit interne

se rend régulièrement dans les agences ou unités décentralisées, de préférence par surprise, et opère des audits des comptes et des opérations. Son travail doit progressivement permettre d'identifier les fraudes que les méthodes rendent possibles, et donc corriger les procédures afin de prévenir les fraudes.

La lutte contre la fraude suppose aussi que ne soient pas tolérées l'approximation et la négligence – qui induisent une faible performance et, de plus, servent souvent à dissimuler des comportements illégitimes. À titre d'exemple, une dégradation du taux de remboursement des prêts est souvent la conséquence de comportements frauduleux de membres de l'équipe ; elle peut aussi en être la cause, dans le sens où elle la rend possible (les contrôles systématiques devenant plus difficiles quand le nombre d'emprunteurs en défaut de paiement augmente).

Seuls un vrai suivi des équipes, une formation approfondie et une politique de rigueur systématique peuvent assurer le succès d'une IMF. Ceci suppose que des sanctions soient prises contre les fraudeurs, en interne (licenciement ou, pour le moins, avertissement en cas de faute mineure commise pour la première fois), mais aussi que des actions soient engagées en cas de détournement auprès d'autorités reconnues par les clients comme légitimes. Suivant le contexte, il peut s'agir du système judiciaire, des autorités locales et, souvent, en l'absence d'un État de droit, d'autorités traditionnelles ou informelles. Une réaction rapide et adaptée est un signal fort vis-à-vis des clients, des salariés et, éventuellement, des élus de l'IMF, qui permettra de prévenir de nouvelles fraudes.

Il faut mentionner enfin que les IMF sont généralement soumises à l'examen d'auditeurs externes qui analysent leurs comptes au moins annuellement. Le choix d'un cabinet d'audit rigoureux est aussi un facteur de transparence de l'organisation – mais il n'est pas toujours facile de trouver localement des compétences d'audit adaptées aux particularités des IMF.

Un système d'information adéquat

Un *système d'information et de gestion* (SIG) est un système (en général, largement informatisé) qui inclut la collecte, le stockage, le suivi et la

consultation de l'information dans une organisation¹. Le SIG comprend l'ensemble des règles, procédures et pratiques qui régulent le traitement de l'information : un logiciel de traitement de l'information n'est donc qu'une partie du SIG.

Les IMF optent souvent, à partir d'une certaine taille, pour l'informatisation au moins partielle du SIG qui apporte de réels avantages :

- ▶ Gains de productivité (recopiage évité – donc moins de temps perdu et moins d'erreurs de saisie –, calculs automatiques) ;
- ▶ Moins de fraude, tant il est aisé de modifier des écritures manuelles (même si des fraudes sont également possibles sur les systèmes informatiques) ;
- ▶ Rôle structurant, dans le sens où l'informatisation oblige à penser et systématiser les flux d'information et à s'interdire les exceptions ou le cas par cas.

Bien entendu, l'informatisation suppose des conditions externes minimales qu'il est parfois impossible de réunir (électrification, niveau de formation suffisant des employés...).

La mise en place d'un SIG performant est un enjeu essentiel au vu des exigences :

- ▶ De la clientèle, qui demande un traitement rapide de ses opérations de dépôt et de retrait ;
- ▶ De la gestion financière de l'IMF, qui implique que des indicateurs de suivi d'activité et des ratios financiers soient fournis le plus rapidement possible ;
- ▶ Des autorités de tutelle dans le cas des IMF régulées, mais aussi des bailleurs de fonds, prêteurs et investisseurs qui demandent des rapports d'activité et financiers détaillés.

Plus globalement, ce n'est certainement pas un hasard si, depuis 20 ans, l'essor de la microfinance a été concomitant des progrès de la micro-informatique. Sans l'informatisation, qui a entraîné une réduction drastique des coûts de gestion des prêts (d'autant plus essentielle

1. Charles Waterfield, Nick Ramsing, *Systèmes d'informatique de gestion pour les instituts de microfinance. Guide pratique*, CGAP, Série « Outils techniques » n° 1, 1998. (http://www.cgap.org/docs/TechnicalTool_01_French.pdf).

que les prêts sont petits), la croissance d'un grand nombre d'IMF n'aurait pas été possible à une telle échelle¹.

Comment structurer un SIG ?

L'étape critique de la mise en place d'un SIG n'est pas tant l'installation du logiciel en tant que telle que la phase de préparation qui la précède. Il s'agit de formaliser les procédures de création, diffusion et vérification de l'information pour l'ensemble de l'IMF, et de comprendre les besoins de production d'information pour les différents niveaux de contrôle et de décision. Ceci implique, en particulier, de préciser les indicateurs que l'on entend suivre (pour les produits existants et futurs) et de savoir à qui ils seront destinés.

Faute de mener une telle réflexion en amont de l'installation du logiciel, on risque fort d'aboutir à un système qui, très vite, ne fournira plus qu'une partie des informations dont on a besoin, mais produira en revanche une grande quantité d'information inutile et inutilisée (ou même fausse).

Comment choisir un logiciel ?

Beaucoup d'IMF commencent avec un SIG « artisanal », souvent développé sur un tableur de type Microsoft Excel. Ceci offre une très grande flexibilité et permet de « s'approprier » le fonctionnement. Cependant, la croissance de l'IMF rend nécessaire l'adoption d'un système plus performant (le seuil de 2 000 clients est souvent considéré comme critique sur ce plan).

Se pose alors la **question du choix de l'un des logiciels existant** (le site Microfinance Gateway² recense 61 logiciels proposés par des sociétés diverses) **ou du choix de faire développer son propre logiciel** par une société spécialisée. Cette alternative permet d'obtenir un logiciel parfaitement adapté aux besoins spécifiques de l'IMF. Mais ses inconvénients sont l'incertitude sur le temps de développement du logiciel (que les développeurs sous-estiment en général) – et donc sur le coût final du

1. Maria Nowak, *On ne prête pas qu'aux riches*, Jean-Claude Lattès, 2005.

2. « http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology/iss_software ».

logiciel – et sur la capacité du développeur à assurer dans le temps le suivi et le maintien du système (ce qu'aucune autre société ne sera capable de faire).

Si une IMF choisit d'acquérir un logiciel préexistant, les critères sont¹:

- ▶ Sa fonctionnalité et sa capacité à évoluer ;
- ▶ Sa « convivialité » ;
- ▶ La qualité et l'adaptabilité de la production de rapports ;
- ▶ Le respect des standards de gestion comptable ;
- ▶ Les performances en termes de sécurité, sauvegardes, maintenance ;
- ▶ Les spécifications techniques (architecture, performance, langage...) ;
- ▶ Le profil du fournisseur : pérennité, nature (SII, ONG, etc.), compétence ;
- ▶ Les coûts, qui dépassent de loin le prix du logiciel lui-même, et incluent des frais relatifs à l'analyse des besoins, à l'infrastructure, à la gestion et au pilotage de l'installation, à la formation des utilisateurs, à la maintenance et aux modifications de procédures et de manuels.

Le choix de changer de SIG et la détermination du logiciel à retenir sont des décisions structurantes, stratégiques, qui doivent retenir l'attention du conseil d'administration et le pilotage de l'équipe de direction.

1. Jean Pouit, « La mise en place d'un SIG pour la microfinance », *Techniques financières et développement*, n° 78, mars 2005.

Chapitre 9

La viabilité institutionnelle



Nous abordons maintenant le troisième aspect de la pérennité d'une IMF, *la viabilité institutionnelle*, que nous avons définie comme la mise en place d'une gouvernance claire permettant de définir la stratégie et de contrôler son application, en particulier grâce à l'adoption d'un statut juridique adéquat.

Le concept de gouvernance¹

La gouvernance d'une IMF désigne l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs déterminent et poursuivent la stratégie globale de l'institution.

Les termes de stratégie, d'acteurs et de mécanisme méritent d'être explicités :

- ▶ **Par stratégie**, on désigne les choix les plus fondamentaux de l'organisation et leur cohérence générale. Il s'agit particulièrement des décisions importantes relatives à :
 - La définition de la mission de l'institution (les clients qu'elle vise, les services proposés...);
 - La recherche de sa pérennité (qui implique en particulier d'atteindre l'équilibre financier);

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur le document : *La gouvernance en microfinance, grille d'analyse et d'études des cas*, CERISE, 2002 (<http://www.cerise-microfinance.org>).

- ▶ **Par acteurs**, on désigne l'ensemble des individus et groupes d'individus ayant une influence sur les choix stratégiques de l'IMF (par exemple ses administrateurs, ses dirigeants, ses salariés, les représentants élus des clients dans le cas des mutuelles, les assistants techniques...);
- ▶ **Par mécanismes**, on désigne les façons dont les décisions stratégiques sont prises : qui a le pouvoir de décision ? D'où provient l'information permettant de les prendre ? Comment contrôler leur mise en œuvre ?

La façon dont les décisions stratégiques sont prises (la gouvernance) est un enjeu majeur pour la réussite d'une IMF. Dans une IMF donnée, comment évaluer la gouvernance, c'est-à-dire savoir comment les décisions stratégiques sont prises et qui sont les acteurs concernés ?

Les statuts de l'IMF exposent la façon dont le pouvoir de décision est « théoriquement » partagé et organisé. Or il existe plusieurs types de statut légal possibles pour une IMF. Il importe donc de les présenter pour comprendre leur influence sur la gouvernance. Nous montrerons ensuite que la pratique réelle du pouvoir ne relève pas uniquement des textes, mais aussi de l'histoire de l'organisation, de sa culture et des personnalités des acteurs.

Le statut juridique

Définition et enjeux

Comme toute entité exerçant une activité commerciale (que son but soit lucratif ou non), une IMF doit se doter d'une existence légale, c'est-à-dire exister en tant que personne morale. Le statut juridique est la forme légale choisie et dûment enregistrée auprès des autorités compétentes pour exercer l'activité de microfinance.

Il s'agit d'un choix structurant, puisqu'il va orienter l'ensemble des règles de fonctionnement de l'IMF :

- ▶ En interne : répartition des pouvoirs et règles des prises de décision sont définies par les statuts ;
- ▶ en externe : activités autorisées, autorités de tutelle, obligations de publicité de certaines informations, droit applicable...

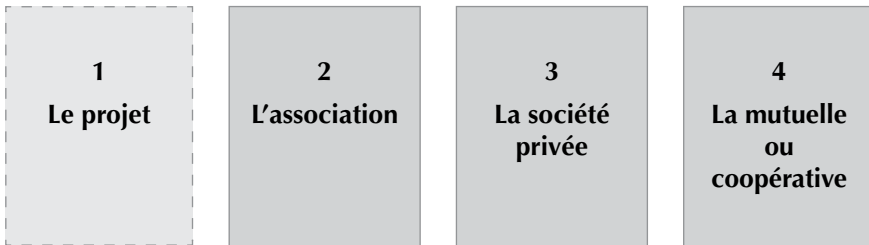
Le choix du statut juridique dépend en grande partie du cadre légal du pays dans lequel évolue l'IMF. Deux cas de figure se présentent :

- ▶ Si aucun cadre légal n'existe spécifiquement pour la microfinance, il faudra adopter un statut « standard » parmi les statuts juridiques existants ;
- ▶ Dans de nombreux pays, le cadre légal et réglementaire a évolué ou évolue peu à peu pour prendre en compte le développement du secteur de la microfinance (c'est un aspect central du rôle de l'État dans l'essor de la microfinance, qui sera abordé au chapitre 14).

Les grands statuts juridiques

En schématisant, les IMF peuvent se structurer sous quatre principaux types de statuts possibles :

Les statuts juridiques des IMF



Avant de présenter un à un ces statuts juridiques, il est utile d'exposer leurs liens avec la question de la collecte de l'épargne.

La question connexe de l'autorisation de collecter l'épargne

Nous avons vu en première partie de cet ouvrage que l'accès à des produits d'épargne est un enjeu essentiel pour tous (chapitre 1, p. 000) et que certaines IMF ont su développer des produits répondant efficacement à cette demande (chapitre 2, p. 75).

L'activité de collecte de l'épargne est pour les IMF un enjeu essentiel sur trois plans :

- Elle permet de répondre à cette vraie attente des clients (voir chapitre 1, p. 33), de les fidéliser et de contribuer à leur développement (ce qui répond à leur mission et constitue un avantage commercial) ;
- Elle dote l'IMF d'une sorte de garantie sur les prêts accordés : au cas où un client ne rembourserait pas son prêt, il serait possible de conserver son épargne en compensation partielle (avantage opérationnel) ;
- Elle est une source d'argent bon marché que l'IMF peut reprêter à ses clients sous forme de microcrédit, comme le font les banques commerciales classiques (avantage financier) – voir chapitre 10, p. 188.

Cependant la loi réglemente généralement les autorisations de collecte de l'épargne de manière stricte. En effet, le législateur cherche à éviter les cas où un client ne pourrait pas récupérer son épargne (par exemple, des faillites d'IMF). **Le point de vue de l'État et la réglementation seront abordés de manière détaillée au chapitre 14. Mais mentionnons dès à présent que les seules IMF autorisées à collecter l'épargne sont :**

- **Les mutuelles ou coopératives** d'épargne-crédit – mais uniquement l'épargne de leurs membres (c'est en partie leur raison d'être) ;
- **Certaines sociétés privées** : celles qui adoptent un statut de banque, d'établissement financier ou, dans certains cas, un statut spécifique de banque de microfinance mis en place par le législateur (voir ci-dessous).

En revanche, les IMF ayant un statut de projet ou d'association sont jugées trop précaires pour être autorisées à collecter l'épargne. Dans certains pays (en particulier ceux n'ayant pas encore adopté de cadre légal spécifique pour la microfinance), le gouvernement tolère que les IMF de forme associative collectent l'épargne de ceux qui sont déjà emprunteurs (en quelque sorte considérés comme des « membres »), au titre de garantie du prêt – mais pas l'épargne du public. Ce type d'autorisation fait généralement l'objet de restrictions sévères.

Avant le statut juridique : le « projet »

Définition et fonctionnement

On désigne par le terme de *projet* à la fois *l'activité* de microfinance à mettre en œuvre et *l'équipe* en charge de la réaliser. Cette équipe peut fort bien être dotée d'une organisation et d'un budget, mais elle n'est

pas une entité juridique en tant que telle (une personne morale). Les salariés ne sont pas ceux d'une IMF mais d'un « projet », dépendant juridiquement d'un organisme tiers.

Il ne s'agit donc pas, à proprement parler, d'un statut juridique possible pour une IMF, mais plutôt de **la forme que prennent certaines IMF avant d'adopter un statut juridique durable** : on parle de *phase projet*.

Avantages et inconvénients

L'avantage de cette formule est de permettre de lancer un programme de microfinance sans se préoccuper, dans un premier temps, des aspects institutionnels – et donc de pouvoir **se concentrer sur son succès opérationnel**, « sur le terrain ». La question du statut juridique ne méritera d'être posée que si cette première étape est franchie avec succès.

Mais ce statut présente vite de **nombreux handicaps** :

- ▶ Incertitude sur le partage des responsabilités : qui a le pouvoir ultime sur l'organisation, à qui appartient-elle (le financeur, l'opérateur) ? Qui a la légitimité pour opérer les grands choix stratégiques et contrôler leur mise en œuvre ?
- ▶ Incertitude sur la propriété des actifs et des fonds transmis à ce « projet » par des bailleurs si la perspective d'un transfert à une future structure légale n'est pas prévue dès le début. En particulier, lorsque l'État est maître d'ouvrage du projet (cas de figure fréquent dans les projets des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix), il peut se trouver en position de propriétaire et donc d'« arbitre » au moment de l'institutionnalisation du projet, ce qui lui confère un poids important dans les négociations ;
- ▶ Incertitudes sur sa pérennité : le projet est défini et financé sur une durée courte, en général inférieure à cinq ans. La durée du projet se confond avec celle de la convention de financement qui le finance. Que se passe-t-il à l'échéance de cette convention ?
- ▶ Souvent, impossibilité de collecter l'épargne (voir plus haut).

Ces inconvénients sont souvent rédhibitoires pour les partenaires externes (comme, par exemple, les banques), qui seront réticents à soutenir une IMF de statut si précaire.

Ainsi, la forme de projet peut dans certains cas être adéquate, le temps de l'expérimentation. Mais elle ne saurait être qu'un passage vers la formalisation juridique nécessaire à la pérennité.

Les handicaps de la condition de projet dans le cas d'ACEP Cameroun

ACEP Cameroun vise une clientèle de petits entrepreneurs à Yaoundé et Douala à qui elle octroie des crédits individuels. À la fin de l'année 2005, elle avait plus de 3 500 clients et un portefeuille de microcrédits de près de 4 millions d'euros.

L'IMF a démarré ses activités en 1999 sous la forme de projet avec pour objectif d'institutionnaliser l'IMF en société anonyme au bout de cinq années. Pendant la durée du projet, le financement de l'institution était apporté par l'Agence française de développement. Juridiquement, le projet était rattaché au ministère des PME camerounais par qui transitait ce financement.

Au terme des cinq années initialement prévues, l'IMF a atteint tous les objectifs qui avaient été fixés à l'opérateur du projet, ACEP Développement :

- Elle couvrait ses coûts opérationnels par ses revenus financiers, avec plus de 2 500 clients et près de 3 millions d'euros d'encours de microcrédits ;
- Un management local, prêt à assurer la direction de l'IMF était formé ;
- Le tour de table de la future société anonyme, incluant notamment une banque locale et un investisseur privé spécialisé en microfinance, était arrêté.

L'IMF était donc prête pour être transformée en société anonyme en 2003, conformément au planning initial. Le projet étant rattaché juridiquement à un ministère, cette transformation devait néanmoins être approuvée par l'administration camerounaise. Pour des raisons diverses, cette approbation a pris du retard. En 2004, au bout d'une année de *statu quo*, la situation opérationnelle de l'IMF est devenue problématique. Le financement accordé par l'AFD étant terminé en 2003, ACEP Cameroun était privé de ressources pour financer sa croissance, alors que la demande était forte. L'IMF était non seulement obligée de refuser les demandes de nouveaux clients mais devait également refuser les demandes d'augmentation de prêts de ses clients existants.

En raison de son statut de projet, rattaché à un ministère de l'État camerounais, il lui était de plus impossible d'emprunter pour financer sa croissance. Cela serait revenu à endetter l'État camerounais, ce qui juridiquement impose de multiples formalités et approbations. Alors que des membres du futur tour de table étaient prêts à la financer, l'IMF a donc dû attendre la fin du processus de transformation en société, à la fin de l'année 2005, pour recommencer à croître.

Le statut d'association à but non lucratif

Définition et fonctionnement

Une association à but non lucratif est une organisation créée par des fondateurs qui s'associent pour produire des biens et des services destinés à ceux qui en deviendront membres (ou plus généralement à la collectivité).

Conformément à son appellation, une association à but non lucratif ne poursuit pas un objectif d'enrichissement. Mais elle peut rémunérer des salariés et développer des activités commerciales servant son objectif, et dont les bénéfices éventuels resteront au sein de l'association, pour lui permettre de poursuivre son action. C'est donc **une forme cohérente avec la démarche de la plupart des initiateurs de programmes de microfinance, activité commerciale servant un objet social.**

En général, les membres d'une association se réunissent une fois par an en assemblée générale (AG), qui élit un conseil d'administration (CA). Ses membres, les administrateurs, ont la responsabilité d'élaborer la stratégie et de décider des grandes orientations. Ils nomment un directeur général qui supervise et anime l'ensemble de l'organisation.

Les sources de financement d'une association sont constituées des donations (ou subventions) qu'elle reçoit de personnes souhaitant soutenir son action, des bénéfices de ses activités commerciales et des cotisations de ses membres. Ses fonds propres sont constitués des donations reçues, des bénéfices réalisés et éventuellement des emprunts qu'elle peut contracter ; elle n'a pas à proprement parler de capital (voir chapitre 10, p. 188).

Avantages et inconvénients

La forme associative présente des avantages certains :

- ▶ Sa **souplesse**, car le statut d'association implique généralement peu d'obligations légales ; les associations sont simplement tenues d'émettre des états financiers annuels et de les faire auditer (du moins si elles atteignent une certaine taille) ;
- ▶ Son caractère non lucratif peut garantir un certain **maintien de la mission sociale** de l'IMF, de nature à rassurer ceux qui craignent une dérive vers un objectif purement commercial ;
- ▶ C'est donc un statut qui facilite l'obtention de **subventions** ;

- ▶ Du fait de son but non lucratif, le statut donne souvent droit à des **avantages fiscaux** comme l'exonération d'impôt sur les bénéfices (qui sont entièrement réinvestis).

Cependant, le statut d'association présente **des limites** :

- ▶ Sur le plan de la **gouvernance**, la légitimité et la disponibilité des membres de l'AG et du CA (ces derniers n'étant pas ou très peu rémunérés) sont généralement faibles face au poids de la direction salariée, qui travaille à temps plein dans la structure et acquiert souvent une maîtrise technique supérieure. La question se pose avec d'autant plus d'acuité dans le cas d'une IMF créée par une organisation spécialisée cherchant, *a posteriori*, à constituer une assemblée générale et un conseil d'administration ;
- ▶ La faiblesse du CA peut empêcher un véritable pilotage stratégique de l'IMF, retarder certaines décisions difficiles. Toute direction salariée, aussi compétente soit-elle, a besoin d'être orientée et périodiquement évaluée. Si ce n'est pas le cas, l'IMF est confrontée à des risques variés, comme la dérive de ses objectifs ou la perte de contrôle de son rythme de développement (trop rapide ou au contraire trop routinier) ;
- ▶ Sur le plan de la « **culture interne** » de l'IMF, une association peut dans certains cas avoir un comportement trop « gentil », peu favorable à la discipline forte nécessaire en microfinance vis-à-vis des retards et fraudes ;
- ▶ Sur le plan des **financements** (voir chapitre 10, p. 188) :
 - La collecte de l'épargne n'est en général pas autorisée (voir plus haut) ;
 - Il est exclu de faire appel à des investisseurs, puisqu'il n'y a pas de capital ;
 - Mais il peut également s'avérer difficile de trouver des prêteurs, les banques commerciales ayant plus l'habitude de travailler avec des sociétés.

En conclusion, à leurs débuts de nombreuses IMF, financées par subventions, adoptent le statut flexible d'association. Certaines se contentent de conserver durablement ce statut. D'autres, une fois qu'elles ont atteint une taille significative impliquant de renforcer la gouvernance

et de mobiliser des financements privés, sont amenées à envisager leur transformation en une structure de statut plus adapté à une activité financière menée à grande échelle.

Le statut de mutuelle ou coopérative

Définition et fonctionnement

Une *institution mutualiste* ou *coopérative d'épargne et de crédit* est « un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur des principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et **ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits**¹ ».

Contrairement aux clients des IMF d'autres statuts légaux, les clients d'une coopérative sont des « membres » ou sociétaires, puisqu'ils détiennent au moins une part du capital (une action) de l'IMF. Le prix de la part sociale est en général fixé à un niveau très faible pour ne pas freiner l'adhésion. Le nombre de parts sociales est illimité, permettant la croissance du nombre de membres.

Les membres sont généralement invités à se réunir une fois par an en assemblée générale (AG), qui vote sur une base démocratique : un homme, une voix – indépendamment du nombre de parts détenues. L'AG prend certaines décisions d'orientation et élit en son sein un conseil d'administration (CA). Ce dernier, qui est donc composé de représentants des clients, est en charge de la stratégie et nomme le directeur général.

Souvent, les membres constituent des caisses mutuelles au niveau d'un quartier ou d'un village. Ces caisses se regroupent ensuite en caisses régionales, parfois elles-mêmes fédérées par une caisse nationale. Celle-ci sert souvent de caisse de compensation (en prêtant l'argent des caisses excédentaires à celles qui ont des besoins de financement). Elle peut aussi s'endetter auprès d'institutions externes et prêter aux caisses régionales.

À chaque niveau, les membres élisent leurs représentants parmi les élus de l'échelon inférieur. **Le modèle mutualiste est donc théoriquement**

1. Loi Parmec, article 2 (<http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/inte2b>).

marqué par une forte implication des membres, dans un système ascendant avec une représentation de la base dans les instances centrales.

Avantages et inconvénients

Ce statut offre un certain nombre d'avantages :

- ▶ Si la gouvernance de type démocratique fonctionne bien, une mutuelle est par elle-même un **vecteur de développement** (*empowerment*) pour les membres, et elle doit assurer une bonne adaptation des services à leurs besoins ;
- ▶ Par définition, il permet la **collecte de l'épargne** ;
- ▶ De même que le statut d'association, du fait de son but non lucratif, le statut de mutuelle donne souvent droit à des **avantages fiscaux**, comme l'exonération d'impôt sur les bénéfices (qui sont entièrement réinvestis).

Cependant, le statut de mutuelle présente **des limites** :

- ▶ **Le fonctionnement de la gouvernance est difficile**. Il implique un effort continu de formation des élus, qui n'ont pas toujours le niveau d'éducation suffisant ni l'implication nécessaire pour appréhender les enjeux de l'IMF dans leur globalité. De ce fait, leur capacité à contrôler le système et le management est faible. Il existe un risque qu'une catégorie de membres (par exemple, les plus éduqués) contrôle l'organisation et/ou que la mission ne soit pas maintenue dans le temps ;
- ▶ Il existe des **risques de conflits** entre élus et salariés, qui ont des intérêts divergents – par exemple, le niveau des salaires de l'équipe permanente ;
- ▶ Il existe des risques de **conflits entre la caisse centrale et les caisses locales** – par exemple, sur le niveau d'autonomie de ces dernières ou sur le coût de refinancement par la caisse centrale ;
- ▶ En général, **les financements de provenance externe à la mutuelle sont faibles** – parfois des emprunts ou une ouverture très limitée du capital à des actionnaires externes. Cependant, ces financements externes peuvent bouleverser les équilibres internes d'une gouvernance déjà fragile.

Le statut de société à capitaux privés

Définition et fonctionnement

De manière générale, une société à capitaux privés est formée par des actionnaires qui investissent des fonds, dont la somme constitue le capital social de la société, dans le but de fournir des biens ou des services et de dégager des bénéfices. Il existe de multiples statuts de sociétés à capitaux privés. Le plus fréquent dans le secteur de la microfinance est celui de la société anonyme (SA) : c'est celui que nous présenterons dans cet ouvrage.

Le capital d'une SA est divisé en actions. Chaque actionnaire est membre de l'assemblée générale de la SA, où il a droit de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient. Si la société réalise des bénéfices et distribue des dividendes, ces dividendes sont distribués aux actionnaires au prorata des actions qu'ils détiennent.

L'assemblée générale des actionnaires élit un conseil d'administration dont les prérogatives sont la définition de la stratégie, nomination et évaluation du directeur général, approbation des plans et budgets annuels.

AMRET : la construction d'une société à capitaux privés¹

Le projet de crédit lancé par le GRET au Cambodge en 1991 a bénéficié, comme les autres initiatives en microfinance dans ce pays, d'un contexte plutôt favorable dans les années quatre-vingt-dix : stabilisation économique, puis politique ; liberté de fixation des taux ; mise en place, enfin, d'un cadre légal et réglementaire qui a toujours suivi, et non précédé, les initiatives des opérateurs, à la faveur d'une politique de « laisser-faire » de l'État cambodgien.

Après la mise en place d'un cadre légal et réglementaire favorable à la microfinance, le projet appuyé par le GRET a pu être institutionnalisé en 2000, 9 ans après sa création sous le nom de EMT, devenu par la suite AMRET. L'IMF a été la première à obtenir l'agrément de la Banque nationale, en 2001.

1. *La gouvernance en microfinance, grille d'analyse et d'études des cas*, CERISE, 2002 (<http://www.cerise-microfinance.org>).

En termes de statut juridique, la forme cambodgienne de SARL¹ (société anonyme à responsabilité limitée) est apparue la forme la plus souple et la plus adaptée (exigence de capital minimum plus faible que pour une SA) ; l'option d'un statut mutualiste avait d'emblée été écartée, les clients ne participant pas, dans les faits, ni à la gestion ni à la prise de décisions concernant l'IMF.

L'opérateur du projet, le GRET, est devenu actionnaire majoritaire de la structure, avec plus de 60 % du capital à l'époque ; la logique de ce positionnement était pour l'ONG d'accompagner la structure, le temps qu'une direction et une gouvernance solides soient mises en place. Plusieurs investisseurs privés spécialisés en microfinance ont rejoint le GRET dans le tour de table, entre 2000 et 2002 : SIDI d'abord, puis La Fayette Participation et Investisseur et Partenaire pour le Développement, présents encore aujourd'hui ; Proparco, filiale de l'AFD, a également été présente sur une période courte.

Une entrée des salariés au sein de l'actionnariat est envisagée à court terme, *via* la création d'une association intermédiaire regroupant les salariés intéressés.

Avantages et inconvénients

Le statut de SA offre des avantages importants :

- ▶ **La gouvernance est claire, la propriété de la structure est explicite.** Les actionnaires, et en premier lieu l'actionnaire majoritaire, sont responsables de l'IMF en dernier recours. Leur investissement financier est généralement le signe d'un réel engagement de leur part ;
- ▶ Sur le plan du *financement* :
 - **Le statut de SA peut permettre d'attirer les investissements d'actionnaires venant renforcer les fonds propres.** Ces investisseurs sont généralement des institutions ou des individus motivés par une adhésion au double objectif (social et financier) de l'IMF. Les investisseurs pour qui l'acquisition d'actions d'une IMF serait un pur investissement financier sont rares, étant donné la modestie des profits attendus au regard du risque

1. La forme cambodgienne de la SARL est en fait assez proche du statut de société anonyme tel qu'on l'entend en France, avec notamment l'existence d'un conseil d'administration qui supervise la stratégie de l'entreprise.

encouru. Parmi les investisseurs potentiels, on peut trouver une grande variété d'acteurs : les fondateurs de l'IMF, des ONG locales ou internationales, les salariés de l'IMF, des institutions financières internationales, des banques commerciales locales ou des investisseurs éthiques (voir le chapitre 15, sur les financeurs de la microfinance) ;

- Le statut de SA peut aussi permettre d'obtenir plus de prêts de banques locales, habituées à traiter avec des sociétés ;
- Dans certains cas particuliers (statut de banque ou de banque de microfinance, voir ci-dessous), il peut permettre de collecter l'épargne.

Cependant, le statut de société comporte également des **inconvenients et des risques** :

- ▶ Sur le plan *juridique*, le statut de SA est en général légèrement plus contraignant que celui d'association (plus de formalisme) ;
- ▶ Sur le plan de la *stratégie*, le statut de SA entraîne le risque d'une **dérive menant l'IMF à oublier son objectif social** pour ne plus chercher qu'à maximiser son profit au bénéfice des actionnaires. Ceci pourrait par exemple se traduire par :
 - La mise au point de produits destinés à des clients moins pauvres (des crédits de montant plus élevés garantis par des biens matériels) ;
 - Le choix de zones géographiques peu risquées ;
 - Un refus de baisser les taux d'intérêt, quand bien même la rentabilité le permettrait (à supposer que la concurrence ne force pas la baisse).

Seule une gouvernance forte est à même, sur le long terme, de maintenir l'équilibre entre objectif social et objectif financier de l'IMF. Pour cette raison, les IMF ne doivent ouvrir leur capital qu'à des actionnaires qui partagent leur vision et leurs objectifs fondamentaux. Leurs initiateurs s'efforcent souvent de conserver une majorité au conseil d'administration (seuls ou avec d'autres actionnaires de confiance), le temps de tester les intentions véritables des nouveaux actionnaires.

AMRET (Cambodge) et le CRG (Crédit rural de Guinée) : deux sociétés à capitaux privés très différentes

AMRET et le CRG sont toutes deux des IMF ayant choisi la forme de société à capitaux privés. Pourtant, la composition de leur capital diffère largement, impliquant des modes de gouvernance distincts.

Chez AMRET, les actionnaires sont essentiellement extérieurs à l'organisation : il s'agit de l'opérateur historique (le GRET) et d'investisseurs spécialisés en microfinance. Ce choix, opéré lors de la transformation en SARL en 2000, correspond au mode de fonctionnement réel de l'IMF, sans implication des clients dans la gestion.

À l'inverse, le capital du CRG est essentiellement détenu par des acteurs internes à l'IMF : des représentants élus des « caisses de crédit » locales en possèdent 40 % et les salariées 35 %. Les autres partenaires, minoritaires, sont l'État, l'opérateur historique (l'IRAM) et un investisseur spécialisé en microfinance (la SIDI).

Cette comparaison illustre la diversité des modes de fonctionnement possibles sous les divers statuts de sociétés à capitaux privés.

Le cas particulier des statuts de banque commerciale et de banque de microfinance (ou « microbanque »)

Une *banque commerciale* est une société autorisée par les autorités de son pays à réaliser des opérations financières variées. Dans chaque État, le ministère des Finances n'accorde aux banques leur agrément que si elles respectent un certain nombre d'obligations dont l'autorité de tutelle contrôle l'exécution. Ces conditions visent en particulier à s'assurer que la banque peut faire face à ses engagements et a suffisamment de liquidités pour assurer ses clients de la disponibilité de leur épargne.

Il existe des cas d'IMF ayant opté pour ce statut, qui leur **permet de mettre en œuvre une grande variété de services (octroi de crédit, collecte d'épargne, transferts de fonds...)** dans un cadre très réglementé. Mais les conditions posées par les autorités pour accorder une licence bancaire sont généralement hors de portée des IMF. Par exemple, elles n'atteignent tout simplement pas, en général, un niveau de capital suffisant.

Face à ce constat, **certains gouvernements ont décidé de mettre en place un cadre légal spécifique : un statut de *banque de microfinance*** (avec des appellations différentes selon les pays), dont les conditions d'agrément sont moins exigeantes que celles des banques « universelles ». En contrepartie, la licence de banque de microfinance ne permet pas de réaliser toutes les opérations qu'effectuent les banques universelles (comme, par exemple, des opérations de change) – mais elle autorise la collecte de l'épargne. Les obligations à respecter portent typiquement sur :

- ▶ Un montant minimum de capital ;
- ▶ Un plafond de pourcentage d'actions détenu par un actionnaire ;
- ▶ Le respect de seuils minimaux de ratios de solvabilité et de liquidité ;
- ▶ Des niveaux de compétence adéquats pour le management et le CA ;
- ▶ Un *reporting* fréquent aux autorités de tutelle sur l'activité, les résultats et les ratios clés, ce qui implique un système d'information et de gestion (SIG) sophistiqué ;
- ▶ Des agences présentant des conditions de sécurité de type bancaire (coffre, agent de sécurité...).

Dans les pays où des statuts de ce type ont été mis en place (comme, par exemple, les Philippines ou l'Ouganda), on voit un nombre croissant d'IMF désireuses de l'adopter. Certaines le choisissent dès leur création. D'autres débutent sous un autre statut juridique mais décident à un certain stade de leur développement d'en changer pour adopter celui de banque de microfinance : on parle alors de leur transformation.

Les transformations ou changements de statut juridique

Le terme de *transformation* désigne la transition d'une IMF d'un statut à un autre ; par exemple :

- ▶ Un projet adoptant la forme d'association ;
- ▶ Un projet adoptant la forme de société ;
- ▶ Une association adoptant la forme de société. Ce dernier cas va probablement être fréquent au cours des années à venir car de nombreuses IMF atteignent une taille le nécessitant. On désigne parfois

ce type de transformation par le terme de *formalisation*. Dans certains cas, l'objectif est que la nouvelle société obtienne une licence de banque de microfinance.

De telles transformations sont des choix stratégiques majeurs qui répondent généralement à plusieurs impératifs simultanés : renforcer la gouvernance, diversifier les produits, accéder à des financements...

À titre d'exemple, la transformation d'une association en société privée est **un défi sur plusieurs plans** :

- ▶ **Sur le plan juridique**, il faut créer une société à laquelle transférer l'actif et le passif de l'association, ainsi que tous les contrats en cours. Il faut également élucider la question de la propriété du capital de l'IMF apporté à ses débuts par des donateurs, qui peuvent demander un droit de regard sur son devenir ;
- ▶ **Sur le plan opérationnel**, elle doit maintenir des performances élevées, poursuivre ou accélérer sa croissance pour atteindre une rentabilité suffisante et lancer des nouveaux produits ;
- ▶ **Sur le plan du financement**, il faut dans certains cas attirer au capital des investisseurs externes ;
- ▶ **Au niveau de la culture interne**, il faut motiver l'ensemble des équipes autour de la transformation, rassurer sur les craintes qu'elle peut engendrer, assurer des formations pour atteindre le niveau de productivité nécessaire aux nouveaux objectifs.

Pour faire face à ces défis, les IMF ont presque toujours besoin de subventions permettant de couvrir les coûts de l'assistance technique (conseil légal et fiscal, formation, informatique) et des équipements (en particulier le système informatique).

La transformation d'Uganda Women's Finance Trust¹

Uganda Women's Finance Trust (UWFT) est une IMF créée en 1984 par des femmes de l'élite ougandaise, avec le soutien du réseau Women's World Banking. À la suite d'une croissance continue, elle atteignait en 2003 le nombre de 24 000 emprunteurs pour un portefeuille de 4 millions d'euros. Elle avait également collecté l'épargne de plus de 50 000 épargnants. À cette date, le parlement ougandais adopta une loi créant un statut de banques de microfinance (dites *Microfinance Deposit-taking Institutions* ou *MDI*). Les IMF du pays souhaitant poursuivre une activité de collecte de l'épargne disposaient d'un délai de deux années pour adopter ce statut.

Un processus fut donc engagé, qui aboutit en 2005 à l'obtention de la licence MDI, suite :

- Au recrutement d'une nouvelle équipe de direction plus expérimentée ;
- À un investissement dans des équipements de type bancaire (système d'information, équipement des agences) grâce à des subventions de la Banque mondiale et de la coopération britannique ;
- À la création d'une nouvelle entité, Uganda Finance Trust (UFT), société anonyme dont l'association UWFT fut le premier actionnaire, bientôt suivi par les salariés de l'IMF... ;
- ... Avant d'attirer des investisseurs externes, spécialisés en microfinance – Investisseur et Partenaire pour le Développement et Oikocredit.

Ce montage a permis de satisfaire divers ratios financiers imposés par la Banque centrale d'Ouganda.

En conclusion sur les statuts juridiques, **il n'existe pas dans l'absolu un statut juridique idéal pour les institutions de microfinance**. Le choix dépend toujours du contexte interne et externe, des objectifs de l'IMF, de sa culture. En tout état de cause, ce n'est pas tant le choix du type de statut juridique qui compte que la formalisation d'un statut reflétant bien le fonctionnement réel et concret de la gouvernance de l'IMF.

1. « http://www.womensworldbanking.org/English/1000/address/affiliates/add_aff_UGANDA.HTM »

La pratique de la gouvernance¹

Au-delà de ce qui est énoncé dans les statuts, l'évaluation de la gouvernance suppose d'interroger la pratique réelle de l'IMF sur trois aspects essentiels :

- ▶ Qui exerce réellement le pouvoir de décision ?
- ▶ Comment les décisions sont-elles prises ?
- ▶ Comment faire face aux dysfonctionnements et aux crises ?

Qui exerce réellement le pouvoir de décision dans l'IMF ?

Les acteurs de la gouvernance, définis comme ceux qui ont une influence sur la stratégie, incluent bien sûr les administrateurs et dirigeants de l'IMF, mais aussi dans certains cas :

- ▶ Les salariés ;
- ▶ Les clients (ou les membres et leurs élus dans le cas de mutuelles) ;
- ▶ L'assistant technique ;
- ▶ L'État ;
- ▶ Les bailleurs de fonds ;
- ▶ Les organismes qui prêtent à l'IMF ;
- ▶ Les collectivités locales ;
- ▶ Les actionnaires externes.

Analyser la gouvernance, c'est comprendre le rôle de chaque acteur dans la pratique. Ainsi, parmi tous les acteurs cités ci-dessus, on cherche à définir :

- ▶ Quels sont ceux qui sont associés aux décisions stratégiques majeures :
 - Détermination du public cible et des produits proposés ;
 - Choix des implantations géographiques ;
 - Rythme de croissance de l'activité, développement de nouveaux produits ;

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur le document *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une IMF*, CERISE/IRAM, 2005.

- Nomination du directeur ;
- Fixation du taux d'intérêt ;
- ▶ Qui est impliqué dans les choix de gestion importants comme :
 - La détermination des salaires ;
 - La mise au point des modalités d'octroi et de remboursement des microcrédits.

L'analyse de ces questions permet de dire si la répartition des rôles est suffisamment claire.

Il est essentiel de bien distinguer le rôle de ceux qui prennent les décisions stratégiques (en particulier, le conseil d'administration) du rôle de ceux qui les appliquent (l'équipe de direction de l'IMF). Toute confusion entre ces deux rôles est source de conflits et d'inefficacité. Une relation de travail étroite doit s'établir entre le président du conseil d'administration et le directeur général, parfois *via* un comité exécutif nommé par le CA.

À la fin de chaque année, le processus d'adoption du plan d'action et du budget de l'année suivante, préparés par la direction (de préférence en lien avec les équipes terrain) et approuvés par le CA, est une occasion de concertation. C'est également le cas lorsque le directeur vient rendre compte de l'activité au CA lors de ses réunions périodiques (par exemple, trimestrielles).

Comment les décisions sont-elles prises ?

Une décision importante n'est jamais prise *ex nihilo*. Elle résulte d'une stratégie d'ensemble et d'une analyse spécifique. On peut ainsi parler d'une « chaîne de décision » qui consiste à :

- ▶ Préparer la décision et alimenter le contrôle (ce qui suppose l'accès à l'information) ;
- ▶ Prendre la décision ;
- ▶ Mettre en œuvre la décision ;
- ▶ Contrôler son application.

Une analyse approfondie de la gouvernance suppose d'analyser la chaîne de décision correspondante¹ :

	Préparation	Prise de décision	Exécution	Contrôle
Qui ?				
Quelle information ?				
En combien de temps ?				
Avec qui ?				
Qui supervise ?				

Comment faire face aux dysfonctionnements et aux crises ?

Comme toute organisation, une IMF peut-être amenée à connaître des crises qui affectent ses résultats, sa croissance et sa cohésion. Par exemple, de nombreuses IMF ont été soumises à des crises de croissance suite à des périodes de développement trop rapide. De telles crises résultent en une dégradation des taux de remboursement qui n'est que le symptôme d'une perte de qualité des services proposés et d'une moindre capacité à contrôler l'activité.

Une telle crise nécessite une réaction rapide, avec par exemple un ralentissement de la croissance, une politique de formation intensive des équipes, un renforcement des systèmes de contrôle et une plus grande fermeté vis-à-vis des clients. Trouve-t-on alors dans l'IMF des instances capables de prendre et faire appliquer les décisions, parfois impopulaires, qui s'imposent ? La capacité de l'IMF à prévenir ou surmonter les crises est un test de la solidité de la gouvernance.

Il faut donc s'interroger, de préférence avant qu'une crise ne survienne, sur :

- ▶ Les acteurs susceptibles de révéler les dysfonctionnements ;
- ▶ Leurs sources d'information ;
- ▶ Les procédures pouvant conduire à une solution.

1. Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une IMF, CERISE/IRAM, 2005.

Là encore, il n'existe évidemment pas un modèle de gouvernance optimal pour une IMF. Chacune construit une gouvernance reflétant son origine, ses objectifs, son histoire et son contexte. Cependant, il est possible d'identifier de grands axes qui constituent en quelque sorte un « socle commun » nécessaire à la solidité de la gouvernance :

- ▶ Une vision stratégique partagée ;
- ▶ Un système d'information fiable et rapide pour préparer les décisions et alimenter le contrôle ;
- ▶ Un mode de prise de décision clair, adapté à la structure et cohérent avec l'organisation de l'institution ;
- ▶ Des niveaux de formation, de compétences et d'implication permettant la mise en œuvre des décisions ;
- ▶ Un système de contrôle efficace ;
- ▶ Une capacité à prévenir et à surmonter les crises internes et externes.

La viabilité sociale¹

Le fonctionnement d'une IMF implique des interactions entre de multiples acteurs, dont certains sont internes à l'IMF et d'autres lui sont externes. Ces acteurs ont tous des intérêts distincts, et parfois même des normes ou systèmes de valeurs différents. On peut penser à différents cas, comme, par exemple :

- ▶ L'agent de crédit et l'emprunteur, qui ont des visions différentes sur la nécessité de rembourser le jour de l'échéance, sur le type de garanties, sur les pénalités à appliquer en cas de retard... ;
- ▶ Les divergences d'intérêt, dans les mutuelles, entre la direction et les membres élus, par exemple sur le niveau de rémunération de ces derniers ;

1. L'ensemble de cette section reprend les conclusions du compte rendu de l'atelier de formation et de réflexion, GTZ/IRAM, Ouagadougou, Burkina-Faso, 17 au 19 décembre 2001 (<http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/gouvernance/Viab-soc-GTZ-IRAM.pdf>).

- ▶ Les relations avec les pouvoirs politiques ou traditionnels locaux, qui peuvent trouver un intérêt à soutenir l'IMF et en tirer des bénéfices politiques, ou au contraire sentir leur pouvoir menacé par son action s'ils n'y sont pas associés, ou encore vouloir l'influencer dans un sens qui n'est pas forcément souhaité par l'institution.

On parle de viabilité sociale si les différents acteurs parviennent à trouver des compromis, à intérioriser les règles et à définir des normes communes. Faute de tels accords, on aboutira inévitablement à une violation des règles ou à leur détournement.

La viabilité sociale comporte deux composantes :

- ▶ La viabilité sociale **interne** désigne les compromis qui concernent les acteurs directement concernés (les emprunteurs, les élus, les cadres, les actionnaires) ;
- ▶ La viabilité sociale **externe** est atteinte lorsque l'IMF n'est plus considérée comme un corps étranger, mais est acceptée comme une institution locale au service de la population.

Pour analyser la viabilité sociale, il faut donc identifier les différents acteurs sociaux, comprendre leurs intérêts, voir comment peuvent s'établir des compromis, observer les dysfonctionnements (par exemple, les impayés, les détournements, les démissions) et les crises qui en résultent.

Afin de mener cette analyse, des chercheurs et des IMF ont développé des indicateurs de *performance sociale* des IMF. **La performance sociale est une mesure des intentions de l'IMF d'avoir un impact social et une bonne insertion dans son environnement, et une mesure des actions qu'elle met en œuvre pour y parvenir.** Ces actions sont plus faciles à mesurer que l'impact sur les clients – et, à long terme, elles peuvent y être corrélées.

L'outil SPI du réseau CERISE¹

Le réseau de praticiens français CERISE a développé un outil d'évaluation des performances sociales (outil SPI, pour Social Performance Indicators).

L'outil consiste en un questionnaire qui peut être soumis à la direction de l'IMF pour permettre une réflexion interne et pour mettre en valeur auprès de partenaires externes la dimension « sociale » de l'institution.

Ce questionnaire porte sur quatre dimensions :

- **Le ciblage des pauvres et des exclus** : comment l'IMF définit-elle sa mission ? Quels sont ses zones d'intervention et le profil de ses clients ? Utilise-t-elle un outil de ciblage ? Quel est le montant des transactions ? Quel type de garantie est exigé ?
- **L'adaptation des produits et des services à la clientèle cible** : l'IMF propose-t-elle des produits suffisamment variés et adaptés à sa cible ? Comment s'assure-t-elle de la qualité de ses services (accessibilité, rapidité d'octroi...) ? Propose-t-elle ou facilite-t-elle l'accès à des services non financiers à ses clients (formation, santé...) ?
- **L'amélioration du capital social et du capital politique des clients** : quel est le degré de transparence des opérations de l'IMF ? Les clients sont-ils représentés au niveau de la gouvernance ? L'IMF entreprend-elle des actions visant un impact de type *empowerment* ?
- **La responsabilité sociale de l'IMF** : l'IMF rémunère-t-elle et encadre-t-elle correctement ses employés ? Tient-elle compte de la condition socio-économique de ses clients ? Est-elle bien insérée dans le contexte socio-économique et culturel ?

Des questions détaillées permettent d'attribuer à l'IMF une note sur chacune de ces dimensions. C'est une évaluation utile, pour l'IMF elle-même, ses partenaires et éventuellement ses financeurs.

L'outil propose enfin de mettre en perspective la performance sociale et la performance financière de l'IMF, avec l'intuition qu'à long terme, elles se renforceront mutuellement.

1. Le descriptif de l'outil, le questionnaire et l'analyse des études de cas réalisées sont disponibles sur le site « <http://www.cerise-microfinance.org> ».

Chapitre 10

La viabilité financière

Nous abordons maintenant le troisième aspect de la pérennité d'une IMF, *la viabilité financière*, que nous avons définie comme le fait **d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance**.

Ce chapitre vise à détailler les conditions de la viabilité financière. Afin que le propos reste abordable, même pour un lecteur peu familier de la comptabilité et de la finance, nous allons tout d'abord présenter, à un niveau général, les finances d'une IMF (traduites par ses états financiers : bilan et compte de résultat). Nous préciserons ensuite certains ratios financiers permettant une évaluation simple de la performance. Enfin, nous présenterons les grandes lignes de ce qui peut constituer la « politique financière » d'une IMF.

Bilan d'une IMF

Le *bilan comptable* d'une organisation est une photographie de son actif et de son passif à un moment donné.

L'actif

L'actif est la somme de ce que l'organisation possède. Il inclut donc logiquement :

- ▶ Les biens que l'organisation a en sa possession :
 - Ses biens immobilisés (par exemple, ses locaux si elle en est propriétaire, ses ordinateurs, véhicules...)

- Ses biens mobiliers (par exemple, l'argent disponible sur ses comptes en banque et dans ses propres caisses...) ;
- ▶ Ses créances sur d'autres organisations ou individus, c'est-à-dire les biens qui lui appartiennent mais se trouvent physiquement détenus par d'autres au moment du bilan. C'est le cas des *microcrédits* accordés : cet argent appartient à l'IMF, c'est une créance sur ses clients. À l'actif d'une IMF, on trouve donc son *encours* de microcrédits (ou encore *portefeuille* de microcrédits), c'est-à-dire la somme de ce qui est lui dû par ses clients.

De manière générale, le portefeuille de microcrédits représente le poste d'actif le plus important, car une IMF détient peu de biens immobiliers et d'équipement.

Tous ces biens ont une valeur, et leur valeur totale (*l'actif total*) doit être *égale* au *total du passif* de l'IMF – c'est là une règle générale de comptabilité. En effet, tout bien appartenant à l'organisation a été financé, donc la somme des biens est nécessairement égale à la somme des financements.

Le passif

Le *passif* d'une organisation est la somme des financements, qui ont permis d'acquérir les biens possédés (les actifs). Les financements possibles des biens appartenant à l'IMF sont :

- ▶ Ses fonds propres :
 - Son capital : l'argent investi chez elle en échange d'actions (si c'est une société privée) ;
 - Les subventions qu'elle a reçues ;
 - Les bénéfices (ou pertes) accumulés au cours des années précédentes et qui ont été réinvestis dans l'organisation ;
- ▶ Son endettement :
 - Sa dette vis-à-vis de prêteurs externes comme, par exemple, des banques ou des fonds de financement spécialisés ;
 - L'épargne de ses clients (pour les IMF qui en collectent), qui du point de vue de l'IMF est bien une dette à leur égard.

Pourquoi une IMF s'endette-t-elle ? Dans la mesure où l'un de ses métiers est de prêter, une IMF se trouve sans cesse dans la situation de devoir mobiliser des fonds afin de pouvoir prêter plus. Cette situation

est celle que connaissent les banques commerciales : elles empruntent à la Banque centrale de leur pays à un taux d'intérêt donné, et reprêtent cet argent à leurs clients à un taux d'intérêt supérieur.

L'analyse est essentiellement la même dans le cas d'une IMF. Pour pouvoir augmenter son portefeuille de prêts afin de servir un plus grand nombre de clients, elle doit sans cesse *mobiliser* des ressources financières (ou financements) à un taux d'intérêt aussi faible que possible, afin de pouvoir les reprêter à un taux d'intérêt équilibré, c'est-à-dire suffisamment faible pour satisfaire ses clients et suffisamment élevé pour que la marge lui permette de couvrir ses charges opérationnelles.

Ainsi, le fait d'être endetté n'est pas en soi un signe de mauvaise santé pour une IMF ; en revanche, l'endettement est une prise de risque à bien mesurer.

Le lien avec la question du statut juridique

D'une IMF à une autre, **on trouve des structures de passif très variées, qui dépendent largement de leur structure juridique et de leur fonctionnement** (voir chapitre 9) :

- ▶ **Association** : la collecte de l'épargne étant interdite (ou restreinte à celle des emprunteurs), la croissance du passif se fait par recherche de subventions et emprunts bancaires quand c'est possible (mais les banques n'acceptent généralement pour les associations qu'un niveau d'endettement relativement bas, compte tenu de la précarité de leur statut) ;
- ▶ **Mutuelle** : l'épargne des membres est généralement le poste principal du passif, ce qui n'exclut pas qu'elle reçoive aussi des subventions et puisse s'endetter ;
- ▶ **Société à capitaux privés** : le passif est composé du capital apporté par les actionnaires, de l'endettement auprès de banques ou de prêteurs internationaux (qui sont plus disposés à leur prêter) et, le cas échéant, de l'épargne collectée.

Le réinvestissement des bénéfices (après déduction des dividendes versés aux actionnaires dans le cas d'une société privée) vient aussi s'ajouter au passif.

Exemples de bilans simplifiés

Les deux exemples ci-dessous présentent les bilans simplifiés :

- ▶ d'AMRET (Cambodge), IMF au statut de société anonyme, essentiellement financée par emprunt ;
- ▶ De UM-PAMECAS (Sénégal)¹, IMF au statut de mutuelle, essentiellement financée par l'épargne de ses membres.

Bilan simplifié de l'IMF AMRET (société anonyme, Cambodge)²

En milliers d'euros	2002	2003	% en 2003
Actif			
Banque et trésorerie	75	1 294	21 %
Portefeuille de microcrédits	3 396	4 568	75 %
Immobilisations nettes	87	82	1 %
Autres	147	186	3 %
Total actif	3 705	6 130	100 %
Passif			
Dettes financières	1 137	2 811	46 %
Autres dettes	435	627	10 %
Fonds propres	2 133	2 692	44 %
Total passif	3 705	6 130	100 %

Le portefeuille de microcrédits d'AMRET est de 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2003. L'IMF a en banque et en caisse environ 1,3 million d'euros. Ses immobilisations sont très faibles, et ses autres actifs également. L'actif total est de 6,1 millions d'euros.

Cet actif est essentiellement financé par des emprunts auprès de prêteurs privés (2,8 millions d'euros). Cependant, les fonds propres ne sont pas négligeables, puisqu'ils atteignent 2,7 millions d'euros, soit 44 % du total de l'actif. Enfin, on note que l'IMF ne collecte que très peu d'épargne de ses clients.

1. Voir le site de l'IMF (<http://www.pamecas.org>).

2. Source : AMRET, rapport annuel 2003 (<http://www.amret.com.kh>).

Entre 2002 et 2003, le portefeuille de microcrédits a progressé de 1,2 million d'euros (+35%), et l'actif total de 2,4 millions d'euros. Cette croissance de l'actif a été rendue possible, d'une part, par la progression des fonds propres (grâce au bénéfice de 0,5 million d'euros réalisé en 2003) et, d'autre part, par la croissance de l'endettement (+1,7 million d'euros).

Bilan simplifié de l'IMF UM-PAMECAS (mutuelle, Sénégal)¹

En milliers d'euros	2002	2003	% en 2003
---------------------	------	------	-----------

Actif

Banque et trésorerie	4 644	4 517	26 %
Portefeuille de microcrédits	8 504	11 600	66 %
Immobilisations nettes	540	1 255	7 %
Autres	290	270	2 %
Total actif	13 978	17 641	100 %

Passif

Dettes financières	366	533	3 %
Autres Dettes	182	273	2 %
Épargne collectée	9 927	11 715	66 %
Fonds propres	3 503	5 120	29 %
Total passif	13 978	17 641	100 %

L'Union des mutuelles de PAMECAS est une union régionale de caisses mutuelles, initialement soutenues par le groupe canadien Développement international Desjardins (DID). Le nombre d'emprunteurs était de 25 000 au 31 décembre 2003, et le nombre d'épargnants de 132 000.

Le portefeuille de microcrédits de PAMECAS était de 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2003. L'IMF a en banque et en caisse environ 4,5 millions d'euros. Ses immobilisations sont faibles en comparaison, et ses autres actifs négligeables. L'actif total est de 17,6 millions d'euros.

1. Source : états financiers de PAMECAS, accessibles depuis le site <http://www.mixmarket.org>.

En tant que mutuelle, PAMECAS collecte l'épargne de ses membres – c'est même son activité première. L'épargne représente donc logiquement la plus grande partie de son financement (66 %). Ses fonds propres représentent 29 % de son actif total. En revanche, l'IMF n'a à cette date qu'un niveau très faible d'endettement auprès de banques.

Entre 2002 et 2003, le portefeuille a progressé de 3,1 millions d'euros, et l'actif total de 3,7 millions d'euros. Cette croissance a été rendue possible à la fois par la progression de l'épargne collectée (+1,8 million d'euros) et par l'augmentation des fonds propres (+1,6 million d'euros). Cette dernière résulte du bénéfice de l'année, des subventions reçues et d'une augmentation du capital.

Les exemples d'AMRET et de PAMECAS sont deux cas très différents : la distinction principale est qu'AMRET ne collecte presque pas d'épargne, alors que l'épargne est au contraire la principale source de financement de PAMECAS.

Compte de résultat d'une IMF

Le *compte de résultat* d'une organisation présente ses revenus et ses charges (autrement dit, les coûts qu'elle doit supporter) pendant une année, d'où l'on déduit son résultat (bénéfice ou perte).

Les charges d'une IMF

Pour mettre en œuvre ses activités, une IMF fait face à des charges de différents types :

- ▀ Des charges opérationnelles, par exemple :
 - Salaires et charges sociales (qui représentent une part prépondérante des charges, en général) ;
 - Loyers (du siège et des agences) ;
 - Frais de transport (par exemple, les déplacements des agents de crédit) ;
 - Formation des équipes ;

- ▶ Des pertes sur les prêts non remboursés, car chaque année :
 - L'IMF passe des provisions sur les créances à risque. Une provision est une charge correspondant à une perte probable, anticipée par prudence ;
 - L'IMF passe en pertes une partie des créances déjà provisionnées – celles qui sont définitivement non recouvrables ;
- ▶ Des frais financiers : comme nous l'avons vu, il est fréquent qu'une IMF ait recours à des emprunts, généralement auprès de banques, pour financer son portefeuille de microcrédits. Sur ces emprunts, elle paye des intérêts qui constituent des frais financiers.

Les revenus d'une IMF

Pour faire face à ces charges, l'IMF réalise différents types de revenus :

- ▶ Des revenus d'intérêt sur les microcrédits accordés, payés par ses clients ;
- ▶ Des commissions éventuellement facturées lors de l'octroi des prêts (frais de dossier...) ;
- ▶ Les revenus éventuels d'autres produits (par exemple, commissions sur transferts de fonds) ;
- ▶ Dans certains cas, des subventions reçues de bailleurs publics ou privés, pour couvrir une partie des charges de l'IMF.

Le *taux d'intérêt effectif* de l'IMF est calculé en incluant, sur des périodes comparables (en général une année) :

- ▶ Le taux d'intérêt affiché (ou taux nominal) ;
- ▶ Les commissions et autres frais.

D'autre part, l'IMF réalise également des emprunts, qu'elle rémunère à un certain taux.

Le *taux de marge* de l'IMF est la différence entre :

- ▶ Le taux d'intérêt effectif facturé aux clients ;
- ▶ Le taux payé aux prêteurs de l'IMF.

Cette marge permet de dégager un *produit net bancaire*. Le produit net bancaire indique si l'activité même de l'institution (l'offre de services financiers) est rentable. Puis, si ce produit est supérieur aux charges opérationnelles de l'IMF, cette dernière dégage un résultat d'exploitation positif.

Exemples de comptes de résultat simplifiés

Les deux encadrés qui suivent font apparaître les comptes de résultat des deux IMF dont nous avons présenté les bilans plus haut, en commençant cette fois par Pamecas.

Compte de résultat simplifié de l'IMF UM-PAMECAS (mutuelle, Sénégal)¹

En milliers d'euros	2002	2003	Variation
Revenus d'intérêt et commissions	2 074	2 496	20 %
Frais financiers	- 27	- 21	- 24 %
Dotations aux provisions pour créances douteuses	- 156	- 196	25 %
Produit net bancaire	1 891	2 279	21 %
Charges opérationnelles	- 1 225	- 1 703	39 %
<i>dont charges de personnel</i>	- 666	- 839	26 %
Résultat d'exploitation	666	576	- 14 %
Résultat exceptionnel	97	232	140 %
Subventions	88	48	- 45 %
Résultat avant impôt	851	856	1 %
Impôt sur les sociétés	0	0	
Résultat net	851	856	1 %

Nous proposons ici un format classique de compte de résultat bancaire.

La partie supérieure du compte de résultat fait apparaître un produit net bancaire de 2,3 millions d'euros ; chez PAMECAS, les frais financiers sont très faibles : les ressources financières proviennent surtout des fonds propres et de l'épargne de ses membres.

1. Source : états financiers de PAMECAS, accessibles depuis le site <http://www.mixmarket.org>.

Les dotations aux provisions sont d'un montant faible par rapport aux revenus, mais elles progressent plus vite qu'eux, invitant à la vigilance sur la qualité des remboursements.

En revanche, l'IMF fait face à des dépenses opérationnelles importantes de 1,7 millions d'euros (dont la moitié sont des charges de personnel).

Elle dégage donc un résultat d'exploitation de 0,6 million d'euros, auquel vient s'ajouter un résultat exceptionnel de 0,3 million d'euros, portant son résultat final à 0,9 million d'euros – l'IMF, comme toutes les mutuelles en Afrique de l'Ouest, n'étant pas soumise à l'impôt sur les sociétés (voir chapitre 15, p. 243).

Ce bénéfice est venu augmenter les fonds propres, permettant à l'IMF d'étendre son activité et de toucher de nouveaux clients.

On peut noter que les dépenses opérationnelles progressent plus vite que les revenus (respectivement 39 % et 20 % d'augmentation), impliquant une diminution du résultat d'exploitation.

Compte de résultat simplifié de l'IMF AMRET (société anonyme, Cambodge)¹

En milliers d'euros	2002	2003	Variation
Revenus d'intérêt et commissions	1 515	1 828	21 %
Dépenses opérationnelles	- 953	- 1 135	19 %
<i>Dont charges de personnel</i>	- 448	- 511	14 %
Provisions pour créances douteuses	- 5	- 25	444 %
Résultat opérationnel	558	668	20 %
Frais financiers	- 151	- 193	28 %
Résultat avant subvention	407	475	17 %
Subventions	50	106	113 %
Résultat avant impôt	456	580	27 %
Impôt sur les sociétés	- 102	- 126	24 %
Résultat net	355	454	28 %

Pour AMRET, nous proposons ici une autre présentation du compte de résultat. Elle ne fait pas apparaître le produit net bancaire, mais le

1. Source : AMRET, rapport annuel 2003.

résultat opérationnel *avant* frais financiers. Cette présentation propose une vision de l'IMF comme une entreprise de « production de microcrédits » qui se développe sous contrainte de financement. Elle met en avant l'objectif de dégager une marge suffisante entre les revenus et les coûts opérationnels pour pouvoir couvrir les frais financiers – alors que la présentation adoptée plus haut dans le cas de PAMECAS met en avant l'objectif de dégager une marge suffisante entre les intérêts perçus et le coût des financements pour financer les coûts opérationnels.

En 2003, les revenus d'AMRET ont été de l'ordre de 1,8 million d'euros. Ces recettes font plus que couvrir ses dépenses opérationnelles, permettant de dégager un résultat opérationnel de 0,7 million d'euros.

Ce résultat permet de couvrir les frais financiers et, au total, de dégager un bénéfice après impôt de l'ordre de 0,5 million d'euros (l'IMF étant logiquement fiscalisée en tant que société anonyme).

Une petite fraction de ce bénéfice a été distribuée aux actionnaires ; sa grande majorité est restée dans l'IMF, venant s'ajouter aux fonds propres et permettant ainsi de financer la croissance, comme nous l'avons vu plus haut.

La performance rapportée au portefeuille de microcrédits

Une méthode utile pour évaluer la performance financière d'une IMF est de rapporter les différents éléments du compte de résultat à la valeur du portefeuille de microcrédits. Cette méthode permet de se demander concrètement quels résultats on atteint pour chaque tranche de 100 euros prêtés.

Le portefeuille de crédits évoluant au cours de l'année (généralement à la hausse), il convient, pour une analyse juste, de prendre comme base de calcul le *portefeuille moyen*, c'est-à-dire la moyenne de sa valeur au début de l'exercice et à la fin de l'exercice.

Reprenant le format du compte de résultat retenu plus haut pour AMRET, cette méthode va donc nous amener à examiner les ratios suivants :

Ratio	Formule	Pour 100 euros prêtés...
Rendement du portefeuille	[Revenus d'intérêt + commissions]/ portefeuille moyen	... À combien s'élevont mes revenus ?
Ratio de charges opérationnelles	Dépenses opérationnelles/ portefeuille moyen	... Combien dois-je dépenser pour les prêter ? (hors frais financiers)
Coût du risque	Provisions/portefeuille moyen	... Combien représentent mes pertes dues aux mauvais payeurs ?
Rentabilité opérationnelle du portefeuille	Résultat opérationnel/ portefeuille moyen	... Combien me reste-t-il avant frais financiers ?
Coût du financement	Frais financiers/ portefeuille moyen	... Combien dois-je payer à mes prêteurs ?
Rentabilité nette du portefeuille	Résultat net/ portefeuille moyen	... Quel est mon résultat final après subventions éventuelles et paiement de l'impôt ?

L'encadré ci-dessous illustre cette approche avec l'exemple d'AMRET.

Compte de résultat d'AMRET en pourcentage du portefeuille annuel moyen

<i>En % du portefeuille annuel moyen</i>	2002	2003
Rendement	51 %	46 %
Ratio de charges opérationnelles	- 32 %	- 29 %
Coût du risque	- 0,2 %	- 0,6 %
Résultat op./portefeuille	19 %	17 %
Ratio de charges financières	- 5 %	- 5 %
Résultat avant subv/portefeuille	14 %	12 %
Subventions/portefeuille	2 %	3 %
Résultat avant impôt/portefeuille	15 %	15 %
Impôt sur les sociétés/portefeuille	- 3 %	- 3 %
Résultat net/portefeuille	12 %	11 %

Le portefeuille moyen d'AMRET est de 2,980 millions d'euros en 2002 et 3,982 millions d'euros en 2003 (soit la moyenne de 3,396 et 4,568, voir le bilan plus haut).

En 2003, pour 100 euros prêtés, AMRET touche des revenus de 46 euros. Ceci revient à dire que le taux d'intérêt effectif payé par les clients (commissions comprises) est de l'ordre de 46 %. Ce taux d'intérêt peut paraître excessif dans des standards occidentaux, mais il est nécessaire pour atteindre l'équilibre financier (voir p. 204) et force est de constater qu'étant plus faible que les taux des prêteurs informels, il ne décourage pas les clients, toujours plus nombreux. On observe une baisse de ce taux d'intérêt en 2003, décidée par le conseil d'administration de l'IMF, et rendue possible par l'amélioration de la productivité.

Pour cette même somme de 100 euros, l'IMF a des charges opérationnelles de 29 euros – ce que cela coûte d'apporter l'argent jusqu'aux clients et de le récupérer. Ce ratio est une mesure assez directe de *l'efficacité* de l'IMF – même s'il ne permet pas nécessairement des comparaisons justes d'une IMF à une autre, car chacune fait face à un contexte spécifique et vise peut-être une clientèle différente. Son évolution dans le temps traduit la capacité de l'IMF à dépenser moins pour chaque euro prêté.

Ce ratio n'est que la traduction chiffrée d'une réalité qui n'est pas financière mais opérationnelle. Il est important de noter qu'il est parfois le seul sur lequel l'IMF ait directement prise, car elle a peu de marges de manœuvres sur les taux d'intérêt qu'elle facture à ses clients et qu'elle paye à ses prêteurs. Nous y reviendrons.

Si le ratio de charges financières n'est « que » de 5 %, c'est qu'en 2003, l'IMF était encore assez peu endettée.

L'IMF parvient au total à dégager un résultat net qui représente 11 % de son portefeuille moyen sur l'année, ce qui est une performance remarquable – en particulier pour une IMF qui prêtait en moyenne des crédits de 70 euros en 2003 !

Autres ratios financiers importants¹

Plusieurs autres indicateurs sont utilisés de manière standard pour analyser la performance des IMF ; nous ne présenterons ici que les principaux.

Le volume de l'activité et du portefeuille

Les indicateurs classiques pour évaluer la taille d'une IMF sont :

- ▶ La *valeur* du portefeuille de microcrédits et de l'épargne collectée ;
- ▶ Le *nombre* d'emprunteurs et le nombre d'épargnants – que l'on définit comme la *portée* de l'IMF.

Rappelons que la portée est un objectif en soi : c'est bien le but de l'IMF que de rendre ses services accessibles à un grand nombre de clients, au sein de la cible qu'elle s'est fixée.

La qualité du portefeuille²

On ne saurait évaluer l'activité d'une IMF seulement par le volume des prêts accordés : la question qui suit immédiatement est celle de la qualité des remboursements – par raccourci, on parle de *qualité du portefeuille*.

Un crédit est dit *sain* s'il est remboursé à la date d'échéance. Un crédit est dit *à risque à x jours* s'il a connu au moins un retard de paiement de plus de x jours par rapport à l'échéancier prévu. Dans ce cas, on considère que la totalité de la somme restant due par l'emprunteur est à risque (et non pas seulement le montant de l'échéance en retard). En effet, l'expérience montre que si une échéance d'un crédit est en retard, cela indique souvent que le client sera en retard sur les échéances suivantes.

-
1. Définitions issues des « Directives concrètes pour la microfinance : définition de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la microfinance », CGAP, 2003 (http://www.cgap.org/docs/Guideline_definitions_French.pdf).
 2. Sur cet aspect particulier, voir CGAP, Étude spéciale n° 3 « Mesurer des taux d'impayés en microfinance, les ratios peuvent être dangereux pour votre santé », 1999.

Le ratio le plus communément utilisé est celui du *portefeuille à risque à 30 jours* (ou *PAR 30 jours*) :

$$\frac{[\text{montant total des créances à risque à plus de 30 jours}]}{[\text{montant total du portefeuille de prêts}]}$$

C'est une mesure du poids des créances « douteuses » par rapport à l'ensemble des créances de l'IMF sur ses clients. Cette mesure a l'avantage d'être globale, contrairement à des indicateurs de type « taux de remboursement du mois », utilisés par certaines IMF, mais qui ne reflètent que la qualité des prêts arrivant à échéance au cours du mois considéré.

Jusqu'à quel niveau de PAR peut-on considérer que le portefeuille est de bonne qualité ? Bien entendu, il ne saurait exister de règle universelle, tant les contextes diffèrent. Cependant, à titre indicatif, on peut dire qu'un PAR 30 jours inférieur à 3 % est généralement jugé satisfaisant, et un PAR 30 jours supérieur à 7 %, généralement inacceptable pour une IMF visant la pérennité financière. Par exemple, à fin 2003, le PAR 30 jours d'AMRET était inférieur à 0,5 %. Celui de Pamecas était de 3,6 %.

La productivité

La *productivité* d'une IMF est généralement mesurée par les deux indicateurs suivants :

- ▶ Le nombre d'emprunteurs par agent de crédit ;
- ▶ La valeur du portefeuille de microcrédits par agent de crédit.

Le nombre d'emprunteurs par agent de crédit

Il dépend bien évidemment du contexte, de la population cible et de la méthodologie employée. Dans le cas de prêts de groupe en milieu rural, un agent de crédit peut servir jusqu'à 700 clients, comme chez AMRET, par exemple. En effet, les organisations villageoises et les comités villageois aident à l'organisation du travail administratif d'octroi et de recouvrement des prêts – le temps consacré par l'agent de crédit à chaque emprunteur est donc restreint. À l'inverse, dans le cas de prêts individuels et de montants plus importants, la relation entre l'agent de crédit et son client prend plus d'importance et le processus administratif est plus poussé et individualisé. Ceci nécessite plus de temps de l'agent de crédit et limite le nombre de clients qu'il peut suivre.

Il faut donc se méfier des comparaisons entre IMF et se garder de dire que l'une est plus productive que l'autre, du simple fait que le nombre d'emprunteurs par agent de crédit diffère de l'une à l'autre. Il se peut que leurs objectifs ou leurs contextes soient différents¹. En revanche, pour une IMF donnée, le suivi dans le temps du nombre d'emprunteurs par agent de crédit donne une indication utile de *l'évolution de sa productivité*.

Augmenter le nombre d'emprunteurs par agent suppose à la fois :

- ▶ D'améliorer les méthodes de travail pour libérer du temps des agents (optimisation de l'organisation et des méthodes) ;
- ▶ De convaincre de nouveaux clients de rejoindre le programme – ce qui nécessite de bien comprendre leurs besoins afin de leur proposer des produits adaptés (marketing) ;
- ▶ De former les agents pour améliorer leurs qualités relationnelles avec les clients (sens commercial).

De manière générale, c'est un défi pour les IMF que d'y parvenir, tout en maintenant une bonne qualité de portefeuille.

Le portefeuille par agent de crédit

Un autre indicateur fondamental est le *portefeuille par agent de crédit*, qu'on obtient en divisant la valeur du portefeuille de microcrédits par le nombre d'agents de crédit. En multipliant cet indicateur par le taux d'intérêt facturé aux clients, on trouve le montant des revenus d'intérêt que rapporte en moyenne chaque agent de crédit dans une période donnée – c'est-à-dire sa productivité, en termes monétaires.

Par définition, le portefeuille par agent de crédit est égal au produit du nombre d'emprunteurs par agent de crédit, par le *montant moyen restant dû à l'IMF par chaque client*².

Il existe donc deux façons d'augmenter le portefeuille par agent (qui ne sont d'ailleurs pas incompatibles) :

- ▶ Augmenter le nombre d'emprunteurs par agent (voir ci-dessus) ;

1. La revue *Microbanking Bulletin* (MBB) réalise des comparaisons entre IMF d'objectifs et de contextes proches (« groupes de pairs »). Voir « <http://www.mixmbb.org> ».

2. Le montant moyen restant dû à l'IMF par chaque client est environ égal à la moitié du montant moyen des crédits octroyés aux clients, car à un instant *t*, si chaque prêt en est à un stade différent de son remboursement, ils sont *en moyenne* à la moitié de leur remboursement.

- Augmenter le montant moyen des prêts octroyés.

Augmenter le montant moyen des prêts octroyés peut donc sembler, à court terme, un moyen simple d'augmenter la rentabilité de l'IMF (et de satisfaire une demande fréquente des clients). **Mais il convient d'être très prudent sur ce point**, qui comporte plusieurs risques :

- Changement du type de clientèle si le montant des prêts augmente beaucoup (et donc dérive par rapport à la mission originelle de l'IMF) ;
- Risque de dégradation de la qualité des remboursements.

L'évolution du montant du prêt moyen n'est donc pas seulement un déterminant de la productivité : c'est aussi un enjeu central pour l'IMF, qui doit être cohérent avec l'ensemble de sa stratégie. Nous y reviendrons au chapitre 11, p. 214.

L'autosuffisance¹

Nous avons déjà mentionné trois types de coûts auxquels fait face une IMF :

- Les charges d'exploitation ;
- Les provisions pour créances douteuses ;
- Les charges financières.

L'autosuffisance opérationnelle est un indicateur essentiel, qui évalue la capacité d'une IMF à couvrir ces trois types de charges. Elle est mesurée par le ratio :

$$\frac{[\text{Revenus d'intérêt et commissions}]}{[\text{Charges d'exploitations + provisions pour créances douteuses} + \text{charges financières}]}$$

Une IMF dont le ratio de viabilité financière est inférieur à 100 % est une institution qui subit des pertes. À titre d'exemple, à partir des états financiers présentés plus haut, on peut calculer les taux d'autosuffisance opérationnelle :

- de PAMECAS :
 $2\,495\,667 / (1\,703\,487 + 195\,769 + 20\,548) = 130\%$

1. Joanna Ledgerwood, *Manuel de microfinance*, Éditions Banque Mondiale, 1998.

► d'AMRET :

$$1\,827\,921 / (1\,134\,976 + 25\,063 + 193\,080) = 135\%$$

Ces deux IMF couvrent leurs charges à hauteur de 130 % et 135 %, respectivement, ce qui signifie qu'elles réalisent des bénéfices.

Cependant, il existe pour une IMF un quatrième type de charges, le *coût du capital*, qui est la charge à laquelle l'IMF *aurait à faire face* :

- Si elle devait financer son fonds de crédit sans recevoir de subvention et sans bénéficier de crédits à des taux bonifiés. Ses charges de financement seraient alors égales à ses emprunts moyens sur l'année, multipliés par le taux de l'emprunt sur le marché. De ce montant, il faut soustraire les charges de financement réellement payées par l'IMF dans l'année pour connaître le surcoût qu'aurait connue l'IMF en l'absence de subventions. Ce surcoût est donc égal à :

$$[(\text{emprunts moyens}) \times \text{taux de l'emprunt}] \\ - \text{charges de financement réelles}$$

- *Et si* elle devait maintenir la valeur de ses fonds propres malgré l'inflation. En effet, l'inflation a pour effet de réduire la valeur des fonds propres de l'IMF en termes réels – à l'exception des immobilisations (terrains, bâtiments...) dont on peut supposer que la valeur réelle n'est pas affectée par l'inflation. L'IMF doit donc générer des revenus suffisants pour compenser l'effet de l'inflation sur ses fonds propres nets de ses immobilisations, un effet qui est égal à :

$$\text{taux d'inflation} \\ \times (\text{fonds propres moyens} - \text{immobilisations moyennes})$$

Le coût du capital est donc égal à la somme de ces deux termes :

$$[(\text{emprunts moyens}) \times \text{taux de l'emprunt}] \\ - \text{charges de financement réelles} \\ + \\ \text{taux d'inflation} \\ \times (\text{fonds propres moyens} - \text{immobilisations moyennes})$$

Dès lors, on peut évaluer la capacité de l'IMF à couvrir l'ensemble de ses quatre catégories de coûts en calculant son ratio d'*autosuffisance financière* :

$$\frac{[\text{Revenus d'intérêt et commissions}]}{[\text{Charges d'exploitations + provisions pour créances douteuses} + \text{charges financières + coût du capital}]}$$

Seules les IMF dont le ratio d'autosuffisance financière est supérieur à 100 % pourront durablement poursuivre leurs activités sans subventions et sans voir leurs fonds propres diminuer. **De manière générale, les IMF évoluent d'abord progressivement vers l'autosuffisance opérationnelle, avant d'atteindre, à plus long terme, l'autosuffisance financière.**

La politique financière d'une IMF

Les principaux concepts de l'analyse financière d'une IMF étant maintenant définis, nous pouvons porter un regard plus éclairé sur les conditions de la viabilité financière. Une politique financière visant à la pérennité de l'IMF devra statuer sur trois aspects essentiels :

- ▶ Fixer le taux d'intérêt facturé aux clients ;
- ▶ Obtenir les financements nécessaires à la croissance ;
- ▶ Anticiper et planifier la croissance.

Fixer le taux d'intérêt facturé aux clients

Pour atteindre l'équilibre financier, une IMF doit pouvoir fixer un taux d'intérêt suffisamment élevé pour couvrir ses charges. Un taux d'intérêt trop faible la condamnerait aux déficits.

Mais un taux d'intérêt inutilement élevé pénaliserait ses clients (contre-disant la mission sociale de l'IMF). L'IMF pourrait perdre ses clients au profit d'IMF concurrentes s'il en existe. Il faut mentionner, en outre, que les taux d'intérêt sont plafonnés dans certains pays (voir chapitre 15, p. 247).

Quand elle existe, la concurrence devrait tirer les taux vers le bas. Comme dans tout marché libre, elle a pour effet de réduire les marges

des entreprises (ici les IMF) au profit des clients. La limite à la réduction des taux d'intérêt, c'est la couverture des coûts de l'IMF. Les IMF cherchent donc à diminuer leurs coûts de fonctionnement pour ne pas être moins productives que leurs concurrentes, ce qui les forcerait à être plus chères.

Pour un portefeuille de microcrédits donné, la fixation par une IMF du taux d'intérêt d'équilibre dépend donc des coûts auxquels elle fait face. Le lecteur pourra se reporter à la formule précise proposée par le CGAP¹ – par souci de simplicité, nous ne la reprenons pas ici, mais proposons de considérer schématiquement que le taux d'intérêt doit couvrir :

- ▶ Les frais opérationnels ;
- ▶ les pertes sur créances douteuses ;
- ▶ Les frais financiers de l'IMF ;
- ▶ L'inflation du pays.

Si l'on suppose par exemple que quand elle prête 100 euros, l'IMF :

- ▶ A des dépenses opérationnelles de 30 euros (salaires, transports, etc.) – ce qui est à peu près le cas d'AMRET ;
- ▶ Subit des pertes de 3 euros du fait de ses clients mauvais payeurs ;
- ▶ Paye des intérêts de 12 euros à ses propres prêteurs ;
- ▶ Dans un pays où l'inflation est de 5 %.

Elle doit, pour atteindre l'équilibre financier, facturer à ses clients un taux d'intérêt nominal qui est approximativement de $30 + 3 + 12 + 5 = 50$ % par an.

Un tel taux d'intérêt (qui n'est qu'un exemple) peut paraître très élevé, mais il est couramment pratiqué pour trois raisons majeures :

- ▶ Les clients sont prêts à le payer, car les solutions de l'économie informelle leur coûtent plus cher encore (voir chapitre 1) ;
- ▶ Pour les clients empruntant pour financer une activité générant des revenus, la rentabilité attendue de leur investissement est supérieure à ce taux d'intérêt ;

1. Brigit Helms et Xavier Reille, « Les taux d'intérêt et la microfinance : qu'en est-il à présent ? » Étude spéciale n° 9, CGAP, septembre 2004 (http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_01_French.pdf).

- ▶ Avec un taux d'intérêt inférieur, aucune structure ne parviendrait à couvrir les coûts générés, en particulier les coûts opérationnels par euro prêté, qui sont élevés pour des prêts de montants aussi faibles.

Obtenir les financements nécessaires à la croissance

Nous avons vu plus haut qu'une IMF peut avoir recours à différents types de financements :

- ▶ Fonds propres :
 - Capital investi en actions (si c'est une société privée) ;
 - Subventions reçues ;
 - Cumul de résultats positifs des années précédentes ;
- ▶ Emprunts :
 - Prêts de banques ou de prêteurs internationaux spécialisés en microfinance ;
 - Épargne des clients (pour les IMF qui en collectent).

Les financements possibles dépendent notamment du statut juridique de l'IMF (voir p. 189).

Chaque type de financement présente pour l'IMF des avantages et des inconvénients :

Les subventions

Elles sont par définition gratuites et sont donc un mode de financement privilégié, en particulier par les IMF en création (voir chapitre 6, p. 134).

Cependant, **les subventions sont rares, difficiles à obtenir sur la durée et, surtout, elles sont souvent incertaines car soumises à des aléas politiques ou administratifs.** Les conditions imposées par les bailleurs de fonds pour l'accès à ces subventions peuvent aussi être contraignantes pour l'IMF – par exemple, le choix d'une zone géographique privilégiée par le bailleur, mais qui ne correspond pas à la stratégie de l'IMF. De plus, les procédures des bailleurs sont telles que les demandes de subvention exigent un investissement important en temps et en énergie (ce qui remet en cause, au fond, l'idée de départ, à savoir leur gratuité...).

Les investissements en capital

Les investissements en capital par des investisseurs externes ne sont possibles que dans les sociétés à capitaux privés. Ils ont pour avantage de :

- Ne pas augmenter les frais financiers de l'IMF – puisque par définition, ils ne sont pas rémunérés par un taux d'intérêt, mais par des dividendes. Ces derniers étant fonction des bénéfices réalisés par l'IMF, ils ne seront versés que si la rentabilité de l'institution le permet ;
- Augmenter la capacité de l'IMF à emprunter auprès des banques. En effet, une banque n'accepte de prêter à une organisation que dans la mesure où le rapport de son endettement à ses capitaux propres (ou « levier ») reste raisonnable ;
- Maintenir un niveau important de capital relativement à l'actif total, ce qui constitue une saine gestion et, dans certains cas, une exigence réglementaire.

Cependant, **attirer des investisseurs en capital n'est encore envisageable que pour une petite minorité d'IMF qui ont atteint un degré très avancé de maturité organisationnelle et financière.** De plus, les attentes de ces investisseurs privés doivent être soigneusement examinées, tant du point de vue des dividendes qu'ils attendent que de la stratégie qu'ils envisagent pour l'IMF. En effet, leur participation au capital leur donnant un certain poids dans les prises de décision, il est essentiel de s'assurer que les objectifs qu'ils poursuivent sont bien en ligne avec ceux de l'IMF.

L'emprunt auprès de banques commerciales

L'endettement auprès de banques commerciales est une option ouverte à un nombre croissant d'IMF. En effet, un certain nombre de banques commerciales et de fonds de financement spécialisés en micro-finance reconnaissent de plus en plus les IMF comme des clients fiables et peu risqués, et leur proposent des lignes de crédit.

Mais ce mode de financement présente certains inconvénients :

- Son coût est souvent élevé (à titre d'exemple, le coût moyen d'un emprunt en riels au Cambodge est de l'ordre de 12,5 %) ;

- ▶ Les prêts sont parfois accordés en dollars ou en euros, faisant prendre à l'IMF un risque de devise important (le montant à rembourser devenant plus important si la devise locale se déprécie) ;
- ▶ Les prêts sont souvent accordés pour des durées courtes, obligeant l'IMF à sans cesse négocier leur renouvellement (maintenant une incertitude relative) ; cela restreint pour l'IMF la possibilité d'accorder aux clients des crédits à plus long terme. C'est en effet une règle de saine gestion que de financer des actifs de durée longue par des passifs de durée longue également.

La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne n'est généralement possible que pour les mutuelles et certaines sociétés privées ayant le statut de banque ou banque de microfinance. Certaines associations y sont autorisées de manière restreinte. Ce mode de financement a plusieurs avantages :

- ▶ Il est relativement bon marché ; même rémunérée, l'épargne des clients reçoit un taux d'intérêt bien inférieur à celui qu'exigent les banques quand elles prêtent aux IMF ;
- ▶ Il renforce l'autonomie de l'IMF vis-à-vis des subventions ou de prêteurs externes ;
- ▶ Il apporte aux clients un service qu'ils désirent souvent (voir chapitre 1) et qui les fidélise, même dans des périodes où ils cessent d'emprunter ;
- ▶ Dans certains cas, l'épargne sert aussi de garantie pour les microcrédits accordés (il s'agit en général de l'épargne obligatoire).

Mais ce mode de financement présente certains inconvénients :

- ▶ L'obligation en général, pour y avoir droit, d'avoir un statut légal particulier (mutuelle ou banque de microfinance) impliquant le respect de ratios financiers exigeants ;
- ▶ Un coût élevé de collecte et de gestion, surtout s'il faut assurer une multitude de toutes petites transactions (dépôts ou retraits) avec un service de proximité (ce qui relativise le caractère bon marché du financement par l'épargne) ;
- ▶ Une saine gestion implique que seule la partie de l'épargne qui ne sert pas de garantie pour les microcrédits peut normalement être reprêtée ; en général, il est interdit (ou fortement déconseillé) de

« recycler » en crédits l'épargne à vue, qui doit pouvoir être retirée par les clients à tout moment.

En conclusion, là encore, il n'existe pas *un* mode de financement optimal pour les IMF. Tout dépend des objectifs qu'elles se donnent, de leur mode de fonctionnement et des contraintes légales auxquelles elles font face, selon les contextes.

Anticiper et planifier la croissance

D'année en année, l'atteinte ponctuelle de l'équilibre budgétaire est un exercice souvent délicat pour une IMF. Planifier les exercices suivants l'est encore plus et exige un effort de prévision et une maîtrise technique avancée.

Mais l'anticipation des besoins de financement est d'autant plus nécessaire que les IMF sont en quelque sorte « structurellement en croissance », pour deux raisons :

- ▶ Elles font face à un marché souvent important d'emprunteurs potentiels ;
- ▶ Les microcrédits qu'elles accordent sont fréquemment renouvelés, et leur montant tend à progresser avec l'accroissement des capacités de remboursement de leurs clients.

De ce point de vue, même si *chaque* microcrédit est techniquement une créance à court terme (très souvent d'une durée de 4 à 12 mois), le *portefeuille* de microcrédits ne peut pas être considéré, *globalement*, comme une créance à court terme. En effet, l'IMF a en quelque sorte un engagement implicite envers ses clients de leur renouveler leurs prêts si le remboursement se passe bien – avec un montant au moins égal. De ce fait, il est plus judicieux d'analyser le portefeuille de microcrédits comme une sorte d'immobilisation qui a vocation à toujours croître et pour laquelle il faut trouver des financements. Par contraste, une banque classique peut décider, en cas de nécessité, de cesser d'octroyer certains crédits, sans que cela ne remette en cause l'ensemble de son activité.

Les financements courts qu'obtiennent généralement les IMF ne sont donc pas adaptés pour financer un portefeuille voué à être durablement immobilisé. Si l'on suppose qu'une IMF n'obtienne soudain plus le renouvellement de ses emprunts bancaires, et ne puisse plus de ce fait

renouveler ses microcrédits à ses clients, il est probable que ces derniers, même si légalement l'IMF ne leur doit rien, se sentiront trahis – et que la réputation de l'IMF en sera gravement affectée, avec éventuellement des conséquences sur les remboursements des autres clients.

Ainsi, la notion de pérennité implique à la fois l'atteinte d'un équilibre budgétaire (donc une maîtrise des coûts) et un accès sans cesse croissant à des financements dont la nature est amenée à évoluer dans le temps (subvention, prêts, épargne, éventuellement investissement en capital) selon le cycle de vie de l'IMF.

Même si les différents financeurs ont des attentes variées (selon qu'il s'agit de bailleurs de fonds, de banques ou prêteurs privés, d'investisseurs ou des clients qui déposent leur épargne), tous se trouveront d'autant plus convaincus d'accorder leur confiance à l'IMF que celle-ci aura :

- ▶ Une vision et une stratégie explicite et cohérente, partagée par ces financeurs ;
- ▶ Une politique financière s'inscrivant dans cette stratégie ;
- ▶ Une organisation et une gouvernance solides, dégageant une image de nature à rassurer sur la continuité de son action ;
- ▶ Une situation opérationnelle et financière suffisamment saine pour pouvoir faire face aux attentes de rémunération des financeurs (sauf dans le cas des subventions).

Par ailleurs, les financements ne peuvent être acceptés à tout prix. Une IMF se doit de maintenir une structure de financement qui réponde à ses besoins en termes de coût (par rapport à sa marge opérationnelle), de niveau de fonds propres et de liquidités.

L'ensemble de ces considérations implique qu'il est capital pour une IMF qui vise la pérennité de **planifier sa croissance souhaitée afin de ne jamais se trouver en situation de ne pouvoir l'assumer**. Un tel effort implique concrètement, au-delà du budget annuel, la projection d'états financiers prévisionnels (par exemple, à deux ou trois ans), régulièrement révisés en fonction des évolutions constatées.

Il faut souligner enfin que la politique financière ne peut réussir que si elle s'inscrit dans une stratégie globale cohérente : choix de la population cible et de produits, renforcement de l'organisation, statut juridique, rythme de la croissance... Un équilibre doit être recherché entre toutes ces composantes.

Chapitre 11

La stratégie d'une IMF, un équilibre à trouver



Une IMF doit concilier trois grands objectifs stratégiques :

- ▶ **La portée** : atteindre un nombre important de clients ;
- ▶ **L'impact** : apporter à chaque client un service correspondant à ses besoins et lui donnant satisfaction, tout en maintenant un ciblage spécifique ;
- ▶ **La viabilité** : construire une organisation viable sur tous les plans pour être apte à continuer dans la durée.

Le sens de ces objectifs étant à présent défini, ainsi que les options possibles pour les atteindre, nous sommes maintenant en mesure de les replacer dans une perspective stratégique globale. Ceci permettra de montrer les complémentarités, mais aussi les tensions, qui peuvent exister entre eux.

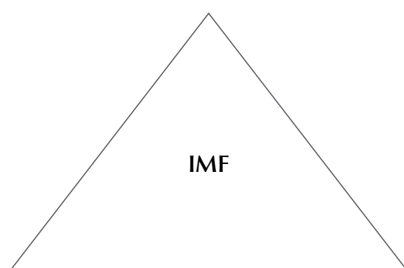
Dans le schéma ci-dessous, le triangle représente l'IMF, et chaque angle l'un de ses objectifs stratégiques : portée, impact, viabilité¹.

1. Manfred Zeller et Richard L. Meyer, *The triangle of microfinance*, The John Hopkins University Press, 2002.

Une représentation d'une IMF et de ses objectifs stratégiques

Impact :

Ciblage d'un public spécifique
Adéquation des services proposés
Satisfaction des clients et fidélité à l'IMF
Amélioration de leur condition économique et social



Portée :

Nombre de clients
Étendue géographique

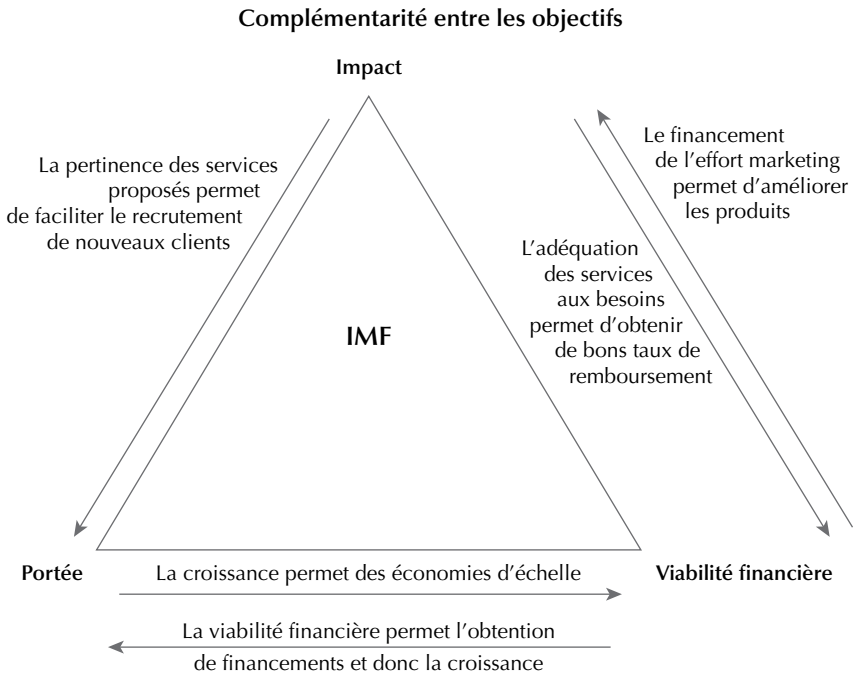
Viabilité financière :

Couverture des coûts
Financement de la croissance
Politique financière maîtrisée

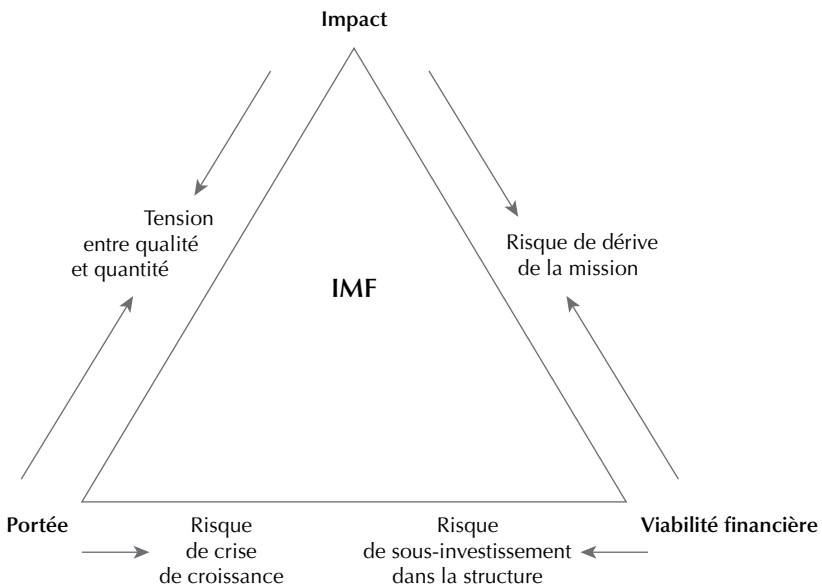
Complémentarités et renforcement mutuels entre les trois objectifs

Le graphique qui suit fait bien apparaître les complémentarités entre les objectifs stratégiques :

- ▶ Si l'impact sur les clients est bon, un nombre croissant de personnes souhaitera devenir client, d'où une progression de la portée ;
- ▶ Un impact satisfaisant signifie que les micro-entreprises des clients se portent bien, ce qui se traduit par de fortes volontés et capacités à rembourser les microcrédits ;
- ▶ Cette croissance permettra des économies d'échelle (coûts opérationnels inférieurs par euro prêté), renforçant la viabilité financière ;
- ▶ La bonne santé financière permettra d'accéder à des financements et donc, en retour, d'accroître la croissance ;
- ▶ De plus, les clients auront tendance à être plus nombreux (en particulier, les épargnants) si l'IMF est solide et arrive à convaincre qu'elle continuera à les servir dans la durée ;
- ▶ Les résultats financiers permettront aussi de financer des efforts d'amélioration des produits ou de lancement de nouveaux produits, améliorant l'impact.



Tension entre les objectifs, risques majeurs



La coexistence des trois objectifs stratégiques peut aussi être source de tensions et de risques (voir page précédente) :

- ▶ La priorité donnée à la portée, et donc à la croissance quantitative, peut se faire au détriment de la qualité du service rendu – et donc de l'impact ;
- ▶ Si la priorité est donnée à la croissance (pour elle-même et/ou pour atteindre la viabilité financière) mais que, dans le même temps, les efforts de structuration de l'IMF (formalisation des procédures, formation des équipes...) sont insuffisants, une crise de croissance est probable, entraînant une perte de contrôle de l'organisation et une dégradation des taux de remboursement ;
- ▶ Enfin, si la priorité est donnée à l'atteinte de la viabilité financière, la tentation risque d'être forte de privilégier des prêts de montants de plus en plus élevés à des clients de moins en moins pauvres. Il y a là un risque de dérive par rapport à la mission originelle de l'IMF (et, de plus, un risque d'échec de cette stratégie, qui pourrait ne pas correspondre au savoir-faire de l'IMF). Ce point illustre parfaitement les arbitrages auxquels font face les dirigeants d'IMF, et mérite un développement particulier.

Illustration : **la question centrale du montant moyen des prêts octroyés** **(ou « prêt moyen »)**

Nous avons vu au chapitre 10, pp. 201 et 202, qu'il existe un lien très direct entre le montant moyen des prêts et la productivité que peut espérer atteindre l'IMF – et donc sa viabilité financière. Une IMF donnant la priorité à la viabilité financière peut donc juger souhaitable d'augmenter le montant moyen de ses prêts, *toutes choses égales par ailleurs*.

Supposons – cas d'école – une IMF dont le prêt moyen augmente d'année en année, alors que le nombre d'employés et d'emprunteurs, ainsi que le taux d'intérêt auquel elle emprunte, restent constants. Son portefeuille de microcrédits croît et son bénéfice augmente (ou sa perte diminue). Mais, dans la réalité, chez les clients, que traduit l'augmentation du prêt moyen ? On peut distinguer deux cas de figure :

Soit l'IMF continue de servir le même type de clients :

- Dans ce cas, il est bien possible que l'IMF soit en train de gagner son pari : son intervention permet aux clients de développer leurs revenus et, dans le même temps, de gagner la confiance de l'IMF, qui leur consent des prêts de montants croissants ;
- Mais le risque est que les agents de crédit, souvent guidés par des objectifs chiffrés en termes de volume de portefeuille, accordent des prêts croissants à des emprunteurs qui surestiment leur capacité de remboursement. Les clients risquent de se retrouver en défaut de paiement, ce qui nuira à leur réputation, à leur position sociale, à leurs biens (éventuellement pris en garantie) et à leur capacité d'emprunter de nouveau. L'IMF verra la qualité de son portefeuille de microcrédits se dégrader, minant sa rentabilité et sa réputation auprès des clients (risque de « contagion » du comportement des mauvais payeurs) et de ses financeurs.

Soit l'IMF sert des clients de moins en moins pauvres, attirés par des prêts plus élevés :

- Elle s'éloigne de sa mission – ce qui remet en cause sa raison d'être et la continuation des différents soutiens qu'elle reçoit (subventions, appui technique...);
- Elle risque là encore d'être confrontée à une dégradation de ses taux de remboursement : d'une part, parce que ses méthodes et produits ne sont pas adaptés à ce nouveau segment de clientèle ; d'autre part, parce que la clientèle moins pauvre, ayant plus d'options pour accéder à des services financiers, tend à être moins fidèle à ses engagements vis-à-vis de l'IMF.

En conclusion, la question du prêt moyen est un défi technique – mais aussi « existentiel ». Pour une IMF, l'augmentation du prêt moyen est à la fois une double nécessité (pour répondre à la demande de ses clients et couvrir ses propres coûts) et un double risque (risque de s'éloigner de son « cœur » de clientèle, risque de moins bien maîtriser ses opérations). Dans certains cas, cette augmentation est un indicateur de la réussite de l'IMF et de ses clients. Le risque est qu'elle soit une solution de facilité à très court terme, porteuse de difficultés pour la suite.

Chapitre 12

Panorama des IMF



L'exposé des principes de fonctionnement des IMF a mis en lumière la grande diversité des institutions. L'objectif de ce chapitre est de donner une vision synthétique des IMF existantes à ce jour et de leur situation, d'abord avec une perspective géographique, ensuite en s'interrogeant sur leur viabilité au plan financier.

Perspective géographique¹

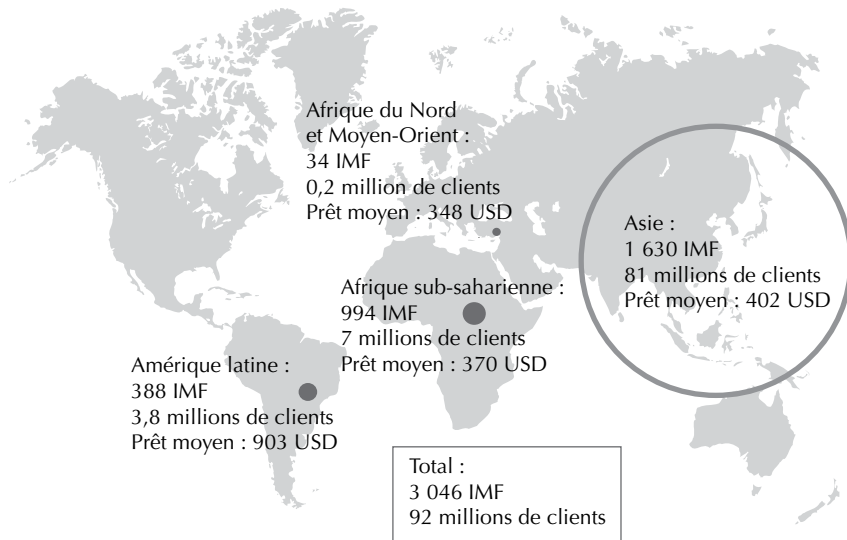
Dans l'introduction générale de ce livre, nous avons mentionné le chiffre de **10 000 IMF dans le monde**, couramment cité dans le secteur. Parmi elles, **3 164 sont répertoriées** par la Campagne du sommet du microcrédit pour l'année 2004².

La carte présentée ici est celle de ces 3 164 IMF dont 3 046 sont situées dans des pays en développement, et qui touchent au total **92 millions de clients**. Elle ne tient donc pas compte des clients touchés par les 7 000 autres IMF existantes, qui sont pour l'essentiel de toutes petites structures intervenant à l'échelon local (un village, un quartier).

-
1. Cette section s'appuie sur le travail de Maria Nowak, *On ne prête (pas) qu'aux riches* (Jean-Claude Lattès, 2005) et de FIDA/CERISE, *Decision Tools for Rural Finance*, mai 2002. (<http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/index.htm>).
 2. « <http://www.microcreditsummit.org> ».

Les données de prêt moyen par zone sont tirées des études réalisées par le Mix Market¹, sur la base d'un échantillon de 230 IMF réparties dans le monde.

Les cercles dessinés pour chacune des grandes zones sont proportionnels au nombre de clients servis.



L'Asie (81 millions de clients)

Ces chiffres consacrent le poids écrasant de l'Asie qui compte à elle seule près de **90 % des clients servis dans le monde** – 70 % de la population pauvre dans le monde vit en Asie², qui demeure le continent où les besoins estimés en microfinance sont les plus importants. La forte densité générale de la population dans certaines zones (Asie du Sud, Indonésie), même en milieu rural, a permis à la microfinance de se déployer dans cette région plus rapidement qu'ailleurs.

La microfinance en Asie est marquée par le poids de quelques IMF de taille très importante. **Huit institutions comptent plus d'un million de clients chacune** ; les premières d'entre elles sont BRAC (3,5 millions d'emprunteurs), Grameen Bank (2,9 millions) et ASA (2,1 mil-

1. « <http://www.mixmarket.org> ».

2. Rapport du FIDA sur la pauvreté rurale en 2001.

lions), toutes les trois situées au Bangladesh, et la BRI en Indonésie (voir encadré p. 250) qui comptait en 2004 3,1 millions d'emprunteurs et près de 30 millions d'épargnants !

Les IMF en Asie ont donc pu se développer, y compris dans des zones rurales, avec une approche de développement et de lutte contre la pauvreté assez forte. Le modèle de la Grameen Bank (voir encadrés pp. 54 et 60) a une influence forte sur beaucoup d'institutions dans la région. Citons également l'importance des Self Help Groups, modèle indien de groupes de solidarité refinancés par des banques, qui joue un rôle très important dans la diffusion des services de microfinance dans le pays.

L'Afrique sub-saharienne (7 millions de clients)

La microfinance en Afrique est marquée par le **poids des réseaux mutualistes** et des coopératives d'épargne-crédit. C'est particulièrement le cas en Afrique de l'Ouest, où la législation limite l'adoption de statuts non mutualistes (voir encadré p. 243) et en Afrique Centrale. En Afrique de l'Est, le poids des institutions coopératives reste très fort mais certains pays (Kenya, Ouganda, par exemple) ont vu émerger des institutions de microfinance viables, à statut privé.

Les réseaux à forte participation de membres sont traditionnellement issus du monde rural mais, dans les faits ils ont tendance à se concentrer dans les zones rurales plus aisées (cultures de rente) et à se développer de plus en plus dans les zones urbaines (villes secondaires ou grandes villes), laissant des zones rurales pauvres et difficiles d'accès assez peu couvertes.

Les IMF africaines sont comparativement **plus fragiles**, et encore beaucoup d'entre elles n'ont pas atteint le stade de la pérennité financière. Une étude publiée en mai 2002 par le FIDA estimait, par exemple, qu'à peine 40 % des institutions d'Afrique de l'Ouest avaient atteint l'autosuffisance opérationnelle¹.

1. Couverture des coûts opérationnels par les revenus générés.

L'Amérique latine (3,8 millions de clients)

La microfinance en Amérique latine s'est développée d'abord dans des **zones urbaines**, avec un accent mis sur le financement des pauvres « économiquement actifs » possédant une micro-entreprise.

La microfinance latino-américaine a assumé tôt **une vision assez « commerciale »**, avec un accent particulier sur la pérennité financière des IMF. Le secteur est ainsi marqué par l'importance d'institutions à statut privé, mobilisant refinancements et investisseurs internationaux. Ce type d'IMF représente plus de 50 % des clients servis.

La situation de la microfinance y est également très contrastée : les pays andins (Bolivie, Pérou, Équateur, Colombie) sont très dynamiques, avec de nombreuses IMF pérennes et des taux de pénétration de la microfinance très importants, alors que le secteur peine à décoller dans des pays comme le Brésil, l'Argentine ou le Chili.

De ce fait, **le nombre de clients reste relativement faible** en comparaison d'autres continents. Mais il est possible que ce chiffre de 3,8 millions soit en fait sous-estimé¹.

L'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (0,2 millions de clients)

Dans cette région, **l'implantation de la microfinance est récente et inégale**. Malgré un potentiel important et un investissement croissant des bailleurs de fonds, dans plusieurs pays la microfinance n'a pas encore décollé. Parmi les raisons invoquées, un **contrôle fort de l'État** (Algérie) peu propice aux initiatives « informelles » d'ONG, ou une histoire marquée par une intervention directe de l'État dans le secteur (Tunisie, notamment). Quelques pays, (Maroc, Égypte, Jordanie) tranchent cependant par leur dynamisme.

1. C'est en particulier l'opinion de Maria Nowak : *On ne prête (pas) qu'aux riches* (Jean-Claude Lattès, 2005).

Les IMF existantes sont-elles viables financièrement ?

On estime qu'environ un millier d'IMF dans le monde sont viables au plan financier, ou sont en passe de le devenir¹. Cela représente environ un tiers des IMF recensées dans le panorama ci-dessus, mais seulement un dixième du nombre total d'IMF incluant les petites structures locales, dont la pérennité est loin d'être assurée.

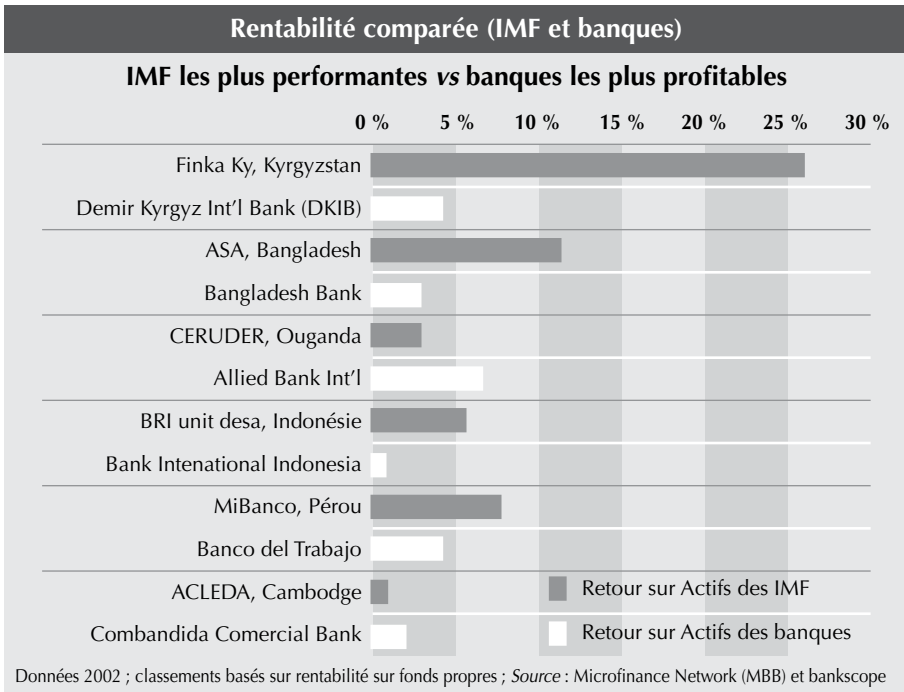
Ce chiffre souligne l'immensité des efforts qui restent à accomplir pour renforcer les IMF existantes et leur permettre d'élargir le nombre de familles qu'elles peuvent servir.

Mais ce chiffre d'un millier d'IMF viables peut aussi être vu comme un **grand accomplissement**, car qui aurait cru, il y a seulement quinze ans, qu'un tel nombre de structures puisse atteindre l'équilibre financier en servant des clients réputés non bancables ?

De plus, parmi les IMF rentables, certaines ont démontré depuis plusieurs années qu'elles pouvaient avoir des **performances financières équivalentes, voire supérieures aux banques** elles-mêmes, comme l'illustre le graphique ci-après.

1. Ce chiffre est notamment avancé par Renée Chao Béroff, « Les perspectives de la microfinance et le rôle des ONG dans la microfinance de demain », EU-Expert Meeting on Microfinance, 2005 (<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-2005/BIM-05-04-05.pdf>).

Les IMF les plus performantes comparées aux banques les plus rentables du pays¹



Le bilan est donc contrasté, avec, d'un côté, une majorité d'IMF dont la pérennité n'est pas encore acquise, et, de l'autre, un nombre non négligeable de structures qui ont réuni les conditions de la viabilité, et dont certaines ont des performances qui dépassent même celles de banques commerciales.

1. Elizabeth Littlefield et Richard Rosenberg, "Microfinance and the Poor : Breaking Down the Walls between Microfinance and Formal Finance", *Finance & Development* 41, n° 2, juin 2004.

Troisième partie

LES ACTEURS DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

La deuxième partie de cet ouvrage a permis d'exposer le fonctionnement des IMF et leur répartition géographique. La troisième partie va présenter le rôle des autres intervenants du monde de la microfinance.

Comme nous le rappelions en introduction de cet ouvrage, la microfinance a connu depuis une trentaine d'années un développement remarquable. À l'origine de cette croissance, de nombreux intervenants ont contribué à faire émerger des IMF viables et pérennes. L'ensemble de ces acteurs constituent ce qu'on appelle communément le « secteur de la microfinance ». Les Anglo-Saxons vont même jusqu'à parler de *microfinance industry*.

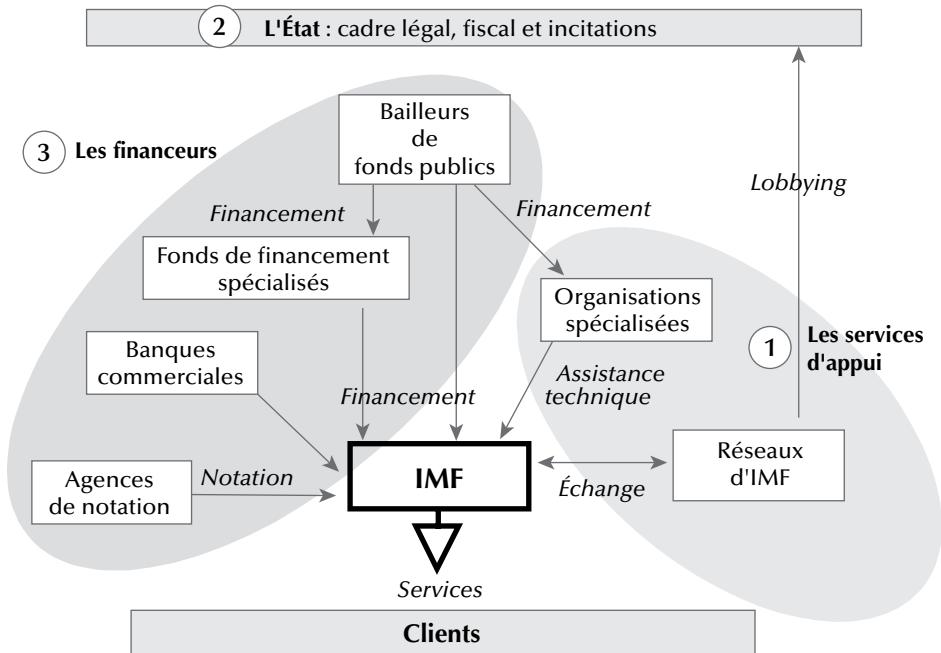
L'objectif de cette partie est d'abord de donner une vision structurée d'un secteur en pleine ébullition (chapitre 13), puis de présenter chacune des principales catégories d'acteurs : services d'appui (chapitre 14), États (chapitre 15), financeurs (chapitre 16).

Chapitre 13

Cartographie du secteur de la microfinance

L'objet du schéma ci dessous est de donner une vision globale du secteur de la microfinance et des interactions entre les différents acteurs que nous présenterons au fil des prochains chapitres.

Les acteurs du monde de la microfinance



Autour des IMF, gravitent de nombreux acteurs. Nous en avons dénombré sept types, regroupés en trois catégories :

► **Les services d'appui (chapitre 14) :**

- *Les organisations spécialisées* : comme évoqué dans le chapitre 6, leur rôle est central au démarrage des IMF, puis en accompagnement du développement sur certains chantiers spécifiques (transformation institutionnelle, changement de système d'information). Leur rôle a évolué, certaines de ces organisations mettant en place des fonds d'investissement, ou investissant directement dans des IMF qu'elles ont appuyées sur la durée ;
- *Les réseaux d'IMF* : ils peuvent être de plusieurs natures : association nationale ou régionale, ou réseau d'IMF créés par une même organisation spécialisée. Ils ont un rôle important dans la structuration du secteur ;

► **L'État (chapitre 15) :** c'est un acteur à part, responsable de la mise en place du cadre légal et réglementaire, définissant dans son pays les règles du jeu du secteur de la microfinance. L'État peut aussi intervenir plus directement, soit par une politique sectorielle spécifique, soit en refinancement *via* une banque publique ;

► **Les financeurs (chapitre 16) :**

- *Les bailleurs de fonds publics* (Banque mondiale, Agence Française de Développement, USAID...) : leur position, au sommet du schéma, n'est pas un hasard. Ils ont joué et continuent de jouer un rôle fondamental dans le financement du secteur. Leurs financements sont destinés soit à des IMF directement, soit à des organisations spécialisées, soit à des fonds internationaux de financement ;
- *Les banques commerciales* : les banques locales jouent dans le secteur un rôle encore limité mais croissant. Elles peuvent accorder des prêts aux IMF ou avoir une démarche plus volontariste en proposant elles-mêmes des services de microfinance ;
- Dans certains pays, des *banques publiques* jouent également un rôle important, soit en soutenant le secteur par le biais de lignes de financement, soit en proposant directement des services au client final ;
- *Les fonds de financement spécialisés* : ils sont apparus à la fin des années quatre-vingt-dix et se sont multipliés depuis. À la base, les bailleurs de fonds publics ont souvent été décisifs au démar-

rage de ces fonds, et sont à présent davantage relayés par des investisseurs privés. Ils financent les IMF les plus performantes, le plus souvent par des prêts ;

- *Les agences de notation* : elles évaluent les IMF et leur attribuent une note qui reflète leur performance globale (opérationnelle, institutionnelle et financière). Ce travail est destiné aux prêteurs et investisseurs potentiels.

Chapitre 14

Les services d'appui



Les organisations spécialisées

Nous commencerons la présentation des acteurs du secteur de la microfinance par ceux qui ont véritablement « inventé » d'un point de vue opérationnel la microfinance : les organisations spécialisées.

Présentation des organisations spécialisées en microfinance¹

Pour plus de clarté, nous reprendrons dans cette partie certains des éléments évoqués dans le chapitre 6 sur l'analyse du cycle de vie d'une IMF et le rôle souvent décisif que jouent les organisations spécialisées à leur démarrage.

La mise en place d'un programme de microfinance implique un ensemble de compétences et d'expertises qu'il est parfois difficile de rassembler dans les pays du Sud, en particulier dans les zones les plus pauvres. Pour ces raisons, le lancement d'un programme de microfinance demande souvent l'intervention d'une organisation ayant développé une expertise spécifique d'accompagnement des institutions de microfinance. Ces *organisations spécialisées* jouent un rôle qui peut aller

1. CERISE, « Les modes d'intervention en microfinance », *Techniques financières et Développement*, n° 59-60, novembre 2000 (http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/intervention/modes_1511.pdf).

de la simple assistance sur une problématique technique précise (mise en place d'un système d'information, par exemple), à celui de direction générale de l'IMF.

Pour appuyer la mise en place d'IMF pérennes, ces organisations spécialisées peuvent intervenir à plusieurs titres :

- ▀ *Opérateur* : l'organisation spécialisée joue un rôle central dans le management et le développement de l'IMF puisque c'est elle qui assure la direction générale de l'institution. C'est une configuration typique de lancement d'un programme de microfinance : un ou plusieurs experts de l'organisation spécialisée sont envoyés sur place pour assumer les principaux postes à responsabilité de l'organisation. Ils assurent le recrutement d'une équipe locale, mettent en place les produits et l'organisation, puis animent et développent l'institution avec l'objectif d'arriver à atteindre la pérennité financière rapidement. Parallèlement, l'opérateur doit préparer son retrait en faisant émerger une équipe de management locale forte. La formation de l'équipe locale recrutée est donc centrale.

On considère généralement qu'il faut entre 5 et 12 ans à un opérateur pour atteindre le double objectif de rendre une IMF viable sur les plans financier et organisationnel (avec un management local pouvant prendre la relève) ;

- ▀ *Assistant technique* : l'organisation intervient de façon plus ponctuelle, sur des chantiers spécifiques. Les problématiques abordées peuvent être techniques (systèmes d'information, développement de nouveaux produits) ou plus générales et managériales (appui d'une équipe de direction, diagnostic stratégique, appui à la gouvernance).

Ces deux approches ne sont pas exclusives : les organisations spécialisées sont souvent à la fois opérateurs auprès de certaines IMF et assistants techniques pour d'autres. Généralement, le retrait d'un opérateur n'est pas brutal : son rôle glisse de celui d'opérateur à celui d'assistant technique, intervenant de façon plus ponctuelle au fur et à mesure que les besoins de l'IMF évoluent. Par exemple, l'appui à la gouvernance, qui consiste à faire émerger un vrai conseil d'administration local et à animer ses relations avec la direction générale, est typiquement un besoin long qui perdure une fois l'autonomie opérationnelle atteinte. Il demande une intervention de l'organisation spécialisée, certes plus légère, mais sur une durée longue.

Les organisations spécialisées ont souvent un statut légal associatif, hérité du rôle historique des ONG de développement dans l'émergence du secteur de la microfinance. Elles peuvent également prendre la forme de bureaux d'études ou de sociétés de conseil privées.

Les principales organisations spécialisées en France et à l'international

Sans prétendre à l'exhaustivité, les principales organisations spécialisées françaises sont les suivantes :

Nom de l'organisation	Site Internet	Principaux pays d'intervention en microfinance
ACEP Développement		Sénégal, Madagascar, Cameroun
CIDR	www.groupecidr.org	Afrique de l'Ouest (Mali, Burkina-Faso, Cameroun) et de l'Est (Éthiopie, Kenya, Tanzanie), Madagascar
CICM	www.cmutuel.com/cicm/default.htm	Centrafrique, Congo, Philippines, Sénégal, Cambodge, Cameroun, Mali
FIDES	E-mail : fides@agropolis.fr	Mali, Namibie, Moldavie, Albanie
GRET	www.gret.org	Cambodge, Vietnam, Birmanie, Mauritanie, Madagascar, Comores, Mexique
Horus	www.horus-groupe.com	Tchad, Afghanistan, Bénin
IRAM	www.iram-fr.org	Guinée, Togo, Niger, Madagascar, Mozambique, Comores, Mexique
Entrepreneurs du Monde, Interaide	www.entrepreneursdumonde.org www.interaide.org	Philippines, Inde, Madagascar, Haïti, Ghana, Bénin

Au niveau international nous ne listerons que les plus connues, avec leur site Internet.

Nom de l'organisation	Site Internet	Siège	Nombre d'IMF partenaires
ACCION	www.accion.org	USA	30 IMF
CRS	www.catholicrelief.org	USA	27 IMF
Développement international Desjardins (DID)	www.did.qc.ca	Canada	~ 30 IMF
FINCA International	www.villagebanking.org	USA	22 IMF
IPC	www.ipcgmbh.com	Allemagne	19 IMF
LFS	www.lfs-consulting.de	Allemagne	5 IMF
Opportunity	www.opportunity.org	USA	18 IMF
Pro-Mujer	www.promujer.org	USA	4 IMF

ACCION¹

ACCION est une ONG américaine fondée dans les années 60, avec pour objectif de lutter contre la pauvreté dans les bidonvilles latino-américains. Dès 1973, ACCION fut parmi les premières organisations à lancer des activités de microcrédit avec un programme dans la ville brésilienne de Recife.

Sur la base de ces premières expériences, l'ONG a développé des programmes de microfinance dans 14 pays d'Amérique latine, avec une méthodologie de prêt à des groupes de 4 à 5 personnes (souvent des commerçants) se portant caution solidaire.

En 1992, ACCION a participé à la création de BancoSol, en Bolivie, première institution de microfinance ayant adopté un statut de banque commerciale, modèle vers lequel l'ensemble des programmes gérés par ACCION allait tendre. Aujourd'hui, 15 IMF du réseau ACCION ont adopté un statut d'institution financière privée et régulée. Au-delà du réseau ACCION, c'est l'ensemble de la microfinance en Amérique latine qui a été influencée par le modèle BancoSol/ACCION.

1. Site Internet : « <http://www.accion.org> ».

À la fin de l'année 2004, le réseau des 30 IMF partenaires d'ACCION couvrait 22 pays (dont 15 pays latino-américains et 6 pays africains) mais aussi 30 villes aux États-Unis. En tout, cela représente 1,5 million de clients servis et un portefeuille de plus 900 millions de dollars.

Au-delà de son rôle initial d'assistant technique/opérateur, ACCION est devenu un réseau d'appui financier et technique : en plus de mettre à disposition de ses partenaires des services de formation et d'assistance technique « classique », il apporte, à travers des outils d'investissement qu'il a créés, des fonds propres, des garanties de prêts ou des ressources d'urgence.

L'évolution du rôle des organisations spécialisées

Les interventions des organisations spécialisées sont souvent, au démarrage, entièrement prises en charge par des subventions de bailleurs de fonds publics. Ce sont en effet des opérations assez lourdes que des jeunes organisations de microfinance ne peuvent pas financer. La relation entre l'organisation spécialisée et le bailleur de fonds est donc capitale.

Nous allons voir plus loin que le rôle des bailleurs de fonds publics a évolué dans le temps et que leurs subventions se raréfient. Cette évolution rend plus difficile le démarrage de nouvelles institutions et d'initiatives innovantes, pour lesquelles des subventions restent indispensables.

Par ailleurs, les organisations spécialisées sont confrontées à d'autres facteurs qui les poussent à évoluer dans leurs modes d'intervention et redéfinissent les jeux d'alliances/concurrence avec les autres acteurs :

- ▶ L'émergence d'une expertise locale en microfinance dans les pays en développement, expertise détenue soit par des cadres désormais bien formés, soit par des ONG locales se spécialisant sur ce secteur ;
- ▶ L'intérêt croissant des banques, qui apportent également des compétences techniques et financières ;
- ▶ La nécessité de prévoir très en amont l'institutionnalisation des projets, et de plus en plus sous forme de sociétés à capitaux privés. Ceci oblige les organisations spécialisées à constituer très tôt un « tour de table » d'investisseurs, en s'alliant à de nouveaux partenaires privés.

Dans ce contexte, certaines organisations spécialisées ont choisi de devenir actionnaires des institutions qu'elles ont contribué à créer. Comme nous le verrons dans le chapitre 16, quelques acteurs ont même créé à cet usage des outils d'investissement qui leur permettent d'investir dans des IMF et d'en garder le contrôle.

Le GRET¹ : l'évolution du mode d'intervention d'un opérateur

Le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), association créée en 1976, est actif en microfinance depuis le début des années quatre-vingt-dix, avec l'objectif d'appuyer ou mettre en place des IMF pérennes. Il intervient soit comme opérateur, soit en appui à des institutions locales, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Amérique centrale. Il mène en parallèle une activité de diffusion d'outils et de documents de référence pour les acteurs francophones (traductions, mise en place du portail Internet <http://www.lamicrofinance.org> avec ADA, animation de la liste de discussion Espace Finance).

D'opérateur, le GRET a évolué dans ses modes d'intervention pour accompagner des IMF au-delà de leur institutionnalisation. Au Cambodge, après avoir appuyé la transformation d'un projet de crédit en IMF (devenue EMT, puis AMRET), le GRET s'est positionné comme actionnaire majoritaire de cette société cambodgienne de capitaux, à partir de 2000. Le transfert de la capacité de gestion n'étant pas totalement achevé, le GRET a poursuivi son appui technique à l'IMF jusqu'en 2003, tout en présidant le conseil d'administration. Aujourd'hui, le GRET reste l'actionnaire principal d'AMRET (47 % des parts) mais n'est plus en appui technique et ne porte plus la présidence du CA. Il estime que son rôle est d'accompagner AMRET comme actionnaire minoritaire tant que la gouvernance de l'IMF n'est pas stabilisée. L'ONG joue ce rôle double d'« opérateur-investisseur » également auprès de deux autres IMF, au Mexique (Semisol) et à Madagascar (Mahavotse, en création).

1. Site Internet : « <http://www.gret.org> ».

Les réseaux et les plates-formes d'information

Autour des organisations spécialisées qui ont développé un savoir-faire technique et opérationnel, d'autres organismes se sont créés avec l'objectif de faire circuler l'information, de diffuser les meilleures pratiques et de rendre le secteur plus transparent.

Les réseaux d'institutions de microfinance

Un premier type de réseau regroupe des IMF créées ou appuyées par une même organisation spécialisée. Ces institutions utilisent en général des outils très proches (méthodologie, système d'information...). Elles ont bénéficié de l'appui des mêmes experts. Elles tissent des liens informels et échangent leurs expériences. Par exemple, les membres du management d'une IMF en création par une organisation spécialisée peuvent se former auprès d'autres IMF de ce réseau.

Ces réseaux peuvent se formaliser sous la forme d'association. C'est le cas, par exemple, des IMF créées par ACCION (voir encadré page 232).

Les réseaux « géographiques » constituent le deuxième type de réseaux. Ils regroupent les institutions d'un même pays ou d'une même région. Au niveau d'un pays, il s'agit d'associations professionnelles, généralement soutenues à leur création par des bailleurs de fonds, avec l'idée de faire émerger un cadre favorable au développement de la microfinance. Elles jouent un rôle classique d'échanges, de capitalisation, de représentation du secteur face aux pouvoirs publics et, dans certains cas, de formation.

Le consortium Alafia¹ (Bénin)

Le consortium Alafia est l'association nationale des praticiens de la microfinance au Bénin. Créé en mars 2000, il regroupe 29 IMF béninoises. Alafia s'est fixé quatre objectifs principaux :

- Intensifier les actions de promotion de la microfinance, de lobbying et de plaidoyer auprès de l'État, des partenaires au développement, des institutions financières, des opérateurs économiques et du public ;

1. Site Internet : « <http://www.alafiamicrofin.org> ».

- Accroître l'impact des IMF sur la réduction de la pauvreté ;
- Renforcer les relations de proximité entre les membres du consortium Alafia ;
- Renforcer le professionnalisme des membres du consortium.

Concrètement, Alafia organise tous les mois des sessions de formation sur des thèmes qui vont de la « problématique de la gouvernance dans une IMF » à la « formation au métier de caissier guichetier dans une IMF ». Le consortium organise également des échanges réguliers entre ses membres sur des thèmes transversaux.

Alafia fait aussi du lobbying auprès des instances nationales et sous-régionales (la Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest).

Concernant le financement du consortium, les membres doivent s'acquitter d'un droit d'adhésion et d'une cotisation annuelle permettant de financer une partie des charges de l'association. Mais la majorité de ses coûts sont encore couverts par des subventions versées par des bailleurs de fonds (coopérations suisse et américaine, Banque mondiale, gouvernement béninois, Nations unies).

Des réseaux d'un troisième type regroupent des IMF partageant la même philosophie, la même cible ou la même méthodologie (par exemple la microfinance en milieu rural, la microfinance comme outil d'émancipation des femmes, ou les institutions issues de la méthode Grameen). Ces réseaux cooptent leurs membres et alimentent les réflexions autour des thèmes qui les fédèrent. Le réseau Women's World Banking présenté dans l'encadré ci-dessous en est un exemple emblématique.

Women's World Banking¹

Women's World Banking (WWB) est une organisation qui a vu le jour dans la fin des années soixante-dix avec l'objectif de promouvoir l'accès aux services financiers pour les femmes pauvres.

L'organisation, basée à New York, compte aujourd'hui une trentaine de salariés. Le principal levier d'action de WWB est un réseau de 30 IMF cooptées, réparties dans une vingtaine de pays. Les critères de sélection

1. Site Internet : « <http://www.swwb.org> ».

comprennent des éléments de performance financière et institutionnelle, mais aussi des données sur la représentation des femmes dans la clientèle et dans la gouvernance de l'IMF. En devenant membres du réseau, les IMF s'engagent à envoyer un *reporting* régulier permettant de mesurer dans le temps la performance de l'IMF sur ces critères de sélection.

Les IMF membres de WWB bénéficient de l'appui du réseau sur deux plans :

- Sur le plan technique, WWB apporte une assistance en fonction des besoins exprimés par l'IMF membre. Cela peut aller de l'appui conseil dans le cadre d'un changement de système d'information, à l'envoi d'un assistant technique pour accompagner la transformation institutionnelle d'une IMF ;
- Sur le plan financier, WWB a pour objectif d'aider ses affiliés à capter des ressources. Cet appui peut être direct, *via* deux fonds de taille modeste : un fonds destiné à garantir des prêts de banques locales aux IMF membres et un fonds d'investissement en capital. Ce soutien financier se fait également de façon indirecte, à travers la création d'outils ou d'événements destinés à faciliter les contacts entre les membres et les organismes prêteurs. Ainsi, en octobre 2004, WWB a organisé un séminaire de deux jours rassemblant investisseurs potentiels et IMF membres du réseau.

WWB est principalement financée par des subventions de bailleurs de fonds ou de fondations privées.

Notons au passage que beaucoup de ces réseaux, à l'image de ce que fait WWB, offrent à leurs membres des prestations d'assistance technique et pourraient, à ce titre également, être considérés comme des organisations spécialisées (décrites plus haut).

Enfin, il faut évoquer un quatrième type de réseaux : ceux qui ne regroupent pas des IMF, mais d'autres intervenants du secteur. Il existe ainsi des réseaux regroupant des organisations spécialisées. C'est le cas de CERISE en France (voir ci-après) ou encore du réseau Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) qui regroupe 50 organisations nord-américaines intervenant dans le champ de l'appui à la micro-entreprise et à la microfinance dans les pays en développement.

CERISE, réseau français d'organisations spécialisées

Initié en 1998, CERISE (Comité d'échange, de réflexion et d'information sur systèmes d'épargne-crédit) regroupe trois des principales organisations spécialisées françaises : le CIDR, le GRET et l'IRAM, et deux partenaires de recherche, le CIRAD et le CNEARC. Il s'agit d'une plate-forme commune de capitalisation, d'échange d'expériences, de proposition et d'information sur la microfinance.

CERISE a par exemple coordonné des « revues croisées » entre ses membres : les activités de microfinance de chacune des organisations ont été analysées et évaluées par une équipe constituée de professionnels des autres organisations membres.

En termes de capitalisation des connaissances et de recherche, CERISE a publié des études et articles qui sont devenus des références¹ – et dont un grand nombre sont mentionnés dans ce livre. Ses principaux thèmes de recherche ont notamment porté sur :

- La mesure de l'impact et les performances sociales ;
- La gouvernance et la viabilité sociale des IMF ;
- Le financement de l'agriculture.

Les plates-formes d'information

Depuis le milieu des années 1990, un effort substantiel a été fait pour faire circuler l'information au sein du secteur de la microfinance, notamment par la mise en place de plates-formes d'information accessibles par Internet.

Le tableau ci-après reprend les principaux sites disponibles aujourd'hui sur le secteur.

Citons également Espace Finance², liste de diffusion sur Internet, qui regroupe plus de 600 acteurs francophones de la microfinance. Animée par les organisations spécialisées GRET et CIRAD, elle publie notamment une fois par semaine le *Bulletin d'Information du Mardi* (BIM). Ces courts articles présentent une synthèse et des références sur un thème, suscitant des réactions, discussions et compléments d'information.

-
1. Ces publications sont accessibles sur le site Internet de l'organisation (<http://www.cerise-microfinance.org>).
 2. « <http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html> ».

www.themicrofinancegateway.com	Le site de référence (en anglais), créé par le CGAP. Il inclut une bibliothèque virtuelle de documents de référence du secteur (étude de cas, articles de recherche, note d'orientation du CGAP), des dossiers thématiques, des outils (grille d'analyse d'une IMF ou comment fixer son taux d'intérêt), des groupes de discussion.
www.lamicrofinance.org	Le portail francophone de la microfinance a été lancé en 2005 sur le même modèle que le Microfinance Gateway, à l'initiative du GRET, de l'ONG luxembourgeoise ADA et du CGAP. Il offre un accès large aux références francophones disponibles. Des « dossiers thématiques » proposent des synthèses et analyses par grand sujet (le financement agricole, la diversification des produits, etc.).
www.microfinance.lu	Site créé et animé par ADA. Contient notamment un centre de documentation virtuel complet.
www.cerise-microfinance.org	Le site de CERISE (voir plus haut) offre un accès aux travaux de capitalisation et de recherche réalisés dans le cadre du réseau.
www.themixmarket.org	Ce site a pour objectif d'être un lieu d'information sur les données du secteur et de permettre des échanges entre les institutions de microfinance à la recherche de financement et les fonds d'investissement spécialisés. Il regroupait ainsi à la fin de l'année 2005 le profil de plus de 500 IMF et de 50 fonds spécialisés.

Planet Finance

Planet Finance a été créé en 1997 par Jacques Attali avec pour objectif de « *devenir une plate-forme de la microfinance, à la fois fédérant les acteurs de ce secteur tout en développant tous les instruments potentiellement utiles au développement de la microfinance* ».

Planet Finance a donc développé un ensemble de services autour de ce concept :

- Création d'un site Internet sur la microfinance¹ ;
- Fourniture de matériel informatique à des IMF et réalisation de leur site Internet ;
- Organisation de sessions de formation par Internet ;

1. « <http://www.planetfinance.org> ».

- Développement d'activité de notation d'IMF ;
- Constitution d'un réseau international apportant de façon locale des appuis ponctuels au secteur de la microfinance (mise en place de centrale risque, mise en place d'associations professionnelles) ;
- Financement de quelques IMF en démarrage à travers un fonds de crédit (MicroFund) octroyant des prêts compris entre 5 000 et 40 000 euros.

En 2005, Planet Finance a réorganisé ses activités en trois pôles :

- Le *rating*, avec la filialisation des activités de notation sous la forme d'une société privée (Planet Rating) ;
- Le financement, qui regroupe les fonds MicroFund et MicroCred, un fonds d'investissement spécialisé créé notamment avec la Société Générale et dont l'objectif est d'investir dans une quinzaine d'IMF existantes ou à créer ;
- La formation et le soutien technique.

Chapitre 15

Le rôle de l'État

Dans chaque pays, l'État joue un rôle décisif dans le développement du secteur de la microfinance. C'est l'État en effet qui détermine le cadre légal et fiscal de la pratique de la microfinance, dont on a vu l'importance pour assurer la viabilité d'une IMF. Certains éléments de la politique financière de l'État, comme la fixation du taux d'usure (taux maximal pouvant être facturé par une institution financière) ou la définition de politiques publiques sectorielles (lutte contre la pauvreté, politique agricole...), peuvent avoir un impact important pour les IMF. L'État joue enfin parfois un rôle plus direct en participant au refinancement des institutions de microfinance ou par une volonté d'intervenir auprès des plus pauvres.

Réglementation et supervision

Pourquoi et comment réguler le secteur financier ?

L'État réglemente et supervise le secteur financier avec essentiellement deux objectifs :

- ▶ **La protection des épargnants** : par nature, celui qui place son épargne auprès d'une institution financière prend un certain risque : celui de ne pas la récupérer, dans le cas où cette institution serait momentanément privée de liquidités ou, à l'extrême, ferait faillite. Sans compter les cas de fraude où des salariés disparaissent tout simplement avec l'épargne collectée... ;

- **La prévention des risques de faillite systémique** : les institutions financières d'un pays sont généralement assez dépendantes les unes des autres et les risques de faillites en chaîne peuvent être importants.

Conformément à ces objectifs, **les activités d'intermédiation financière (collecte d'épargne, octroi de crédits) sont dans tous les pays systématiquement régulées et supervisées** par un organisme de contrôle public.

Les réglementations conditionnent la pratique de certaines activités, surtout la collecte de l'épargne, à l'obtention de licences accordées par l'autorité de supervision – généralement, la banque centrale. L'obtention de ces licences implique le respect et le maintien de conditions financières (capital minimum, ratios financiers à respecter, dits prudentiels), institutionnelles (statut juridique, structure du capital) et organisationnelles. Les institutions régulées sont soumises à la supervision des autorités de tutelle. Ces dernières s'assurent du maintien des conditions d'obtention de la licence grâce à des *reportings* financiers transmis par les institutions financières, validés par des audits réguliers.

Réglementer le secteur de la microfinance

Dans beaucoup de pays, la microfinance s'est d'abord développée à l'initiative d'acteurs informels ou d'ONG, en dehors de toute réglementation bancaire officielle. Après une longue période de développement « spontané », plus ou moins bien toléré par l'État, la question de la réglementation de la microfinance finit par se poser, souvent à la demande des acteurs du secteur eux-mêmes (IMF ou bailleurs de fonds).

La question de savoir *quand* l'État doit intervenir et réglementer le secteur de la microfinance est essentielle. Imposer un cadre légal trop tôt peut « tuer » l'initiative par les lourdeurs inhérentes à la réglementation, ou en imposant un statut juridique contraignant. Intervenir trop tard peut aussi freiner le secteur en rendant difficile, même pour des IMF performantes mais non régulées, l'accès à certains types de financements comme la collecte de l'épargne ou l'emprunt auprès de banques.

Pour l'État, la supervision des activités de microfinance est par ailleurs difficile et coûteuse. Les IMF sont en général nombreuses et de petite taille. Leur portefeuille est très éclaté, et la nature informelle des clients rend difficile la mesure de la qualité du portefeuille. Ainsi, aux Philippi-

nes, en 1997, les 824 banques rurales relevant de la microfinance représentaient 2 % seulement des actifs gérés par le système bancaire, mais 83 % du nombre d'institutions sous tutelle de la Banque centrale¹.

On distingue généralement, de la part des États, deux approches de la réglementation du secteur de la microfinance : les réglementations par le statut et l'approche sectorielle.

Les réglementations « par le statut »

Dans cette approche, aucune réglementation spécifique ne vise le « secteur de la microfinance » en tant que tel. En revanche, l'État réglemente les activités financières pouvant être conduites par les établissements financiers et bancaires en fonction de leur statut juridique (société à capitaux privés, association, mutuelle...). Ce type de réglementation impose généralement des conditions d'exercice d'activité très contraignantes et lourdes pour les sociétés à capitaux privés, qui par défaut sont soumises à la loi bancaire classique. Les conditions d'exercice sont souvent beaucoup plus souples pour les institutions à statut associatif ou mutualiste : capital minimum nettement inférieur, supervision allégée, fiscalité avantageuse. Les activités autorisées sont alors plus limitées mais suffisent largement pour l'exercice d'activités basiques de microfinance.

Ce type de réglementation crée donc pour les IMF **un véritable appel d'air vers les statuts « privilégiés »**, bénéficiant de conditions d'exercice plus souples ou d'avantages fiscaux.

La loi Parmec²

L'exemple emblématique d'une réglementation par le statut est la loi Parmec, qui s'applique aux pays membres de l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest – UEMOA (Bénin, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo).

1. Robert Peck Christen et Richard Rosenberg, *Regulating microfinance. The Options*, décembre 2000.
2. Le texte de la loi PARMEC est consultable sur le site Internet de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à l'adresse suivante : <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/inte2b>.

La loi Parmec (plus précisément « *loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit* ») a été adoptée en 1993 avec l'objectif d'accompagner et réglementer le secteur des coopératives d'épargne-crédit, alors en plein essor :

- Elle réglemente l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement des institutions et réseaux mutualistes ;
- Elle donne un cadre de supervision simple et léger sous la tutelle du ministère des Finances et de la Banque Centrale ;
- Elle prévoit des dispositions fiscales très avantageuses puisque les institutions mutualistes sont « *exonérées de tout impôt direct ou indirect, taxe ou droit afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de distribution du crédit* ».

Elle offre donc un cadre très favorable au développement des établissements financiers à statut mutualiste.

Elle évoque aussi le cas des institutions financières n'ayant pas un statut coopératif ou mutualiste en précisant qu'elles sont régies soit par la réglementation bancaire classique, soit par une convention particulière d'une durée maximale de cinq ans, signée et négociée avec le ministère des Finances.

Concrètement, une institution exerçant des activités de microfinance a donc les alternatives suivantes :

- Adopter un statut mutualiste ou coopératif sous le régime avantageux de la loi Parmec.
- Adopter un autre statut juridique (association ou société à capitaux privés) et choisir une des deux options suivantes :
 - Se soumettre à la loi bancaire dont les exigences financières et modalités de supervision sont beaucoup trop lourdes pour des activités de microfinance ;
 - Négocier avec le ministère une convention dérogatoire d'une durée de cinq ans. La renégociation de la convention à l'échéance n'est pas acquise ; cette incertitude est difficile à assumer pour une IMF pérenne se projetant sur le long terme.

La réglementation par le statut semble avoir **deux effets pervers** :

- ▶ Bien évidemment, elle **freine le développement de modèles alternatifs** (au modèle mutualiste, dans le cas de la loi Parmec). Elle empêche notamment certaines IMF qui le souhaitent d'adopter le statut de société à capitaux privés, qui leur permettrait pourtant de lever des ressources financières plus facilement (en dette ou en capital) ;

- D'autre part, ce type de réglementation impose de fait aux IMF une évolution vers le statut mutualiste, même si leur activité ou leur gouvernance n'est pas fondamentalement « d'essence coopérative », les clients n'étant pas réellement impliqués dans la gestion de l'IMF. Ceci implique à terme pour ces IMF de sérieux **problèmes de gouvernance**, mettant en cause leur viabilité.

Les réglementations spécifiques au secteur de la microfinance

Un nombre croissant d'États, considérant la microfinance comme un secteur à part entière, adaptent leur législation pour permettre son épanouissement. Certains amendent leur loi bancaire, en créant des conditions d'agrément plus souples pour les IMF. D'autres adoptent une réglementation spécifique. Dans les deux cas, l'approche est alors *sectorielle* : une IMF est définie par le type de services financiers qu'elle propose, et non par son statut juridique.

Au Cambodge, la mise en place lente et concertée d'un cadre réglementaire souple

Au Cambodge, la microfinance a été lancée par des ONG au tout début des années quatre-vingt-dix et a connu un développement rapide, avec notamment l'émergence d'institutions pérennes (dont AMRET). Ce développement rapide a été incontestablement encouragé par une politique « laisser-faire » du gouvernement. Ce dernier n'a jamais remis en cause la libre fixation des taux d'intérêt – permettant aux institutions de couvrir leurs coûts rapidement –, ni mis en place précocement de réglementation contraignante.

La définition d'un cadre réglementaire a fait l'objet d'un réel processus de discussions entre l'État et les principaux bailleurs de fonds et acteurs du secteur, à partir de 1995.

La nouvelle loi bancaire votée par les députés en 1999 a prévu un régime dérogatoire pour les IMF, réglementées par un décret spécifique pris par la Banque nationale. Ce décret, voté en 2000, fixe les normes prudentielles, les limitations d'activité et les conditions de supervision de la microfinance. Celles-ci sont beaucoup moins contraignantes que pour les banques (par exemple, capital minimum de 10 millions d'euros pour les banques et de 50 000 euros pour les IMF).

Les autorités ont ensuite laissé aux IMF une période d'adaptation assez longue pour se conformer aux conditions fixées par la nouvelle réglementation. Aujourd'hui, une dizaine d'institutions sont régulées par la Banque nationale du Cambodge.

Fiscalité des IMF

L'État joue également un rôle important dans l'orientation du secteur par la fiscalité appliquée aux institutions de microfinance.

Deux points peuvent être soulignés en particulier :

- ▶ De façon générale, l'application de la TVA sur les intérêts collectés par les IMF est pénalisante pour le secteur de la microfinance. En effet, la clientèle de la microfinance, très majoritairement informelle, ne peut récupérer cette TVA. C'est donc sur les clients des IMF que porte le poids de cette taxe quand elle est appliquée ;
- ▶ Dans de nombreux pays, la fiscalité dépend du statut juridique choisi. Les institutions à statut mutualiste ou associatif sont généralement considérées comme des organisations à objectif « non lucratif ». Elles sont donc traditionnellement moins fiscalisées que les sociétés à capitaux privés, créant ainsi des distorsions de concurrence qui peuvent être importantes.

Ainsi en Afrique de l'Ouest, dans la zone UEMOA, les mutuelles sont non seulement exonérées d'impôts sur les bénéfices, mais également de TVA sur les intérêts. Les sociétés à capitaux privés sont tenues en revanche de facturer à leurs clients une taxe sur les intérêts, variant de 10 % à 20 % selon les pays.

Enfin, il faut une période assez longue (cinq à dix ans, parfois plus) pour qu'une IMF puisse parvenir à l'équilibre financier. Pour appuyer le développement du secteur de la microfinance, il serait donc souhaitable que, dans l'intervalle, elle puisse être exonérée de toute fiscalité, ou du moins bénéficier d'une fiscalité allégée. Dans beaucoup de pays, c'est loin d'être le cas : au Mexique, une institution de microfinance, quel que soit son statut juridique, est taxée à hauteur de 34 % sur les subventions reçues de l'étranger, rendant difficile l'intervention de bailleurs de fonds, pourtant décisive au démarrage d'une institution.

Plafonnement des taux d'intérêt

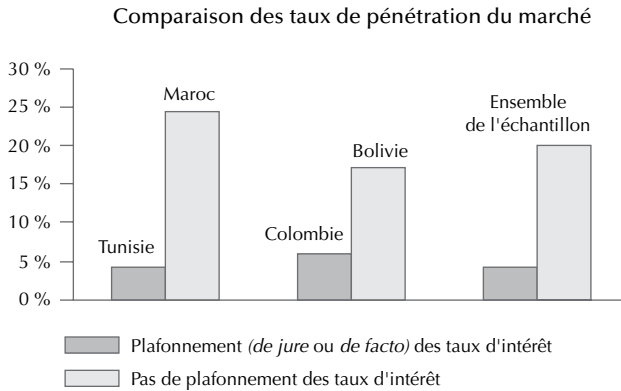
Certains États contrôlent les taux d'intérêt pratiqués par les établissements financiers en imposant un plafonnement des taux d'intérêt. Le taux maximum autorisé est appelé communément le « taux d'usure ».

Ces mesures partent en général d'une bonne intention : il s'agit de favoriser l'accès des pauvres au crédit, en limitant le coût de l'endettement pour eux. Mais il est aujourd'hui largement reconnu qu'elles ont en réalité des effets contre-productifs.

- **Réduction de l'accès au crédit des plus pauvres** : le plafonnement des taux d'intérêt à un niveau trop bas ralentit fortement le développement des IMF qui peinent à couvrir leurs coûts. De plus, il induit presque toujours un abandon, par ces IMF, des clientèles les plus pauvres et des zones les plus enclavées, par souci de rentabilité.

Le schéma ci-dessous, repris d'une étude du CGAP¹, montre clairement l'impact négatif d'un plafonnement des taux en termes d'accès au crédit.

Taux de pénétration du marché par la microfinance dans des pays qui plafonnent et dans des pays qui ne plafonnent pas les taux d'intérêt, 2004



1. Brigit Helms et Xavier Reille, Étude spéciale n° 9, « Le plafonnement des taux d'intérêt et la microfinance : qu'en est-il à présent ? » CGAP, septembre 2004 (http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_9_French.pdf).

- **Dégradation de la transparence des conditions de prêts** : le plafonnement des taux d'intérêt incite généralement les IMF à compenser une partie de leur manque à gagner par la mise en place de charges et commissions qui masquent le coût réel du crédit. Cette perte de transparence rend la mise en concurrence entre différentes institutions plus difficile et, à terme, ralentit la baisse des taux d'intérêt théoriquement alimentée par cette concurrence.

Ainsi, au Nicaragua où le taux d'usure était fixé à moins de 8 % en janvier 2004, les deux tiers des revenus des IMF proviennent de commissions liées à l'octroi du crédit ! Pour un client, cela rend presque impossible la comparaison du coût réel du crédit entre différentes institutions, car chacune calcule ces commissions différemment.

Refinancement, politique sectorielle ou intervention directe

Certains États interviennent également dans le secteur par la mise en place de politiques sectorielles spécifiques à la microfinance, ou peuvent être tentés par une intervention directe.

L'appui à des stratégies sectorielles de microfinance

Face à des IMF en croissance rapide, et manifestement fragiles, les gouvernements sont de plus en plus sensibilisés à la nécessité de soutenir le secteur de la microfinance, mais aussi de le réguler, de le sécuriser et de le contrôler. Cette préoccupation a conduit à la définition de « politiques nationales de microfinance » mises en œuvre soit dans le cadre de programmes d'appui sectoriel spécifiques, soit comme des volets de programmes plus généraux de lutte contre la pauvreté. Cette démarche est en démarrage ou en cours de mise en œuvre dans de nombreux pays, principalement en Afrique (Niger, Burkina-Faso, Mali, Mauritanie, Cameroun, Madagascar...). Les objectifs généraux sont de **structurer et sécuriser le secteur** (notamment par l'émergence d'associations professionnelles), d'**améliorer l'articulation entre secteur de la microfinance et marché financier formel** et de favoriser le refinancement des IMF (par exemple, en mettant en place une structure *ad hoc*).

Pour définir dans un pays une véritable « stratégie nationale de microfinance », il faut que tous les acteurs nationaux (État, IMF, organisations spécialisées) et internationaux (bailleurs de fonds publics) se coordonnent. De ce fait, la mise en place d'une stratégie réellement efficace est **longue et toujours complexe**.

Par ailleurs, une stratégie nationale de microfinance n'est efficace que si elle est **prise en compte dans la politique globale du pays**, et notamment si elle s'articule avec les autres grandes politiques nationales, en particulier les politiques de lutte contre la pauvreté. Un problème récurrent en finance rurale est par exemple l'articulation entre les politiques de financement (et spécifiquement la microfinance) et les politiques agricoles. Il y a souvent des cloisonnements entre ces deux dimensions des politiques publiques, débouchant parfois sur des malentendus (par exemple, « la microfinance ne peut pas financer l'agriculture ») ou sur des conflits (par exemple, sur les taux d'intérêt).

L'intervention directe

L'État peut souhaiter intervenir directement en microfinance, dans le but, par exemple, d'accélérer une politique de lutte contre la pauvreté.

La création de programmes directement gérés par l'État est le plus souvent déconseillée, au vu d'un long historique d'échecs dans ce domaine. Les raisons de ces échecs sont en général les suivantes :

- ▶ La tentation est forte pour un gouvernement, d'utiliser les programmes de microfinance pour améliorer sa popularité, particulièrement dans les contextes préélectoraux. Les décisions de gestion essentielles comme la fixation du taux d'intérêt, le ciblage des clients ou les décisions d'octrois peuvent être soumises à des pressions fortes et contradictoires avec les pratiques nécessaires à la pérennité financière du programme ;
- ▶ Dans de nombreux cas, les taux d'intérêt pratiqués par les programmes étatiques sont insuffisants pour permettre un équilibre financier ; ce choix, souvent dicté par la volonté de toucher les pauvres, aboutit donc à une offre non pérenne. Plus grave, elle met en danger la pérennité des IMF préexistantes ;
- ▶ Le remboursement des crédits octroyés par l'État est considéré dans beaucoup de pays comme facultatif. Cela est particulièrement le cas des vagues d'octroi soudaines avant les élections.

Il existe aussi quelques cas de réussite de programmes de microfinance menés par des banques publiques, principalement en Asie. L'encadré ci-dessous reprend l'un des exemples les plus connus.

La Bank Rakyat Indonesia (BRI)¹

La Bank Rakyat Indonesia gère un portefeuille de prêts de 2 milliards de dollars et compte 30 millions d'épargnants à travers le pays (ce qui en fait la première IMF au monde, en volume). C'est un exemple emblématique à la fois par des erreurs « classiques » commises dans les années soixante-dix par l'État, puis par le spectaculaire redressement effectué à partir du milieu des années quatre-vingt.

Les agences BRI ont été créées en 1970 dans le cadre d'un programme d'intensification de la riziculture mis en place par le gouvernement indonésien. Le rôle principal des agences consistait à distribuer le crédit subventionné aux riziculteurs. Si la partie agricole a été un succès relatif, le volet crédit s'est soldé par un échec retentissant, pour plusieurs raisons :

- Les termes, conditions et plafonds des prêts étaient imposés par le gouvernement. La réglementation gouvernementale stipulait par exemple que les emprunteurs devaient payer un taux d'intérêt (subventionné) de 12 % sur les crédits, tandis que l'épargne devait être rémunérée à 15 % !
- Les emprunteurs étaient sélectionnés par des comités dépendant du gouvernement, mais c'est à la BRI que revenait la responsabilité du recouvrement. Dans la pratique, les prêts subventionnés profitaient surtout aux élites rurales et encourageaient la corruption et le népotisme ;
- Le management de la banque était approximatif, avec notamment très peu de suivi décentralisé (pas de calcul de rentabilité des agences) et un personnel mal formé, peu motivé et mal supervisé.

Au début des années quatre-vingt, beaucoup étaient d'avis de fermer les agences mais il fut finalement décidé d'utiliser l'infrastructure mise en place pour développer une IMF commerciale.

En 1983, une réforme autorisa notamment les banques d'État à fixer leurs propres taux d'intérêt sur la plupart des produits de prêt et de dépôt. Par ailleurs, le gouvernement annonça que le financement des

1. Marguerite S. Robinson, *The Microfinance Revolution : Sustainable Finance for the Poor*, Banque mondiale, 2001.

agences BRI serait assuré pendant deux ans et qu'au-delà, celles qui n'auraient pas démontré leur potentiel de rentabilité seraient fermées.

Le programme de crédit subventionné fut maintenu mais à une échelle beaucoup plus restreinte, les agences se concentrant sur l'octroi de microcrédits commerciaux.

Ces réformes radicales s'accompagnèrent d'un fort investissement managérial sur le changement de culture de la banque, fondé sur la professionnalisation et la responsabilisation des agences. Des efforts particuliers furent réalisés pour mettre en place un système d'information performant et décentralisé, permettant de transformer ces agences en centres de profit indépendants.

Les résultats de cette transformation ont été spectaculaires : la rentabilité financière a été atteinte dès 1986. Dans le même temps, l'encours de prêts gérés a été multiplié par sept entre 1984 et 1990 (727 millions de dollars), pour atteindre 2 milliards de dollars en 2004.

Chapitre 16

Les financeurs



Pour les IMF, la question du financement est centrale : au démarrage de l'activité, lorsqu'il faut prendre en charge les missions d'assistance technique nécessaires à la mise en place de l'institution ; puis tout au long de leur développement, pour financer une croissance souvent rapide et consommatrice en ressources financières.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux acteurs du financement des IMF : bailleurs de fonds, banques, investisseurs...

Nous n'évoquerons pas l'épargne dans ce chapitre : les clients des IMF sont néanmoins un des principaux acteurs du financement des institutions. Une étude récente du *MicroBanking Bulletin*¹ estimait ainsi que l'épargne représentait en moyenne entre 15 % et 20 % des ressources des IMF.

Les bailleurs de fonds

Comme nous l'avons déjà évoqué, les bailleurs de fonds ont longtemps été les principaux financeurs du secteur ; à ce titre, ils ont joué un rôle central dans l'émergence, le développement et les orientations de la microfinance, notamment au cours de la période charnière des années quatre-vingt-dix.

1. *The MicroBanking Bulletin*, n° 11, août 2005 (http://www.mixmbb.org/en/mbb_issues/11/MBB11.pdf).

Typologie des bailleurs de fonds

Nous entendons par bailleurs de fonds des organisations, publiques ou privées, dont l'objet est de soutenir des actions de développement par le biais de la mise à disposition de dons (appelés subventions) ou de prêts à taux bonnifié (coût inférieur au marché). On regroupe généralement les bailleurs de fonds en trois catégories :

- ▶ **Les bailleurs nationaux** : certains États mettent en place au sein de leur administration des structures de financement de l'aide au développement. On parle alors de coopération bilatérale. L'Agence Française de développement (AFD) pour la France, USAID pour les États-Unis, DFID pour le Royaume-Uni ou KfW pour l'Allemagne, sont des exemples de ces agences de développement, surtout mises en place dans les pays industrialisés ;
- ▶ **Les bailleurs multilatéraux** : ils dépendent d'une organisation regroupant plusieurs pays. Les multilatéraux peuvent se regrouper au niveau régional, avec par exemple les banques de développement (Banque asiatique de développement, Banque africaine de développement, Banque interaméricaine de développement). Les bailleurs multilatéraux peuvent également être attachés à des organisations internationales plus larges, institutions de Bretton Woods (Banque mondiale) ou Nations unies (BIT¹, FENU²...) ;
- ▶ **Les fondations privées** : elles peuvent être soit des fondations d'entreprises, soit des fondations issues de donations individuelles (fondation Ford, fondation Argidius, par exemple). Elles jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur : deux fondations privées sont devenues récemment membres du CGAP, le consortium des bailleurs de fonds les plus actifs en microfinance (voir plus bas).

La liste des 37 bailleurs membres du CGAP, classés selon les catégories définies ci-dessus, est disponible sur le site Internet de l'organisation³.

1. Bureau international du travail.
 2. Fonds d'équipement des Nations unies.
 3. « <http://www.cgap.org/about/donors.html> ».

Le rôle des bailleurs et son évolution

Les bailleurs de fonds peuvent intervenir dans le secteur à trois niveaux :

Niveau	Cible et objectifs	Exemples d'intervention	Outils
Les IMF (niveau micro)	Faire émerger et accompagner le développement d'IMF	Financer l'assistance technique au démarrage ou à des moments critiques de la croissance de l'IMF	Subventions
		Financer la croissance de l'institution	Prêts, garanties et subventions
Le secteur (niveau méso)	Donner les moyens aux IMF de se développer en renforçant les infrastructures financières	Appuyer la création de fonds de financement spécialisés	Prêts, garanties ou investissement en capital
		Créer une centrale de risques	Subventions
L'environnement (niveau macro)	Mettre en place un environnement propice au développement du secteur	Faire évoluer le cadre réglementaire et légal, appuyer la mise en place de « politiques sectorielles » incluant offre de formation, renforcer des associations professionnelles, etc.	Assistance technique directe Lobbying Subventions ponctuelles

Historiquement, les bailleurs de fonds ont joué un rôle très important au niveau « micro », c'est-à-dire au niveau de l'émergence et de l'accompagnement des IMF. La quasi-totalité des institutions aujourd'hui matures ont bénéficié, à leur démarrage et dans leur développement, de l'appui de bailleurs de fonds. Pendant longtemps, le schéma « classique » du développement d'une IMF était le suivant :

- ▶ Au démarrage, le coût de l'assistance technique est pris en charge par un bailleur de fonds ;
- ▶ Tant que l'IMF n'est pas viable, des subventions viennent compenser ses pertes ;
- ▶ Le financement de la croissance du portefeuille de crédit peut être également l'objet de financements de la part des bailleurs : soit par subventions, soit par prêts à taux concessionnels.

Ces interventions directes en appui aux IMF sont aujourd'hui plus rares de la part des bailleurs de fonds, qui préfèrent agir au niveau du secteur et de son environnement. Lorsqu'elles existent, les subventions sont de plus en plus concentrées sur des sujets techniques précis (sys-

tème d'information, formation) ou sur des périodes critiques du développement d'institutions déjà matures (transformation institutionnelle, par exemple).

D'autre part, les bailleurs de fonds privilégient aujourd'hui **d'autres modes d'intervention que les subventions** : prêts aux IMF, participation à des fonds d'investissement, garanties pour l'obtention de prêts auprès de banques locales ou garanties d'émission obligataire. Ces instruments sont par nature réservés à des institutions ayant déjà atteint un certain degré de maturité.

Le rôle du CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres¹)

Le souci de coordination de l'action d'un nombre croissant de bailleurs en microfinance a été central dans la décision de créer en 1995 le CGAP, un consortium rassemblant les bailleurs les plus actifs du secteur.

La stratégie du CGAP est définie par ses bailleurs membres, et sa mise en œuvre s'appuie sur une équipe technique de taille limitée (25 personnes en 2005), basée à Washington et Paris. Le CGAP a joué un rôle fondamental dans l'émergence du secteur, par deux types d'actions :

La professionnalisation du secteur

Le CGAP a servi de catalyseur à la professionnalisation des acteurs de la microfinance. Il s'est appuyé sur sa légitimité, issue du soutien des bailleurs qui l'ont créé, mais aussi sur la mobilisation d'experts et de praticiens reconnus. Ces derniers ont été sollicités dans les premières années d'existence du CGAP pour en définir les orientations.

Le CGAP a permis une définition et une diffusion large des « **bonnes pratiques** ». Par la diffusion de notes techniques, il a contribué à créer des normes, définir les termes et les concepts de la microfinance, aujourd'hui acceptés par la majorité des acteurs du secteur, sur des sujets transversaux (la réglementation, le niveau des taux d'intérêt, la commercialisation...). L'encadré ci-dessous reprend, par exemple, 11 principes essentiels de la microfinance, préparés par le CGAP et

1. En anglais, *Consultative Group to Assist the Poor*.

adoptés par les chefs d'État des huit pays les plus industrialisés (G8) en 2004. Ses apports ont été largement diffusés dans la plupart des pays, *via* le relais de conférences, de sessions de formation, et la création de portails Internet de référence (voir p. 239).

Déclaration des chefs d'État du G8 en 2004 : les onze principes de la microfinance

1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts. Outre le crédit, ils désirent disposer de produits d'épargne, d'assurance et de transferts.
2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté.
3. La microfinance ne pourra accomplir tout son potentiel que si elle est intégrée au cœur du système financier général d'un pays.
4. Il est possible et nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir toucher un grand nombre de pauvres. [...]
5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes capables d'attirer des dépôts locaux, de les recycler en prêts et de fournir d'autres services financiers.
6. Le microcrédit n'est pas toujours la solution. D'autres types d'assistance peuvent être plus appropriés. [...]
7. Le plafonnement des taux d'intérêt est néfaste pour les pauvres à qui il rend plus ardu l'accès au crédit. [...]
8. Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement. [...]
9. Les financements des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux du secteur privé, ils ne doivent pas les remplacer. Ils devraient être une assistance temporaire au démarrage d'une institution jusqu'au moment où elle peut faire appel à des sources privées de financement, telles que les dépôts.
10. Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle. Les bailleurs de fonds devraient consacrer leur assistance au renforcement des capacités.
11. [...] Il est nécessaire que les IMF publient des rapports exacts et comparables au sujet de leur performance financière (taux de remboursement des prêts et de recouvrement des coûts) et au sujet de leurs résultats sur le plan social (importance et niveau de pauvreté de la clientèle pauvre desservie).

La coordination des bailleurs, le rôle de conseil

La coordination des nombreux bailleurs est au centre de l'action du CGAP, qui a aussi vis-à-vis d'eux un rôle de conseil. La revue croisée des bailleurs est un exemple marquant de cette action : dix-sept bailleurs bilatéraux (dont l'AFD, USAID) et multilatéraux du consortium ont accepté de faire analyser leur politique d'action en faveur de la microfinance par des équipes mixtes, composées de professionnels du CGAP et de bailleurs de fonds participant à l'opération. Les rapports, présentant les faiblesses et les avantages compétitifs de chacun des bailleurs, ont été rendus publics au fur et à mesure du déroulement de l'opération. Des recommandations opérationnelles ont suivi. À la fin du processus, un rapport de synthèse a été rédigé et publié¹.

En conclusion, par son rôle de conseil auprès des praticiens et des bailleurs de fonds, le CGAP a donc joué un rôle réel dans le développement et la formalisation du secteur.

En retour, il a lui été reproché de diffuser une vision trop « normative » de la microfinance, ne prenant pas assez en compte les spécificités régionales ou les exemples atypiques. Le caractère forcément normé des « Onze principes clés de la microfinance » en est une illustration.

Il est certain que le CGAP porte également *une certaine vision* du secteur de la microfinance et de son évolution. Celle-ci inclut notamment l'atteinte par les IMF de la rentabilité financière et l'intervention de capitaux privés pour prendre le relais des bailleurs de fonds et massifier les services. Cette vision n'est pas partagée par tous, en particulier par ceux qui lui reprochent de laisser de côté les populations les plus pauvres, que les IMF peinent à atteindre.

Les risques d'un retrait précoce des bailleurs de fonds

Après une phase d'euphorie, au milieu des années quatre-vingt-dix, où un impact massif semblait possible pour un investissement faible, certains bailleurs de fonds constatent aujourd'hui que les résultats ne sont pas à la hauteur de ces espérances, souvent irréalistes ; la perception

1. L'ensemble des revues et les documents de synthèse, sont disponibles à l'adresse suivante :
« http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html ».

accrue du risque de faillites d'IMF (souvent mal comprises, car peu analysées) renforce leur déception.

Beaucoup d'acteurs de la microfinance font donc aujourd'hui le constat d'un **retrait des bailleurs de fonds de ce secteur, qu'ils ont pourtant contribué à faire émerger.**

D'autre part, il existe en microfinance, contrairement à bien d'autres secteurs de l'aide au développement (comme, par exemple, l'éducation), des indicateurs clairs, quoique partiels, du succès ou de l'échec – comme, par exemple, la qualité des remboursements des microcrédits. Cette transparence, certes souhaitable, a mis en lumière les échecs des interventions de certains bailleurs de fonds. Ces derniers tendent à privilégier par la suite d'autres secteurs d'intervention.

La microfinance est donc devenue un secteur à « sanction rapide », doté d'exigences en termes d'efficacité, de mesure d'impact, et proposant des indicateurs clairs pour évaluer l'efficacité de l'aide. Il serait regrettable qu'elle soit sanctionnée pour la réussite que cette transparence constitue.

Enfin, et plus récemment, l'espoir d'un développement massif de l'offre par l'arrivée des banques dans le secteur (voir p. 260) a contribué à une baisse du montant des subventions allouées à la microfinance.

La frilosité nouvelle des bailleurs de fonds publics a plusieurs implications :

- ▶ Le financement d'IMF existantes est privilégié, au détriment de la création de nouvelles institutions. Des initiatives spontanées intéressantes peinent à trouver des subventions pour démarrer, alors qu'elles pourraient s'avérer tout aussi innovantes et viables que les expériences précédentes ;
- ▶ Percevant l'appui direct à des IMF comme plus risqué, les bailleurs tendent à concentrer leur effort sur des interventions auprès du secteur et à son environnement (niveaux « méso » et « macro »). Les outils utilisés pour intervenir (plus de prêts, moins de subventions, augmentation du montant d'intervention minimal) sont **de moins en moins adaptés à des IMF en création, ou à des initiatives innovantes mais à petite échelle ;**

- Face au retrait des bailleurs publics, les fondations privées s'impliquent, certes, de façon croissante dans le secteur, mais leur poids reste encore faible.

Ce retrait constitue pourtant un risque réel, au moment où s'impose le constat de besoins encore non couverts par la microfinance et de la nécessité pour y répondre d'investir sur de nouvelles institutions et de nouvelles méthodologies.

Au-delà de l'incertitude quant aux futurs développements de la microfinance, il existe un danger de voir remis en cause des acquis issus de plus de 30 années d'investissement. La microfinance reste un secteur jeune, et l'on estime que seule une faible part des IMF est aujourd'hui pérenne. De la même façon que les IMF ne peuvent se contenter de se satisfaire de quelques *success stories* pour mesurer l'impact réel de leurs services, l'émergence de quelques institutions viables et matures ne doit pas masquer la **fragilité générale du secteur.**

Les banques commerciales

En 2004, le CGAP a réalisé un « inventaire » des institutions financières formelles ayant déjà initié des activités dans le secteur de la microfinance ou envisageant de le faire. L'étude a dénombré **227 banques déjà présentes en microfinance**, ou sur le point de l'être.

Le constat actuel est donc que les banques jouent un rôle d'une importance croissante dans le secteur de la microfinance. Leur intérêt s'explique par au moins trois facteurs :

- Certaines institutions de microfinance ont démontré maintenant depuis plusieurs années qu'elles pouvaient avoir des performances financières équivalentes, voire supérieures aux banques elles-mêmes (voir graphique p. 222) ;
- On considère généralement qu'en moyenne, 20 % des entreprises des PED sont bancarisées... ce qui signifie que 80 % ne le sont pas ! La concurrence est donc forte entre les banques sur le segment des grandes entreprises. Développer un nouveau marché, les petites et micro-entreprises non bancarisées, peut devenir une véritable opportunité stratégique.
- Une intervention en microfinance conforte l'image « sociale » de la banque.

Typologie de l'intervention des banques en microfinance

Tous les établissements bancaires ne s'intéressent pas au secteur de la microfinance au même titre. De la mise en place d'un département interne de microfinance au simple financement d'IMF, le spectre d'intervention est large. Nous avons dénombré cinq types d'interventions possibles qui sont détaillés ci-dessous, par ordre croissant d'implication pour la banque¹ :

La banque accorde un prêt à une IMF

Dans cette approche, l'IMF devient un client de la banque commerciale locale qui lui octroie un prêt. L'IMF utilise les ressources obtenues en les prêtant à ses clients à un taux d'intérêt plus élevé.

Le simple fait que des banques commerciales prêtent à des IMF est une évolution assez récente. Dans un grand nombre de pays, les banques locales refusent de refinancer les institutions de microfinance, par méconnaissance du secteur le plus souvent. Pour débloquer la situation, les premières opérations de ce type se sont d'ailleurs souvent réalisées avec le soutien de bailleurs de fonds qui garantissaient le remboursement des banques par les IMF.

Dans certains pays comme le Bénin (voir encadré ci-dessous), les quelques IMF pérennes et matures sont considérés par les principales banques de la place comme des clients à part entière.

Le rôle des banques dans la microfinance au Bénin

Le Bénin a connu depuis dix ans un essor remarquable du secteur de la microfinance. L'appui de la Banque mondiale à deux institutions importantes (PADME et PAPME), ainsi que le dynamisme du secteur commerçant informel, expliquent en partie ce phénomène.

Depuis quelques années, les banques commerciales du pays suivent de très près l'évolution des principales IMF. Quatre banques (Société Générale, Bank Of Africa, Ecobank et Financial Bank) octroient des crédits à des institutions de microfinance.

1. Jennifer Isern et David Porteous, "Commercial Banks and Microfinance : Evolving Models of Success", *Focus Note*, n° 28, CGAP, juin 2005 (www.cgap.org/docs/FocusNote_28.html).

À fin 2004, l'encours de prêt de ces banques auprès des quatre principales IMF du pays (PADME, PAPME, Vital Finance et FINADEV) s'élevait à près de 20 millions d'euros. La Société Générale est particulièrement active avec presque 10 millions d'euros de lignes de crédit.

La banque investit dans une IMF

Une banque commerciale peut également choisir d'entrer dans le secteur de la microfinance en investissant dans une IMF déjà créée. Cela permet à la banque de prendre pied dans le secteur, d'apprendre le métier sans prendre le risque de lancer une activité *ex nihilo*.

L'institutionnalisation de programmes de microfinance en sociétés à capitaux privés constitue de bonnes opportunités pour les banques souhaitant s'implanter dans le secteur. En effet, ces transformations nécessitent d'attirer des investisseurs, et la présence d'une banque commerciale en tant que partenaire stratégique est souvent bien perçue.

La BICEC et ACEP Cameroun

ACEP Cameroun a démarré ses activités en 1999 avec un financement de l'Agence française de développement et l'assistance technique de l'opérateur ACEP Développement. L'IMF vise une clientèle de petits entrepreneurs à Yaoundé et Douala par l'octroi de crédits individuels. Elle avait développé à la fin de l'année 2004 un portefeuille de plus de 3,2 millions d'euros et près de 3 000 clients. L'IMF a démarré ses activités sous la forme de projet, et son institutionnalisation sous forme de société anonyme était prévue dès le départ.

La BICEC, filiale du groupe Natexis Banque Populaire, est la principale banque commerciale privée du Cameroun. Elle a été impliquée dès l'origine du projet ACEP Cameroun en faisant partie du comité de suivi du projet et en louant des guichets à l'IMF, quelques jours par mois, pour la collecte des échéances. Cette implication rentrait dans le cadre d'un intérêt réel de la banque pour le secteur de la microfinance et pour le marché des petits entrepreneurs informels qu'elle ne savait pas toucher.

En 2005, ACEP Cameroun s'est transformée en société anonyme. Lors de la constitution de son tour de table, une participation au capital a été proposée à la BICEC. La banque a pris 33 % du capital de 913 000 euros, devenant le principal actionnaire de la société, aux côtés notamment de Investisseur et Partenaire pour le Développement, un fonds de financement spécialisé.

**La banque distribue ses produits
par l'intermédiaire d'une société de service ou d'une IMF partenaire**

Dans ce cas, la banque développe un portefeuille microcrédits qu'elle porte et inscrit à son bilan ; mais elle délègue l'instruction des dossiers de prêts et la gestion du portefeuille du crédit à un partenaire expérimenté en microfinance.

Ce partenaire peut être soit une société de service, créée *ad hoc* avec l'assistance technique de professionnels de la microfinance (voir encadré ci-après), soit une IMF qui distribue alors les produits de la banque en plus de ses propres produits. L'IMF partenaire (ou la société de services) est rémunérée par des commissions sur les crédits gérés, et intéressée à la qualité des taux de remboursement.

Concrètement, le client n'est jamais en contact direct avec la banque locale : il s'adresse à des équipes qui ne sont pas salariées de la banque et travaillent dans des locaux différents, pour une entreprise ayant un nom distinct.

L'intérêt d'un tel schéma est de permettre :

- ▀ D'utiliser l'agrément bancaire et la capacité de refinancement de la banque. Pour l'IMF partenaire ou la société de services, il n'y a pas de contraintes de financement de l'encours ;
- ▀ De maintenir une indépendance opérationnelle entre la banque et les activités de microfinance. La culture des équipes de microfinance étant, sur bien des aspects, à l'opposé de la culture bancaire, cette indépendance opérationnelle est capitale.

Banco del Pichincha et CREDI FE¹

Banco del Pichincha est la première banque privée d'Équateur. Elle s'est associée à l'opérateur ACCION pour lancer en 1999 une activité de microfinance lui permettant notamment d'utiliser et rentabiliser son réseau d'agences, réparti dans tout le pays.

1. Cesar Lopez et Elizabeth Rhyne, "The Service Company Model : A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance", septembre 2003, ACCION, *InSight*, n° 6 (<http://www.accion.org/insight/>).

Banco del Pichincha et ACCION ont choisi de créer une société de services – CREDI FE – car cette solution demandait un capital peu élevé, avec une structure légère. ACCION a pris une participation minoritaire dans la société créée, notamment pour participer à sa gouvernance.

L'accord entre Banco del Pichincha et la société de services confère à CREDI FE l'entière responsabilité de l'évaluation et de l'approbation des demandes de crédit. Les crédits sont décaissés par Banco del Pichincha et figurent dans les registres comptables de la banque, tandis que CREDI FE, qui assure l'interface avec les clients, est responsable de la gestion des impayés et du recouvrement des prêts en retard. CREDI FE perçoit une commission sous la forme d'un pourcentage fixe du portefeuille de prêts qui peut être réduit si les impayés augmentent au-delà d'un certain niveau.

Les clients de CREDI FE utilisent Banco del Pichincha pour effectuer les remboursements de leur prêt, ainsi que pour ouvrir des comptes d'épargne et autres transactions bancaires. Dans la plupart des cas, les agences de CREDI FE se trouvent dans le même bâtiment ou à proximité des agences de la banque, mais elles ne procèdent à aucune transaction physique (décaissement de prêt, encaissement d'épargne). CREDI FE a ses propres politiques de recrutement et de rémunération. Elle développe ses propres manuels opérationnels et ses politiques et procédures de crédit.

À la fin de l'année 2004, CREDI FE avait développé un portefeuille de plus de 40 millions d'euros auprès de 35 000 clients.

La banque crée une IMF ex nihilo

Dans cette approche, la banque crée une entité légale séparée, qui met en place et développe les activités de microfinance. Dans la plupart des cas, cette création se fait avec l'assistance technique de professionnels de la microfinance.

Cette formule garantit une certaine indépendance entre la partie microfinance et la partie banque classique : la nouvelle institution développe sa propre gouvernance, son propre management et des équipes et systèmes indépendants de la banque qui l'a créée. Elle doit obtenir un agrément de la banque centrale et est supervisée de façon autonome.

Bien entendu, cette indépendance est d'autant plus forte que le capital de l'IMF n'est pas détenu à 100 % par la banque.

En général, les synergies opérationnelles entre la banque et l'entité de microfinance sont assez faibles.

FINADEV et le groupe FINANCIAL Bank au Bénin

FINANCIAL Bank Group est un groupe bancaire privé présent au Bénin et au Tchad.

FINANCIAL s'est intéressé au marché du microcrédit dès 1995, avec le lancement au Bénin d'un produit de prêt de groupe, le « prêt social », s'adressant à des individus qui ne pouvaient pas avoir accès à des prêts bancaires à titre individuel. Parallèlement, FINANCIAL décidait de soutenir le secteur de la microfinance par le financement de quelques IMF et la participation à la gouvernance de PADME, l'une des principales IMF du pays, de statut associatif.

Cette phase a permis au management de FINANCIAL de mieux comprendre le marché de la microfinance, et, en 1998, la banque a décidé de s'impliquer plus directement dans le secteur. FINADEV, guichet microfinance de la banque FINANCIAL, a alors été créé. Dès l'origine, l'objectif était de transférer l'activité de ce guichet microfinance à une entité légale séparée, filiale de la banque. Il a fallu dès lors près de trois années de travail pour finaliser le tour de table de la future société, et surtout pour obtenir l'agrément du ministère des Finances (comme le prévoit la loi Parmec, voir p. 244).

Finalement, en 2001, FINADEV SA était formellement créée avec un capital d'un milliard de FCFA (1,5 million d'euros) dont FINANCIAL détient 25 %.

Les deux principaux dirigeants de FINADEV sont d'anciens employés de FINANCIAL, mais le reste de l'équipe a été recruté spécifiquement. Si au début de son histoire les procédures de FINADEV étaient inspirées de FINANCIAL, FINADEV a, depuis, développé ses propres modes de fonctionnement. Aujourd'hui l'IMF est véritablement autonome.

Au 30 juin 2004, l'institution avait développé un portefeuille de crédit de 6,8 millions d'euros, avec plus de 11 000 clients actifs.

La banque met en place un département interne

Dans ce cas, la banque crée, en son sein, un département spécialisé en microfinance. Ce département s'appuie sur les structures de la banque, avec un niveau d'indépendance forcément limité.

Cette approche est séduisante par sa simplicité et parce qu'elle permet d'utiliser les structures de la banque classique pour les activités de microfinance. Elle est néanmoins difficile à mettre en place : la faible

autonomie institutionnelle, et donc opérationnelle et culturelle, que laisse ce type de solution rend délicate la « greffe » d'une activité de microfinance.

Les quelques exemples réussis sont en général ceux de banques ayant déjà développé une forte culture de services aux populations pauvres par leur positionnement géographique (banques rurales) ou stratégique (banque avec vocation sociale).

Le schéma ci-dessous, inspiré d'un document réalisé par le CGAP¹, synthétise ces différents types d'intervention.

Faible niveau d'implication de la banque	La banque prête à une IMF	La banque investit dans une IMF	La banque fait distribuer ses produits par une IMF ou une société spécialisée	La banque crée une IMF	La banque lance un département interne de microfinance	Fort niveau d'implication de la banque
	La Société Générale prête 5 millions € à PADME au Bénin	La BICEC prend 33 % du capital d'ACEP Cameroun	Banco del Pichincha et ACCION créent CREDI FE	FINANCIAL crée l'IMF FINADEV au Bénin	La Banque du Caire en Égypte lance des activités de microfinance	

Les limites de l'intervention des banques

L'implication des banques dans le secteur de la microfinance, souvent désignée par le terme anglais *downscaling*, est un phénomène presque paradoxal : à beaucoup d'égards, le métier de la microfinance s'est en effet construit par opposition à celui de la banque (souplesse administrative, services de proximité...). De fait, il est en réalité difficile pour une banque de prendre pied sur le marché de la microfinance ; de nombreux échecs en témoignent.

D'autre part, l'implication croissante des banques dans le secteur de la microfinance peut donner l'impression qu'à court terme, celles-ci pourraient prendre le relais des IMF ; grâce à leur puissance financière

1. Elizabeth Littlefield et Richard Rosenberg, *Microfinance and the Poor : Breaking Down the Walls between Microfinance and Formal Finance*, juin 2004, *Finance & Development* 41, n° 2, juin 2004.

et à leur accès facile au refinancement, elles pourraient alors étendre de façon massive l'accès aux services financiers des populations aujourd'hui exclues.

S'il est vrai que l'utilisation de la puissance financière des banques peut permettre d'étendre le champ de la microfinance, elles n'apporteront pas pour autant une réponse à l'ensemble des besoins de financement des IMF ni des clients. Fort logiquement, les banques s'impliquent dans le secteur avec une approche commerciale. Elles s'intéressent donc aux **marchés connus**, dont on sait qu'ils peuvent être rapidement servis de façon rentable, comme, par exemple, le financement de petits commerçants en milieu urbain. Ce sont des marchés couverts partiellement par les IMF et l'implication des banques est plutôt une bonne nouvelle pour les clients (la concurrence va faire baisser les taux d'intérêt, multiplier les produits...).

En revanche, les banques commerciales ne sont **pas prêtes à servir les marchés moins rentables ou plus risqués** (zones rurales, populations marginalisées, financement d'activités artisanales) où l'on trouve le plus grand nombre d'exclus des services financiers.

Enfin, l'intérêt des banques pour le secteur de la microfinance est nouveau et restera fragile, même à moyen terme. Le risque là encore d'un « effet de mode » et d'un retrait ultérieur des banques – pour des questions d'image, de stratégie ou de rentabilité insuffisante – ne doit pas être négligé.

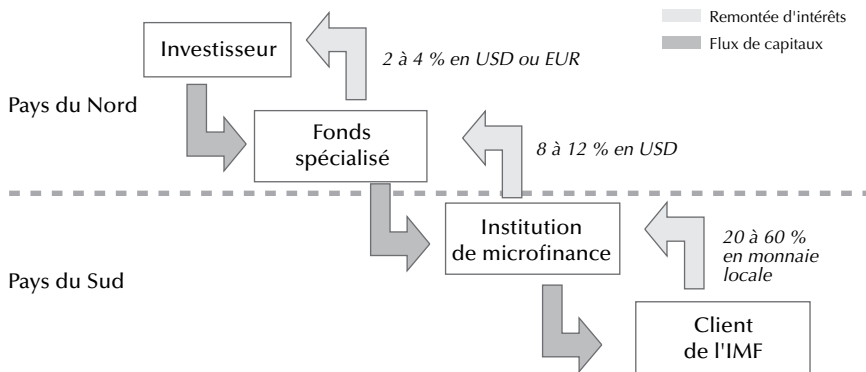
Les fonds de financement spécialisés

Les sociétés de financement spécialisées dans la microfinance sont apparues dans la deuxième partie des années quatre-vingt-dix, avec l'avènement d'IMF rentables et la volonté des bailleurs de fonds d'attirer des capitaux privés dans le secteur.

Le principe de ces sociétés de financement spécialisées consiste à lever de l'argent dans les pays du Nord pour l'investir dans des institutions de microfinance situées dans des pays du Sud. L'investissement dans les IMF prend différentes formes (octroi de prêt ou investissement en capital). Il génère pour les sociétés de financement un revenu soit d'intérêt (dans le cas des prêts), soit de dividendes et de plus-values sur

cession (dans le cas du capital). Ces revenus permettent de couvrir les coûts de l'investissement et, *in fine*, de rémunérer l'argent investi dans la société d'investissement.

Le schéma ci-dessous¹ illustre ce mécanisme pour un fonds spécialisé octroyant un prêt à une IMF.



L'investissement dans le capital d'une IMF privée est, dans la pratique, très différent du simple octroi de prêt : l'investisseur en capital, en devenant actionnaire, a un droit de regard sur le développement et la stratégie de l'IME. Un fonds d'investissement en capital est en général membre du conseil d'administration et joue un rôle important dans la gouvernance de l'institution. Son objectif est de contribuer au développement de l'IMF, de « créer de la valeur », puis de céder ses actions au bout d'une période donnée (de cinq à dix ans, en général) en réalisant une plus-value. C'est le mécanisme de ce qu'on appelle couramment le « capital-risque » ou le « capital développement ».

La rémunération de l'argent investi dans une société de financement spécialisée, qu'elle intervienne en dette ou en capital, est théoriquement centrale pour attirer des investisseurs : il faut que cette rémunération soit assez forte, comparée au risque perçu de l'activité et du pays.

Dans le cas de la microfinance, l'utilité sociale des investissements joue néanmoins un rôle souvent primordial dans la décision d'investissement. La volonté de concilier utilité sociale et rentabilité d'un investissement est souvent désignée sous le terme d'*investissement éthique* ou *investissement socialement responsable*. Concrètement, un investisseur

1. Source : compagnie financière Edmond de Rothschild Banque.

éthique renonce à une partie de la rémunération de son investissement car il sait que celui-ci a une utilité sociale directe.

La plupart des sociétés de financement fonctionnent sous la forme de fonds (structures légales créées *ad hoc*, gérées selon des procédures de gestion connues à l'avance). Même si certaines adoptent une autre forme légale, nous utiliserons le mot « fonds » pour désigner l'ensemble des sociétés de financement.

Typologie des fonds de financement spécialisés¹

On peut regrouper les fonds de financement spécialisés en microfinance en trois catégories : les fonds à fort objectif de développement, les fonds quasi commerciaux et les fonds commerciaux.

Les fonds à fort objectif de développement

Historiquement, ces fonds ont été créés en premier. Leur mission est d'abord de rendre des financements accessibles aux IMF. Leur objectif de rentabilité est souvent relégué au second plan. Les investisseurs dans ce type de fonds sont des individus privés ou des ONG de développement. Leurs outils d'intervention sont variés (capital, prêts à taux concessionnels ou à taux commerciaux), de même que le profil des IMF ciblées par ces fonds.

Oikocredit²

Oikocredit est une société de financement basée aux Pays-Bas (pays très actif dans le domaine du financement de la microfinance, en général). Elle a été créée en 1975, il y a plus de 30 ans, par le Conseil œcuménique des églises³ avec, dès l'origine, l'objectif de soutenir l'accès aux services financiers pour les pauvres et les exclus.

1. L'ensemble de cette section s'appuie sur le travail de Patrick Goodman, consultant pour ADA, en particulier : Patrick Goodman, "International Investment Funds, Mobilising Investors towards Microfinance", novembre 2003, ADA.
2. Site Internet : « <http://www.oikocredit.org> ».
3. Organisation regroupant 340 églises orthodoxes et protestantes représentant 400 millions de chrétiens.

Fin 2004, Oikocredit gérait plus de 200 millions d'euros, investis soit directement par des églises, soit par des associations de sympathisants qui regroupent à travers le monde 24 000 personnes ou organisations privées.

Oikocredit investit environ 50 % de ses actifs dans des projets de développement, dont près de la moitié dans le secteur de la microfinance. Fin 2004, environ 60 millions d'euros étaient ainsi investis dans plus de 150 IMF dans le monde, dont 90 % sous forme de prêts. Le prêt moyen par IMF est de l'ordre de 400 000 euros. Pour gérer ce portefeuille, l'institution s'appuie sur une équipe d'une centaine de personnes réparties dans 11 bureaux régionaux sur tous les continents.

Depuis 1989, Oikocredit distribue un dividende annuel correspondant à 2 % de son capital (sauf en 1998-1999, en raison de la crise asiatique). Les investisseurs au sein de Oikocredit peuvent, sous certaines conditions, revendre leurs actions à la valeur d'entrée.

Les fonds quasi commerciaux

Leur mission est de concilier objectifs de développement et atteinte d'un niveau de rentabilité suffisant pour rémunérer des investisseurs. Les investisseurs dans ce type de fonds sont souvent des bailleurs de fonds institutionnels (agences de développement) ou des individus privés. Leur outil d'intervention privilégié est généralement le prêt, mais certains de ces fonds spécialisés affichent une préférence pour l'investissement en capital (voir l'exemple ci-dessous).

Investisseur et Partenaire pour le Développement¹ (I & P)

I & P est une société d'investissement et de financement créée en avril 2002 par un groupe d'entrepreneurs issus du milieu du capital-risque et de l'investissement en Europe. En 2005, elle disposait d'un capital de 6 millions d'euros apportés par 17 personnes physiques et une société privée. En 2006, elle prévoit d'augmenter son capital à 16 millions d'euros.

I & P intervient à la fois dans le domaine de la microfinance (qui représente environ 50 % de ses investissements) et dans des sociétés de taille moyenne en Afrique francophone.

1. Site Internet : « <http://www.ip-dev.com> ».

Dans les deux cas, I & P apporte des financements en fonds propres (éventuellement complétés par de la dette), permettant, au-delà des ressources apportées, de créer de véritables partenariats stratégiques. I & P revendique un rôle d'actionnaire actif, participant à la gouvernance des IMF dans lesquelles il investit.

À la fin de l'année 2005, I & P avait développé un portefeuille d'engagement de plus de 5 millions d'euros, dont près de 2,8 millions dans le domaine de la microfinance. I & P est administrateur de quatre IMF, au Mexique, au Cameroun, en Ouganda et au Cambodge.

Les fonds commerciaux

Leur mission principale est d'abord l'atteinte d'un niveau de rentabilité suffisant pour rémunérer leurs investisseurs. Ces fonds sont destinés à des investisseurs privés (individus ou institutionnels). Ils interviennent presque systématiquement en tant que prêteurs.

Dexia Micro-Credit Fund¹

Dexia Microcredit Fund a été créé en 1998 sous l'impulsion de la CNUCED (Commission des Nations unies pour le commerce et le développement) pour financer des prêts à destination de la microfinance grâce à l'investissement privé.

Le groupe bancaire Dexia a été le premier investisseur de ce fonds et en assure la gestion technique et financière. Il en a délégué la gestion opérationnelle (sélection des IMF à financer, négociation, recouvrement...) à Blue Orchard, une société basée en Suisse, spécialisée dans les prêts aux institutions de microfinance.

D'un point de vue technique, Dexia Microcredit Fund est une SICAV. Cela signifie que la valeur du fonds est évaluée chaque mois et que les investisseurs sont libres de liquider à tout moment tout ou partie de leur investissement dans la SICAV à la valeur déterminée par l'évaluation du mois.

Dexia Microcredit Fund gérait en décembre 2005 environ 60 millions d'euros, investis dans plus de 50 IMF réparties à travers le monde (soit un prêt moyen par institution de l'ordre de 1 million d'euros). Les prêts sont réalisés en dollars sur des durées courtes (de l'ordre de 12 à 18 mois). Ils sont en général renouvelés sur la base de montants croissants.

1. Site Internet : « <http://www.blueorchard.ch> »

Dexia Microcredit Fund ne prête qu'à des institutions matures, ayant un portefeuille de crédit de plus d'un million d'euros et disposant de comptes audités et d'évaluation externe par des agences de notation. En décembre 2005, 60 % du portefeuille investi était concentré en Amérique latine et 20 % en Europe de l'Est et centrale.

Les fonds de financement adossés à une organisation spécialisée

Suivant l'exemple de l'opérateur allemand IPC, qui a créé en 1998 IMI, un fonds d'investissement spécialisé (voir encadré ci-dessous), certaines organisations spécialisées ont développé des structures d'investissement qui leur sont associées. En général, ce sont des fonds d'investissement en capital, souscrits par les grands bailleurs internationaux. L'avantage pour les organisations spécialisées est de disposer d'un outil qui facilite le démarrage de nouvelles institutions et leur permet de garder un contrôle direct sur les IMF qu'elles gèrent en tant qu'opérateur.

IPC/ProCredit Holding¹

IPC² (Internationale Projekt Consult) est une organisation spécialisée en microfinance, basée en Allemagne. Dans les années quatre-vingt-dix, IPC est intervenu dans la transformation de quelques ONG de microfinance en institutions privées régulées. Devant les difficultés et les lourdeurs de ce type de processus, IPC est arrivé à la conclusion qu'il serait plus rapide et efficace de créer *ex nihilo* de nouvelles institutions de microfinance régulées.

Pour pouvoir démarrer plus facilement et contrôler directement les institutions créées, IPC a créé un fonds d'investissement en capital qui pourrait prendre des positions d'actionnaire principal dans des IMF à créer.

En 1998, le fonds d'investissement IMI (devenu depuis ProCredit Holding) était lancé par IPC et quelques salariés qui y ont investi à titre privé. Ils furent très vite rejoints par des bailleurs de fonds internatio-

1. "From charity to business", *The Economist*, 3 novembre 2005.
2. « <http://www.procredit-holding.com> ».

naux (SFI, agences de coopération allemande et néerlandaise...). Les premières institutions étaient lancées en 1998, d'abord en Bosnie, puis en Géorgie, en Albanie et au Kosovo.

À chaque création d'IMF, Procredit Holding constitue un tour de table avec quelques partenaires privilégiés, dont beaucoup sont actionnaires de Procredit Holding. Procredit réunit aussi des subventions, également octroyées, en général, par les bailleurs actionnaires du fonds, pour payer l'intervention de IPC en tant qu'opérateur.

À la fin de l'année 2005, le réseau Procredit comptait 19 institutions réparties dans le monde entier (cinq en Amérique latine, trois en Afrique et onze en Europe centrale). Ces institutions gèrent près de 530 000 clients et 1,3 milliard d'euros de portefeuille de microcrédits. Procredit Holding, dont le capital est aujourd'hui de 83 millions d'euros, apporté en majorité par des bailleurs de fonds internationaux, est le principal actionnaire de ces 19 institutions.

Parmi les organisations spécialisées qui ont mis en place des démarches similaires, citons le lancement en 2005 de La Fayette Investissement, un fonds d'investissement de 15 millions d'euros qui a pour objectif de démarrer une dizaine d'institutions de microfinance, principalement en Afrique. La Fayette Investissement est adossé à l'organisation spécialisée française Horus.

Les principaux fonds de financement

Le dynamisme du secteur des fonds de financement spécialisés et le nombre croissant des acteurs présents sur le secteur rendent difficile un inventaire exhaustif de ces fonds. Nous renvoyons donc le lecteur vers le site Internet du Mix Market¹, géré par le CGAP, qui listait début 2006 plus de 70 fonds de financement spécialisés.

1. « <http://www.mixmarket.org/en/supply/supply.quick.search.asp> ».

Le tableau ci-après regroupe quelques-uns des principaux fonds :

Nom du fonds	Pays d'origine ^a	Principaux outils d'intervention	Site Internet
Principaux acteurs basés en France			
Investisseur et Partenaire pour le Développement	France	Capital	www.ip-dev.com
La Fayette Investissement	France	Capital	
MicroCred	France	Capital	www.microcred.org
SIDI	France	Capital	www.sidi.fr
Principaux acteurs internationaux			
ACCION Investments	USA	Capital	www.accion.org/services_accion_investments.asp
Calvert Fondation	USA	Dettes et Capital	www.calvertfoundation.org
Deutsche Bank Microcredit Development Fund	USA	Dettes et Garanties	www.community.db.com/
Dexia Micro-Credit Fund	Suisse	Dettes	www.blueorchard.ch/
Global Microfinance Facility (GMF)	Pérou	Dettes	
Incofin	Belgique	Capital et Dettes	www.incofin.be
Latin America Challenge Investment Fund (LACIF)	Pérou	Dettes	www.cyrano-management.com/lacif/english/lacif.htm
Microvest	USA	Capital et Dettes	www.microvestfund.com
Oikocredit	Pays-Bas	Capital et Dettes	www.oikocredit.org
Procredit Holding	Allemagne	Capital	www.procredit-holding.com/
Responsability	Suisse	Dettes	www.responsability.ch/fr/index.html
ShoreCap International	USA	Capital et Dettes	www.shorecap.net
Triodos Bank	Pays-Bas	Capital et Dettes	www.triodos.com

a. Pays où les équipes de gestion des fonds spécialisés sont basées.

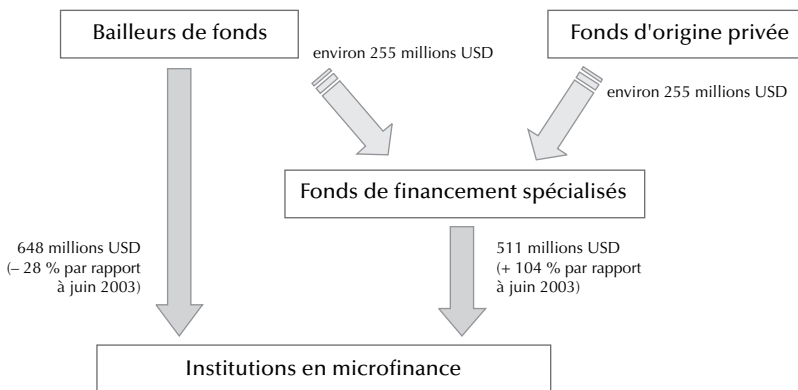
Le rôle des bailleurs de fonds dans l'émergence des fonds spécialisés

L'émergence d'institutions de microfinance rentables à statut privé a rendu les modes d'interventions classiques des bailleurs de fonds (subvention, prêt à taux concessionnels) peu adaptés à la nouvelle réalité du secteur. L'investissement direct dans des sociétés privées est un mode d'intervention pour lequel peu de bailleurs sont équipés.

La création de fonds d'investissement spécialisés dans la microfinance, gérés par des sociétés ayant développé une véritable expertise dans ce métier, est apparue comme une solution adaptée pour les bailleurs de fonds. Cet instrument leur permet d'attirer vers le secteur des partenaires privés susceptibles de prendre la relève à terme. Le rôle des bailleurs a donc été de faciliter l'émergence d'instruments de financement du secteur, plutôt que d'investir directement dans les IMF.

Le schéma qui suit reprend les chiffres de deux études réalisées à un an d'intervalle par le CGAP¹.

Répartition de l'investissement direct de source étrangère dans les IMF en juin 2004



Le premier constat est que **les bailleurs de fonds publics continuent de jouer un rôle moteur dans l'investissement dans les IMF** : ils représentaient 78 % de l'investissement total en juin 2004 (contre 89 % en juin 2003). D'autre part, les bailleurs choisissent **de moins en moins l'investissement direct** (qui est passé de 900 millions de dollars en juin 2003, à 650 millions un an plus tard), au profit de l'investissement par le biais des fonds de financement spécialisés, qui monte en puissance.

Les fonds de financements spécialisés représentent aujourd'hui près de 45 % de l'investissement direct de source étrangère dans les IMF,

1. *Focus Note*, n° 25, "Foreign Investment in Microfinance : Debt and Equity from Quasi-Commercial Investors", janvier 2004 et *Focus Note*, n° 30, "The Market for Foreign Investment in Microfinance : Opportunities and Challenges", CGAP, août 2005.

avec un montant supérieur à 500 millions de dollars. Il est frappant de constater que les bailleurs de fonds publics représentent encore plus de la moitié des sommes investies dans ces fonds. Les ressources financières d'origine véritablement privée restent encore minoritaires, mais il faut noter que leur part a doublé par rapport aux chiffres de juin 2003.

Quelles sont les IMF financées par les fonds de financement spécialisés ?

Par nature, les fonds de financement spécialisés se concentrent sur les IMF rentables et matures, à même de rembourser leur dette ou de rémunérer leur capital.

Les fonds spécialisés ont ainsi tendance à effectuer des investissements aux caractéristiques suivantes :

- ▶ Des IMF ayant adopté un statut de société à capitaux privés et réglementées par l'autorité de supervision locale (plus de 80 % de l'investissement direct de source étrangère en juin 2004) ;
- ▶ Des IMF situées en Amérique latine (plus de 52 % des investissements par les fonds spécialisés) et en Europe centrale (25 % des investissements) ;
- ▶ Des investissements réalisés sous la forme de dette (63 % des investissements réalisés).

Le problème est qu'à ce stade, une faible minorité des institutions de microfinance a atteint le degré de maturité suffisant pour pouvoir être financée par ces intervenants.

En 2004, 10 IMF avaient capté à elles seules 40 % de l'investissement de source étrangère en microfinance¹ ; les 18 institutions de microfinance ProCredit (voir encadré p. 272) avaient concentré à elles seules près de 60 % de l'investissement en capital des fonds spécialisés.

Cette concentration de l'investissement sur un petit nombre d'IMF a pour effet de créer une concurrence intense entre fonds de financement spécialisés. Ce phénomène a les conséquences suivantes :

1. Gautam Ivatury, Julie Abrams, "The Market for Microfinance Foreign Investment : Opportunities and Challenges", *Focus Note*, n° 30, novembre 2004.

- ▶ Dans les zones où la concurrence est forte – notamment dans certains pays d'Amérique latine (Bolivie, Pérou, Équateur), les taux d'intérêts pratiqués par ces fonds ont tendance à baisser ;
- ▶ De plus en plus de fonds étudient des moyens pour élargir leur spectre d'intervention (en termes géographiques, de statut légal ou de taille) ;
- ▶ Les IMF qui ne remplissent pas les conditions pour être financées par ces fonds sont incitées à se transformer (du point de vue du statut légal, notamment) pour devenir éligibles.

Les financements en devises fortes, un risque pour les IMF

La quasi-totalité de l'argent qui s'investit dans les fonds spécialisés vient d'Europe ou des États-Unis. Ces fonds gèrent des sommes libellées en euros ou en dollars mais investissent dans des IMF qui travaillent en monnaie locale, souvent dans des devises dites « exotiques », pour lesquelles les mécanismes de couverture du risque de change n'existent pas.

Le financement des IMF par les fonds spécialisés comporte donc un risque de change structurel. Ce risque se matérialise quand la monnaie locale se déprécie (ce qui se produit de façon parfois brutale). Dans ce cas :

- ▶ Si le prêt est libellé en devise locale, le fonds spécialisé enregistrera une perte de change ;
- ▶ À l'inverse, si le prêt est réalisé en devise forte, c'est l'IMF qui supportera la perte de change.

Dans les faits, les fonds spécialisés refusent le plus souvent d'assumer le risque de change. Ainsi, en 2004, 85 % de la dette provenant de source étrangère finançant les IMF était libellée en devises fortes (euro ou dollar). **Le risque de change est donc reporté, de fait, sur les IMF**, qui prennent le risque de ne pouvoir faire face à leurs obligations en cas de dépréciation de la devise de leur pays.

D'un point de vue économique, il est plus sain et plus efficace de se financer en devise locale. Mais devant l'impossibilité de lever des ressources locales (interdiction de lever de l'épargne, méfiance des banques), la tentation est forte de se tourner vers ces ressources, qui impliquent pourtant un risque parfois trop important.

C'est un problème auquel les principaux acteurs du secteur sont sensibilisés :

- ▶ Dans un certain nombre de pays l'État limite la possibilité pour les IMF de s'endetter en devise étrangère ;
- ▶ Beaucoup d'IMF préfèrent limiter d'elles-mêmes leur recours aux prêts en devises fortes, quitte à croître moins vite ;
- ▶ Enfin, les fonds spécialisés travaillent sur cette question. Plusieurs possibilités sont explorées :
 - Certains acteurs évoquent la possibilité de lever de l'argent directement dans les devises des pays où ils vont investir ;
 - Une solution de plus en plus utilisée consiste à s'appuyer sur des banques locales qui peuvent prêter aux IMF sans prendre de risque de change. Dans ce cas, le fonds spécialisé garantit auprès de la banque locale le remboursement du prêt par l'IMF.

Les agences de notation

Une agence de notation émet des avis sur la solvabilité, les risques de défaillance ou les risques financiers de toute organisation endettée : entreprise, État, banque... Son intervention est généralement financée par l'organisation notée et l'information qu'elle produit est le plus souvent publique.

Les notes données conditionnent fortement les taux d'intérêt auxquels les organisations notées emprunteront. Ainsi une très bonne note (AAA pour Standard & Poor's) indique un risque faible ; l'organisation ayant obtenu cette note paiera des taux d'intérêt faibles.

Standard & Poor's, Moody's et Fitch sont les trois principales agences de notation au niveau mondial. Plusieurs agences de notation spécialisées en microfinance ont émergé à la fin des années quatre-vingt-dix, au même moment que les premiers fonds de financement spécialisés. En effet, la plupart de ces fonds exigent systématiquement des IMF une évaluation par une agence reconnue avant de les financer.

Les agences de notation ont bénéficié du soutien important des bailleurs de fonds, dans l'objectif d'améliorer la transparence du secteur et de renforcer les liens avec les partenaires financiers privés, et notam-

ment les fonds de financement. Aujourd'hui encore le CGAP, à travers le Rating Fund, prend en charge 80 % du coût des missions d'évaluation sollicitées par les IMF répondant à certains critères d'éligibilité.

L'émergence d'acteurs spécialisés sur le secteur spécifique de la microfinance est liée à plusieurs facteurs :

- ▶ Le manque d'intérêt initial des agences généralistes de type Standard & Poor's, pour qui les missions d'évaluation d'IMF sont de taille trop limitée ;
- ▶ Les spécificités du secteur de la microfinance : les attentes en terme d'évaluation des acteurs du secteur ne portent pas simplement sur le risque de défaillance de l'IMF sur une période de temps donnée.

Les évaluations d'IMF mesurent une performance globale qui inclut également la qualité de la gouvernance, des systèmes d'information ou du portefeuille. **C'est plus une évaluation institutionnelle qu'une évaluation pure du risque de crédit.**

Le tableau ci-dessous mentionne les principales agences de notation actives en microfinance.

Nom de l'agence	Nombre de ratings effectués à fin 2005	Principales zones d'intervention	Site Internet
M-CRIL	267	Asie	www.m-cril.com
Microfinanzas	90	Amérique centrale, Europe centrale	www.microfinanzarating.com
Microrate	203	Amérique latine, Afrique, Europe centrale	www.microrate.com
Planet Rating	165	Afrique, Moyen-Orient, Amérique latine	www.planetrating.com

L'encadré ci-après reprend les principaux points de la méthodologie utilisée par Planet Rating.

La méthodologie GIRAFE de Planet Rating

Planet Rating a été créé en 1999 comme un département de l'ONG Planet Finance, avec pour objectif de développer une activité d'évaluation d'institutions de microfinance. À la fin de l'année 2005, Planet Rating avait réalisé 145 missions dans plus de 35 pays. La même année, Planet Rating est devenue une société privée.

Dès l'origine, Planet Rating s'est appuyé sur une méthodologie d'évaluation développée spécifiquement pour le secteur de la microfinance. Baptisée GIRAFE, elle repose sur six domaines d'évaluation.

- **Gouvernance** : vérification du bon fonctionnement des organes de gouvernance, de la pertinence de la stratégie, de l'équilibre entre les réalités opérationnelles et de la vision stratégique ; évaluation des compétences de l'équipe de direction et du personnel, ainsi que du système de gestion des ressources humaines ;
- **Information** : qualité des informations produites par l'IMF, sécurité et fluidité du système de production des informations ;
- **Risques – indications et contrôle** : qualité de la gestion du risque dans l'institution (les dirigeants et chaque membre du personnel ont-ils bien identifié les risques afférents à leurs tâches ? Des contrôles sont-ils mis en place pour les couvrir ?) ;
- **Activités** : qualité de la gestion des activités et qualité du portefeuille ;
- **Financement et liquidité** : analyse du financement de l'institution, de sa correspondance avec les actifs (risques de taux, de devise et de maturité) et de sa stratégie de financement pour l'avenir ;
- **Efficacité et rentabilité** : analyse de la pérennité financière de l'IMF.

Les missions d'évaluation des équipes de Planet Rating durent de 5 à 7 jours. Au terme d'une mission, un rapport d'une quinzaine de pages, détaillant la performance de l'IMF dans chacun des domaines, est rédigé et une note synthétique est attribuée (de « E » pour les moins bons à « A+ » pour les meilleurs).

Tableau synthétique

En guise de conclusion, le tableau qui suit synthétise, dans une perspective historique, l'évolution du rôle de chacun des acteurs décrits dans cette troisième partie.

Ce tableau distingue, dans l'histoire du secteur de la microfinance, les trois grandes périodes présentées en introduction de ce livre.

	1976-1992 : les pionniers de la microfinance	1992-2000 : une période d'euphorie	2000... : vers la maturité
L'État	Rôle plus souvent passif (parfois intervention directe avec des programmes crédits subventionnés dans le cadre de politiques de développement agricole). Sauf au Bangladesh, pas de cadre réglementaire spécifique.	Les premières réglementations spécifiques à la microfinance voient le jour. Dans certains pays, mise en place de politiques sectorielles en microfinance.	Les réglementations spécifiques sur la microfinance se multiplient. Dans de nombreux pays, les États commencent à jouer un rôle de tutelle du secteur, sans toujours en avoir les moyens.
Les bailleurs de fonds	Rôle central dans les initiatives qui sont lancées. Le secteur reste encore néanmoins peu connu. Encore beaucoup de programmes multisectoriels, dans lesquels des composantes « financements » sont expérimentées.	Leur rôle continue à être primordial : <ul style="list-style-type: none"> • En tant que financeurs, des IMF directement, mais aussi des organisations spécialisées ; • Leur poids dans le financement du secteur leur donne une influence réelle dans les orientations. Ils contribuent à faire de la pérennité financière l'enjeu central du secteur ; • Le CGAP est créé, jouant un rôle de définition de « bonnes pratiques » et de coordination des bailleurs. 	Si leur rôle reste fondamental, leur importance relative dans le financement du secteur décroît. De plus en plus de bailleurs privilégient des interventions indirectes (appui à la réglementation, investissement dans des fonds de financement). Les subventions se font rares, alors que de nouveaux outils d'intervention émergent (garanties, investissement).

<p>Les banques commerciales</p>	<p>La cible touchée par les IMF ne les intéresse pas. Les IMF sont souvent des ONG subventionnées, donc elles ne sont pas susceptibles d'être financées par les banques locales.</p>	<p>Globalement, les banques locales restent assez indifférentes au développement de la microfinance. Les quelques tentatives de <i>downscaling</i> mises en œuvre sont peu concluantes. Le refinancement des IMF reste une perspective lointaine. Quelques exemples existent néanmoins.</p>	<p>L'intérêt des banques locales est croissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tant que financeurs des IMF dans certains pays ; • En tant qu'acteurs directs (quelques exemples réussis de <i>downscaling</i>) ; • plus rarement, en tant qu'investisseurs dans des IMF privatisées.
<p>Les fonds de financement spécialisés</p>	<p>N'existent pas.</p>	<p>Les premiers fonds internationaux sont créés à la fin de cette période. Ils interviennent uniquement en prêt à court terme.</p>	<p>Ils se développent. Proposent en général tous des financements courts en devise forte, à des taux non concessionnels. Ils ont tendance à se concentrer sur les 100 meilleures IMF, dans les pays où la législation est favorable.</p>
<p>Organisations spécialisées</p>	<p>Rôle central. Ce sont eux qui « inventent » la microfinance et les méthodologies de crédit.</p>	<p>Leur rôle reste central. Les acteurs dont les modèles sont reconnus comme efficaces multiplient les interventions. Fédération de « réseaux » d'IMF par certaines ONG (Accion, IPC...).</p> <p>Leur implication dans les IMF dure au-delà de l'institutionnalisation.</p>	<p>Face au retrait progressif du financement des bailleurs de fonds, leur rôle est en train de se redéfinir (rôle couplé d'opérateur/investisseur, par exemple). Apparition d'organisations spécialisées au Sud, également.</p>
<p>Les agences de notation</p>	<p>N'existent pas.</p>	<p>Se développent à la fin des années quatre-vingt-dix. Leur rôle reste marginal.</p>	<p>De nombreux <i>ratings</i>, encouragés par les bailleurs et les fonds privés.</p>
<p>Les réseaux d'IMF</p>	<p>Embryonnaires. Rôle encore très marginal.</p>	<p>Apparition d'associations professionnelles au niveau national, et de premiers réseaux régionaux, souvent appuyés par des subventions.</p>	<p>La pérennisation de ces associations professionnelles et réseaux devient un enjeu.</p>

Conclusion

Que nous apprend la microfinance sur la pensée et la pratique du « travail de développement » ?

Il a fallu une trentaine d'années à la microfinance pour atteindre son échelle actuelle et la reconnaissance large qui l'accompagne. Pendant ces trente années, ce secteur n'est pas resté isolé. Son évolution s'est inscrite dans le contexte plus global de la coopération internationale, marqué sur cette période par d'importants changements : débat sur la dette des pays les moins avancés, définition de stratégies de lutte contre la pauvreté, fixation d'objectifs du millénaire, remise en cause du rôle des institutions financières internationales après plusieurs crises financières.

L'émergence du secteur de la microfinance témoigne de l'évolution de la pensée et de la pratique du développement ; sur certains plans, on peut même considérer que la microfinance a joué un rôle pionnier.

Que nous apprend la microfinance sur l'évolution de la coopération internationale ? Huit points majeurs au moins peuvent être retenus.

Le thème de l'autonomie, le rôle des femmes dans le développement

Les recherches récentes sur le phénomène de la pauvreté insistent beaucoup sur le fait qu'il ne s'agit pas uniquement d'un état économique, mais que la pauvreté est liée plus généralement au manque de capacité à maîtriser sa propre vie, au fait de ne pas avoir accès à des services essentiels. La pauvreté n'est pas uniquement opposée à la richesse, mais

aussi à l'autonomie. Un terme anglophone est devenu central pour beaucoup d'acteurs du développement : celui d'*empowerment* ; il désigne le processus par lequel une personne développe ses capacités à maîtriser sa propre vie et à participer à celle de la collectivité. La microfinance reflète cette tendance : elle n'a pas uniquement un rôle dans l'amélioration du statut économique des clients ; son impact porte aussi sur leur autonomie au sein de la collectivité ou même de leur famille. On peut penser particulièrement aux femmes, qui sont souvent la cible privilégiée des IMF. Sans que cela signifie automatiquement qu'elles en bénéficient plus que les hommes, on ne peut qu'être frappé par la simultanéité de la diffusion de la microfinance auprès des femmes et de l'émergence du thème du rôle des femmes dans la réflexion sur le développement.

De nouveaux modes de partenariats entre acteurs du Nord et du Sud

L'objectif de la microfinance est de mettre en place des structures durables. Chaque fois qu'une IMF est initiée ou accompagnée par une équipe étrangère, ceci suppose un grand effort de transmission à des acteurs locaux de l'expertise technique. Il y a donc une redéfinition des rapports entre acteurs du développement du Nord et du Sud, entre ONG Nord et ONG Sud notamment. Dans les pays du Sud, on voit émerger, dans la « société civile », des leaders désireux de mettre en place des organisations sociales durables. Ils peuvent s'appuyer pour cela sur des financements et sur l'expertise d'acteurs de pays industrialisés, tout en conservant le contrôle de la destinée de leur organisation. Face à cette évolution, les ONG du Nord sont appelées à repenser leur rôle, à rechercher des partenaires locaux dès l'origine de leurs projets ou, en l'absence de tels partenaires, à imaginer très tôt les modes d'autonomisation des structures qu'elles dirigent, de fait, pendant les premières années.

Partir d'interventions à la base, pour influencer à plus grande échelle

La microfinance a rompu avec la pratique qui consistait à mobiliser en priorité des financements pour des projets industriels de grande échelle – usines, barrages, infrastructures... Souvent, ces investissements résul-

taient en des installations, appelées « éléphants blancs », inadaptées aux conditions locales, mal utilisées et rapidement abandonnées, dans un grand gâchis de ressources. Au passage, une partie des fonds était détournée et venait enrichir les gouvernants ou les rares familles industrielles à l'origine de ces projets. Les prêts internationaux permettant ces investissements, souvent, n'étaient pas remboursés.

À l'inverse, la microfinance est partie de la base : elle apporte des ressources directement à des individus exclus du système bancaire, et dans des montants limités, adaptés à leurs capacités de gestion et de remboursement. En cela, elle reflète l'importance accordée aujourd'hui à un développement économique endogène, appuyé sur des entrepreneurs locaux, qui s'approprient les processus de production. Ceci ne signifie évidemment pas que des investissements de plus grande échelle ne soient pas nécessaires au développement – ils sont bien entendu complémentaires.

La microfinance part d'un niveau « micro » ; néanmoins, dans certains contextes, ce secteur a fait la preuve d'une réelle montée en échelle, l'ensemble des IMF d'un pays donné pouvant couvrir une part significative des besoins financiers de la population. La microfinance montre également que pour influencer à un niveau « macro », une approche « du bas vers le haut » est souvent pertinente : dans de très nombreux pays, comme au Cambodge, la multiplication d'expériences de microfinance a permis la mise en place d'un cadre réglementaire et de politiques publiques adaptés, à un niveau national et même régional.

La durabilité comme condition du développement

Longtemps, on a considéré que les pauvres ne pouvaient avoir accès à des services essentiels, comme le crédit, que par une politique de gratuité, de charité. La microfinance, en opposition à une logique d'assistanat, montre au contraire que pour une famille pauvre, la durabilité du service offert – avoir accès à des crédits renouvelés, par exemple – est plus importante que son coût. La microfinance, avec pragmatisme, part du principe qu'en matière d'aide au développement, la viabilisation des programmes est une notion essentielle. Et que pour pérenniser les IMF, il ne faut pas compter uniquement sur les ressources des bailleurs de fonds mais mobiliser plusieurs sources de financement complémentaires : gouvernements ou collectivités locales, subventions

ou prêts des bailleurs, contribution des bénéficiaires, investissements privés... La microfinance rejoint en cela des débats très actuels sur la nécessité de fédérer plusieurs sources pour financer le développement des pays du Sud.

Les atouts d'une approche plus pragmatique qu'idéologique

L'essor de la microfinance s'est appuyé sur des exemples concrets de réussite : la Grameen Bank, puis bien d'autres institutions ont montré de façon pratique qu'il était possible, et financièrement viable, de servir une clientèle pauvre. Si ces succès ont ensuite été « théorisés », il n'en reste pas moins que l'approche de la microfinance, depuis ses débuts, est avant tout pragmatique. Les quelques « querelles de clocher » qui ont animé le secteur à ses débuts – épargne préalable au crédit, ou le contraire ; IMF participatives ou IMF gérées par les salariés – ont, dans la réalité, montré leurs limites. Le constat aujourd'hui est qu'il n'existe pas de « modèle » standard en microfinance, comme il n'existe sans doute dans aucun secteur de l'aide au développement.

La microfinance offre une voie pragmatique distincte des débats idéologiques, par exemple sur les bien-fondés de l'économie de marché. Le marché étant une réalité qui s'impose, l'apport de la microfinance est de permettre à chaque ménage de mieux gérer son budget, à chaque personne qui désire entreprendre une activité, de le faire. De ce point de vue, la microfinance n'est ni un outil de droite, ni un outil de gauche. Elle combine la mobilisation de ressources publiques dans un but de solidarité (financements pour la création d'IMF) et la priorité donnée à l'initiative individuelle (celle des micro-entrepreneurs). La microfinance reflète la tendance au pragmatisme du travail de développement par rapport au contexte des années soixante à soixante-dix.

Une nouvelle articulation entre secteurs public et privé

Diriger les fonds directement vers les clients, à la faveur d'actions privées, peut-être interprété comme une façon de contourner l'État, ses lenteurs et sa corruption. Pour être pragmatique, cette démarche n'en est pas moins dangereuse. En effet, la faiblesse de l'État est aussi l'une

des causes de la difficulté de bien des pays à progresser dans la voie du développement. Les initiatives de microfinance n'atteindraient pas leur objectif si elles ignoraient le rôle de la puissance publique.

Or, on l'a vu, dans de nombreux pays, des partenariats originaux apparaissent entre les autorités publiques et les IMF. Certains gouvernements ont arrêté de véritables stratégies nationales de microfinance. Une part croissante d'entre eux ont compris que leur rôle n'est pas de se substituer aux IMF mais de créer un cadre légal encadrant les activités de microfinance, dont ils reconnaissent l'utilité d'intérêt général. Certains gouvernements ont créé des agences spécialisées dans le refinancement des IMF, ou investi dans la formation des dirigeants d'IMF. Par ailleurs, le secteur privé est également appelé à se positionner. De ce point de vue, l'émergence de fonds de financement de la microfinance, mobilisant en partie des ressources financières privées qui viennent s'investir dans des IMF, est emblématique d'un nouveau regard porté sur les PED. Souvent, les fonds privés arrivent dans un second temps, après que des financeurs publics ont d'abord montré l'exemple en prenant le risque d'investir dans des IMF encore jeunes ou de les subventionner. Après quelques années, ils recherchent des investisseurs privés capables de prendre le relais. Au total, la microfinance reflète ainsi une nouvelle articulation des rôles entre secteur privé (associations, entreprises) et secteur public, ces acteurs devant apprendre à travailler ensemble sur des objectifs communs, malgré leurs différences.

Une exigence d'impact et de transparence

De nombreux acteurs, au Nord comme au Sud, s'interrogent aujourd'hui sur l'efficacité de l'aide au développement. La microfinance se trouve être l'un des rares secteurs du développement où l'on dispose d'outils concrets permettant d'estimer la viabilité des programmes et, dans une certaine mesure, l'impact économique et social des projets menés. Les acteurs de la microfinance se sont engagés en faveur d'une plus grande transparence des résultats obtenus. Les « notations » permettant d'estimer la viabilité et la solidité des IMF se sont multipliées, et leurs résultats sont pour la grande majorité publiés et accessibles. Sur ce plan, la microfinance joue clairement un rôle pionnier.

Paradoxalement, c'est l'existence même d'indicateurs clairs de réussite qui rend les échecs visibles – bien plus visibles que dans d'autres sec-

teurs de l'aide au développement, dont les résultats sont plus qualitatifs, donc moins mesurables. La microfinance est donc aujourd'hui pénalisée par cet effort – certains bailleurs craignant de s'investir dans ce « secteur à sanction rapide ».

La microfinance est enfin l'un des tout premiers domaines du développement où l'on peut parler de coordination des bailleurs de fonds, ces derniers allant jusqu'à accepter une « revue » de leurs activités de microfinance par leurs pairs.

L'importance de la documentation et des échanges d'expériences

Enfin, les intervenants de la microfinance, comme tous les acteurs du développement, ont pris conscience de l'importance de partager entre eux, par-delà les continents d'ailleurs, les leçons apprises des expériences passées : organisation de rencontres, usage intensif des technologies modernes et en particulier d'Internet, production d'information et d'outils, etc. La microfinance illustre l'effort très important de capitalisation des savoirs entrepris, souvent dans une démarche de recherche-action particulièrement fructueuse. Cette documentation doit éviter de répéter les erreurs et de gâcher les ressources. Elle a rendu possible la diffusion de « bonnes pratiques » qui ont beaucoup fait pour la consolidation de très nombreuses IMF de par le monde – même si ces pratiques standards ont parfois pour effet pervers de limiter l'adaptation aux contextes locaux.

L'abondance de documents passionnants sur les multiples expériences de microfinance a, enfin, rendu possible ce livre qui s'est très largement appuyé sur ces travaux antérieurs.

Ainsi, la microfinance est un kaléidoscope qui donne à voir bien des évolutions en cours dans le travail de développement. Son étude nous apprend que c'est une pratique en évolution constante. Pour poursuivre son essor, la microfinance aura besoin de moyens financiers mais aussi de l'engagement de professionnels dédiés, qui trouveront dans ce secteur des métiers et des parcours passionnants.

Bibliographie synthétique



Cette bibliographie synthétique n'est délibérément pas exhaustive : elle reprend les ouvrages les plus fréquemment cités, qui font référence pour l'étude de la microfinance, les principaux dossiers parus dans des revues et des ressources en ligne.

Livres de référence

ATTALI, Jacques, et ARTHUS-BERTRAND, Yann, *Voyage au cœur d'une révolution. La microfinance contre la pauvreté*, Jean-Claude Lattès, 2006.

CERISE/IRAM, *Guide opérationnel de l'analyse de la gouvernance d'une IMF*, 2005.

COHEN, Monique, *Connaître la clientèle des IMF. Outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance*, USAID/AIMS, septembre 2001¹.

DAUBERT, Pierre, *AMRET*, 2006 (à paraître).

ARMENDARIZ DE AGHION, Beatriz, & MORDUCH, Jonathan, *The economics of microfinance*, MIT Press, 2005.

FOURNIER, Yves, et GENTIL, Dominique, *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ?* Syros, 1993.

GENTIL, Dominique, et *al.*, *Microfinance. Orientations méthodologiques*, Commission européenne, 2000 (2^e édition).

GUÉRIN, Isabelle, MARIUS-GRANOU, Kanala, PAIRAULT, Thierry, SERVET, Jean-Michel, *La microfinance en Asie : entre traditions et innovations*, Karthal, 2005.

1. Téléchargeable (http://www.lamicrofinance.org/files/14589_Connaîtreclienteledeles_IMF.pdf).

HELMS, Bridgit, *La création de secteurs financiers accessibles à tous*, CGAP, 2006.

HULME, David, & MOSLEY, Paul, *Finance against Poverty*, Routledge, 1996.

LEDGERWOOD, Joanna, *Manuel de microfinance*, Banque mondiale, 1998.

NOWAK, Maria, *On ne prête (pas) qu'aux riches*, Jean-Claude Lattès, 2005.

ROBINSON, Marguerite, *The Microfinance Revolution : Sustainable Finance for the Poor*, Banque mondiale, 2001.

RUTHERFORD, Stuart, *Comment les pauvres gèrent leur argent*, GRET/ Karthala, 2002.

YUNUS, Muhamad, *Vers un monde sans pauvreté*, Jean-Claude Lattès, 1997.

Revue (numéros consacrés à la microfinance)

Exclusions et Liens Financiers, Rapport du centre Walras, Editions Economica (numéro de 2003 en particulier).

Revue Mondes en Développement, 2004/2, n° 126.

Revue Tiers-Monde, tome 43, n° 172, 2002.

The Economist, Dossier "From charity to business", 3 novembre 2005.

Techniques financières et développement, Épargne Sans Frontières (un grand nombre de numéros contiennent des articles sur la microfinance).

Principaux sites d'information sur le secteur¹

http://www.themicrofinancegateway.com	Le site de référence (en anglais), créé par le CGAP
http://www.lamicrofinance.org	Le portail francophone de la microfinance, à l'initiative du GRET, de l'ONG luxembourgeoise ADA et du CGAP
http://www.microfinance.lu	Site créé et animé par ADA
http://www.cerise-microfinance.org	Le site de CERISE
http://www.themixmarket.org	Site créé par le CGAP

Forums virtuels

Il existe de multiples forums de discussion et d'échange sur la microfinance sur Internet :

Le plus important forum francophone est Espace Finance², animée par le GRET et le CIRAD. Cette « liste de diffusion » publie notamment une fois par semaine le *Bulletin d'Information du Mardi* (BIM) – court article hebdomadaire de synthèse.

Parmi les forums anglophones, le plus important est Devfinance³.

-
1. Pour plus de détails sur le contenu de ces sites, voir p. 239.
 2. « <http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html> ».
 3. « <http://www.enterweb.org/devfin.htm> ».

Sigles et acronymes

ADA	Appui au Développement Autonome
AdéFI	Association pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
ADEMI	Asociación para el Desarrollo de Microempresas
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AIG	American International Group
BIM	Bulletin d'Information du Mardi
BIT	Bureau International du Travail
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
BRI	Bank Rakyat Indonesia
CA	Conseil d'Administration
CARD	Center for Agriculture and Rural Development
CERISE	Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (Consultative Group to Assist the Poor)
CICM	Centre International du Crédit Mutuel
CIDR	Centre international de développement et de recherche
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CRG	Crédit rural de Guinée
CRS	Catholic Relief Services
CVECA	Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée

DID	Développement International Desjardins
EDM	Entrepreneurs du Monde
EMT	Ennatien Moulethan Tchonnehat
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIDES	Finances pour de le Développement Economique et Social
GRET	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
I&P	Investisseur et Partenaire pour le Développement
ID	Initiative Développement
IFPRI	International Food Policy Research Institute
IMF	Institution de Microfinance
IPC	Internationale Projekt Consult
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
SFI	Société Financière Internationale
GMF	Global Microfinance Facility
LACIF	Latin America Challenge Investment fund
M-CRIL	Micro-Credit Ratings International Ltd
PADME	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises
PAPME	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit
CNUCED	Commission des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
IMI	International Micro Investitionen
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTIV	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAR	Portfeuille à Risque

PED	Pays en Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPPCR	Projet de Promotion du Petit Crédit Rural
SA	Société Anonyme
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion
SHG	Self Help Group
SIDI	Société Internationale pour le Développement et l'Investissement
SIG	Système d'Information de Gestion
SPI	Social Performance Indicators
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest
UFT	Uganda Finance Trust
UM-PAMECAS	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Promotion de l'Épargne et du Crédit au Sénégal
USAID	United States Agency for International Development
UFT	Uganda Finance Trust
UWFT	Uganda Women Finance Trust
WWB	Women's World Banking

Index des organisations

A

ACCION, 14, 27, 102, 232, 235, 263, 266, 274
ACEP, 266
ACEP Cameroun, 15, 65, 168, 262
ACEP Développement, 107, 168, 231, 262
ADA, 239
ADéFi, 107, 115
ADIE, 27
Agence Française de développement (AFD), 116, 168, 174, 226, 254
AIG Uganda, 81
AIMS, 111–112
Alafia, 235
AMRET, 16, 28, 58, 62–63, 95, 98–99, 108, 112, 123, 125–126, 135, 147, 154–155, 173, 176, 190, 192, 195–198, 200, 203, 205, 234, 245
ASA, 218

B

Banco ADEMI, 68
Banco del Pichincha, 263, 266
Banco Procredit Salvador, 83
BancoSol, 14, 21
Bank Rakyat Indonesia (BRI), 250
Banque africaine de développement, 254
Banque asiatique de développement, 254
Banque interaméricaine de développement, 254
Banque mondiale, 226, 261
BICEC, 262, 266
BIT, 254

Blue Orchard, 271
BRAC, 81, 94, 218
BRI, 219

C

Calvert Fondation, 274
Campagne du sommet du microcrédit, 217
CARD, 80
CERISE, 91, 99, 111, 185, 237–239
CGAP, 103, 205, 239, 254, 256, 260, 266, 273, 275, 279
CICM, 231
CIDR, 77, 231
CIRAD, 238
CNUCED, 271
CRECER, 93
CREDI FE, 263–264, 266
CRG (Crédit Rural de Guinée), 98, 176
CRS, 232
CVECA, 77, 124

D

Deutsche Bank Microcredit Development Fund, 274
Dexia Micro-Credit Fund, 271, 274
DID, 191, 232
DSK, 81

E

EMT, voir AMRET (EMT est l'ancien nom d'AMRET)
Entrepreneurs du Monde (EDM), 13, 87, 140, 231

F

FENU, 254
 FIDA, 219
 FIDES, 231
 FINADEV, 262, 265–266
 FINANCIAL Bank, 261, 265–266
 FINCA, 62, 232
 FINCA Uganda, 81
 FOCCAS, 14, 94
 Freedom from Hunger, 94

G

Global Microfinance Facility (GMF),
 274
 Grameen Bank, 20, 54–55, 58, 60–61,
 94, 218–219
 Grameen Kalyan, 81
 GRET, 28, 108, 125, 135, 154–155,
 173, 176, 231, 234, 238–239

H

Horus, 231, 273

I

ID, 87
 IFPRI, 103
 IMI, 272
 Inconfin, 274
 Interaide, 87, 140, 231
 Investisseur et Partenaire pour le Déve-
 loppement (I&P), 116, 174, 179,
 262, 270, 274
 IPC, 232, 272
 IRAM, 98, 176, 231

L

La Fayette Investissement, 273–274
 La Fayette Participation, 174
 Latin America Challenge Investment
 Fund (LACIF), 274
 LFS, 232

M

M-CRIL, 279

MicroCred, 240, 274
 Microcredit Summit, voir Campagne
 du sommet du microcrédit
 Microfinanzas, 279
 Microrate, 279
 MicroSave Africa, 111–112
 Microvest, 274
 MoneyGram, 86

O

Oikocredit, 179, 269
 Opportunity, 232
 OTIV, 103

P

PADME, 261, 265–266
 PAMECAS, 124, 190–192, 194, 196,
 202
 PAPME, 261
 Planet Finance, 239–240, 280
 Planet Rating, 240, 279–280
 PPPCR, 97
 ProCredit Holding, 27, 272–274, 276
 PRODEM, 21
 Pro-Mujer, 232
 Proparco, 174

R

RD, 94
 Responsabilité, 274

S

SafeSave, 117
 SEEP, 237
 Self Help Groups, 62, 219
 Semisol, 234
 SFI, 273
 ShoreCap International, 274
 SIDI, 174, 176, 274
 Société Générale, 240, 261, 266

T

Triodos Bank, 274

U

Uganda Finance Trust (UFT), 179

Uganda Women's Finance Trust, 179

UM PAMECAS, voir PAMECAS

UPLiFT, 13, 88, 124, 140

USAID, 254

W

Western Union, 86

Women's World Banking, 179, 236

WWB, 237

Z

Zambuko Trust, 95

Index

A

Abandons de clients, 112
Actif de l'IMF, 190–191
Actionnaire de l'IMF, 234, 268, 272
Agence de l'IMF, 124, 264
Agence de notation, voir Notation
Agent de crédit, 64–65, 70, 72, 124, 149, 200–201
Assistance technique, 134–135, 152–154, 178, 230, 233, 237, 255, 263–264
Association, 169, 189, 243–244
Audit interne, voir Contrôles internes
Autonomie des clients, 96–97, 285
Autonomisation, 133, 152, 154, 286
Autosuffisance, 202, 204

B

Baillleurs de fonds, 206, 226, 233, 242, 245, 249, 253–260, 267, 270, 274, 278, 282, 287, 290
Banques
- commerciales, 48–50, 226, 259–267, 283
- de microfinance, 176
Bilan comptable, 187–191
Bureaux d'études, 135

C

Cadre légal, 241–246, 255
Capital de l'IMF, 188–189, 207
Caution solidaire, 54–56, 59–60, 62, 72–73, 98
Ciblage, 97, 100, 105, 130, 200, 249
Collecte
- de l'épargne, 35, 73–74, 144, 171, 208
- des remboursements, 58, 143
Compte de résultat, 192, 194–195, 197

Conseil d'administration, voir Gouvernance
Contrôles internes, 156–157
Coopérative, voir Mutuelle
Crédit
- habitat, 78, 82–84
- individuel, 63–73
- productif, 42, 46–47
- solidaire, 54–63, 72–73, 78, 97
Crise de croissance, 182, 213–214
Croissance d'une IMF, 133, 209, 212
Culture d'entreprise, 150
Cycle de vie d'une IMF, 132

D

Dette de l'IMF, 188, 192, 267–268, 276–278
Diversification, 78, 115
Donations, voir Subventions

E

Empowerment, voir Autonomie des clients
Emprunt (de l'IMF), voir Dette de l'IMF
Encours de microcrédits, voir Portefeuille de microcrédit
Épargne, 33, 35–41, 55, 67, 73–77, 104, 144, 188, 241–242
Équipe de direction, 151
État (rôle de l'État), 226, 241–251, 278, 282, 288
Études de clientèle, 110–112

F

Financement
- agricole, 118, 249
- des IMF, 188, 206, 210
Fiscalité, 246

- Fondations privées, 254, 260
- Fonds
- de financement spécialisés, 226, 240, 267–278, 283, 289
 - propres de l'IMF, voir Capital de l'IMF
- Formation
- des clients, voir Services non financiers
 - des équipes, 148, 156
- Fraude, 41, 81, 157, 159
- G**
- Garanties, 50, 55, 64, 67–69, 72, 75, 82–83
- Gestion des ressources humaines, 148
- Gouvernance, 163–164, 175, 180, 183, 245, 280
- H**
- Histoire de la microfinance, 19–22
- I**
- Impact, 91–112, 212
- Institutionnalisation, 233–234, 262
- Investissement en capital, 268, 270, 272, 276
- L**
- Leadership, voir Équipe de direction
- Loi bancaire, voir Cadre légal
- M**
- Mauvais payeurs, 57, 61, 142–143
- Micro-assurance, 78–81
- Microbanque, voir Banque de microfinance
- Microcrédit, voir Crédit
- Mutuelle, 76, 171, 189, 191, 194, 243–246
- N**
- Notation, 227, 240, 278, 283, 289
- O**
- Octroi des prêts, 55, 139
- ONG, 135, 153, 231, 233, 242, 245, 269, 286
- Opérateur, 135, 152–153, 230, 233–234, 272
- Organigramme, 126, 147, 154
- Organisations spécialisées, 135, 152, 226, 229–235, 237–238, 272–273
- P**
- Passif de l'IMF, 188, 190–191
- Pauvreté, 33, 100–105, 117
- Pérennité, voir Viabilité
- Performance sociale, 184
- Plafonnement des taux d'intérêt, voir Taux de l'usure
- Plates-formes d'information, 235, 238–240
- Politique financière, 204
- Portée, 113–114, 212, 267
- Portefeuille
- à risque, 200
 - de microcrédit, 188, 190, 197, 199, 201, 209
- Pratiques financières informelles, 32, 34, 37, 74, 99
- Prêt moyen, 202, 214
- Prêteurs informels, 37, 99, 117
- Procédures de l'IMF, 156
- Productivité, 58, 71, 159, 200–201
- Projet (statut juridique), 166, 168, 233
- Public cible, voir Ciblage
- R**
- Rating, voir Notation
- Ratios financiers, 196–204
- Recouvrement, voir Collecte des remboursements
- Refinancement, 261, 263, 267
- Réglementation, voir Cadre légal
- Rémunération des employés, 149, 152
- Réseaux, 226, 235–238, 240, 283
- Retard de remboursement, voir Mauvais payeurs
- S**
- Sécurité, 144, 161
- Services non financiers, 78–89
- Siège de l'IMF, 125

Sites Internet, 238–239, 257, 290
 Société à capitaux privés, 173, 189–190,
 195, 233, 243–244, 246, 262, 276
 Statut juridique, 164–165, 189, 243
 Stratégie, 163, 180, 210–211
 ~ d'une IMF, 127
 ~ nationale de microfinance, 248–
 249
 Structuration d'une IMF, 147
 Subventions, 134, 178, 206, 233, 246,
 254–256, 259, 289
 Système d'information et de gestion,
 158, 183, 251, 280

T

Taux d'intérêt, 38, 54, 56, 83–84, 204,
 245, 247–250, 257, 261
 Taux de l'usure, 247–248
 Tontines, 40–41, 74, 99
 Transferts de fonds, 78, 84, 86
 Transformation, 133, 177, 179

V

Viabilité
 ~ financière, 137, 187, 212, 221
 ~ institutionnelle, 137, 163
 ~ organisationnelle, 136, 139, 147
 ~ sociale, 183

Composé par Nathalie Bernick
 Achevé d'imprimer : La Source d'Or

N° d'éditeur : 3356
 N° d'imprimeur :
 Dépôt légal : juin 2006
Imprimé en France



Aujourd'hui, plus de 92 millions de personnes dans le monde bénéficient de services de microfinance. Pour ces familles et ces très petites entreprises, exclues des banques classiques, pouvoir épargner ou emprunter, c'est avoir les moyens de développer des activités autonomes et d'échapper à la pauvreté. Depuis plus de 30 ans, de nombreuses organisations ont été créées pour offrir ces services. Ces « institutions de microfinance » ont prouvé qu'elles pouvaient à la fois être rentables et avoir un impact réel sur le niveau de pauvreté de leurs clients.

Destiné aux professionnels de la coopération internationale, aux chercheurs, aux étudiants et à tous ceux qui s'intéressent aux enjeux du développement, cet ouvrage dresse un **état des lieux de la microfinance dans les pays en développement** :

- ◆ En quoi la microfinance répond-elle à un besoin ?
- ◆ Quels sont les services proposés et quel est leur impact ?
- ◆ Comment les institutions de microfinance sont-elles gérées ? À quelles conditions sont-elles viables ?
- ◆ Qui sont les acteurs du secteur (ONG, bailleurs de fonds, banques...) et comment leurs rôles évoluent-ils ?
- ◆ Comment atteindre à l'avenir ceux qui n'ont pas encore accès à la microfinance ?

Écrit par trois praticiens de la microfinance, ce livre est à la fois une **synthèse des grands enjeux** actuels de ce domaine et un **exposé des méthodes utilisées** par les différents acteurs, des plus proches du terrain aux plus institutionnels. C'est un guide facile à consulter, qui s'appuie sur les expériences de plus de 100 acteurs de la microfinance dans le monde.



Sébastien BOYÉ est chargé d'investissement chez *Investisseur et Partenaire pour le Développement (I&P)*, société privée qui investit dans des institutions de microfinance dans les pays en développement. À ce titre, il participe de près à la croissance et à la stratégie d'institutions de microfinance en Afrique, en Asie et en Amérique Centrale. Diplômé de l'ESCP, il a travaillé auparavant chez *BNP Paribas* à Paris et Los Angeles.

Jérémy HAJDENBERG est également chargé d'investissement chez *I&P*. Auparavant, il a dirigé pendant deux ans un programme de microfinance destiné aux familles des quartiers pauvres de Manille, pour l'ONG *Inter Aide*. Il a également travaillé un an à l'*ADIE* dans l'accompagnement direct de micro-entrepreneurs à Paris. Il est titulaire d'un DEA en économie (DELTA/EHESS) et diplômé de HEC Paris, où il est coresponsable du cours Management, Entrepreneuriat et Solidarité.

Christine POURSAT, après une première expérience professionnelle dans la banque, a rejoint le *GRET*, l'une des principales ONG françaises de développement, en tant que responsable des activités de microfinance. Depuis près de dix ans, elle intervient auprès d'institutions de microfinance, en Afrique et en Asie, notamment au Cambodge où elle a travaillé pendant deux ans pour la principale institution du pays. Elle est diplômée de HEC Paris et d'un DEA en économie (IEP Paris).

Préface de **Maria NOWAK**, Présidente de l'*ADIE* (Association pour le Droit à l'Initiative Économique)

