

# L'expérience des opérateurs de microfinance en Afrique

BIM n° 50 – 21 décembre 1999  
Geneviève NGUYEN

*Nous voudrions partager avec vous un document rédigé en mars 1999 par R. Chao-Beroff du CIDR (Centre International de Développement et de Recherche, Autrèches, France) pour l'UNCDF (United Nations Capital Development Fund), et intitulé « Les contraintes et défis posés par le développement de systèmes de microfinance durables dans les zones rurales défavorisées en Afrique. » Le texte intégral (58 pages) est en anglais et il est accessible en téléchargement à partir du site de l'UNDP (rubrique « Reports » puis rubrique « Papers and Studies ») : <http://www.undp.org/sum/>*

Pourquoi avoir choisi ce document ?

- > Parce qu'il essaie de répondre à deux interrogations qui se posent quant à nos pratiques et deviennent fondamentales dans le contexte actuel de professionnalisation du secteur de la microfinance et de recherche de la viabilité financière et institutionnelle : (1) La microfinance est-elle adaptée à toutes les zones défavorisées, y compris les plus reculées ? (2) Dans quelles conditions la microfinance peut-elle être un outil de développement et de lutte contre la pauvreté dans les zones défavorisées ?
- > Parce qu'il a le mérite de présenter les analyses et les autocritiques des opérateurs et praticiens de leurs propres approches. Il repose, en effet, sur l'analyse comparative pragmatique et critique faite par des opérateurs et praticiens de 7 systèmes de microfinancement qu'ils ont eux-mêmes appuyés : (i) 2 systèmes de crédit solidaire (Crédit Rural de Guinée et le Projet de Promotion du Petit Crédit Rural au Burkina Faso), (ii) 3 systèmes de caisses mutuelles et de coopératives basés sur les principes de Raiffeisen et de Desjardins (Réseau des Caisses Populaires du Burkina, l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production au Sénégal, et la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelles du Bénin), et (iii) 2 systèmes de Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (CVECA du pays Dogon au Mali et CVECA de la province du Soum au Burkina). Les études de cas réalisées pour cette analyse sont disponibles sur demande auprès de l'UNDP.
- > Parce qu'il a été diffusé en anglais et mérite d'être diffusé plus largement auprès du public francophone.

Dans son introduction, l'auteur rappelle l'hypothèse qui est à la base du développement du secteur de la microfinance : les populations pauvres ont la capacité de développer des activités génératrices de revenu, mais elles sont confrontées à des contraintes de capital fortes dans des contextes où les marchés financiers sont sous développés, où les banques commerciales sont

peu impliquées en raison des risques et par manque de connaissance du milieu, où les projets et banques de développement ont souvent échoué dans le passé, et où le secteur informel n'est pas suffisant pour répondre aux défis du développement. Le défi initial de la microfinance était de démontrer que des outils financiers pouvaient être adaptés aux populations pauvres et que celles-ci sont capables de les utiliser à des fins productives et de progressivement se les approprier. Dans la seconde phase de l'évolution de la microfinance, les préoccupations de viabilité financière et institutionnelle se sont naturellement imposées, et du coup, mettent en avant la question de la rentabilité des systèmes de microfinance opérant dans les zones défavorisées.

Pour chacun des trois types de systèmes de microfinance (crédit solidaire, caisses mutuelles et coopératives, caisses villageoises autogérées), l'auteur présente ensuite, à partir des études de cas, un résumé des principes de bases, des hypothèses quant aux dysfonctionnements qui ont conduit certains systèmes à des crises graves, et les leçons à tirer du succès ou de l'échec. L'auteur propose ensuite une synthèse globale des leçons à tirer pour le développement de la microfinance en zones défavorisées, à partir d'une analyse comparative des différents systèmes.

Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience des 7 systèmes de microfinance analysés, qui ont chacun abordé la problématique en question de manière différente ?

- > *La dimension villageoise* : La question de la prise en compte de la dimension villageoise est au cœur du problème quels que soient l'opérateur et le système de microfinance. Dans le contexte africain où la majorité de la population est rurale et vit dans des villages isolés, il est important de réfléchir aux moyens de décentraliser les systèmes de microfinance à l'échelle du village, qui représente l'échelle privilégiée en raison du mode d'organisation sociale traditionnelle.
- > *La diversité des situations en milieu rural* : Toutes les zones rurales ne sont pas équivalentes d'un point de vue des potentialités économiques. Certaines zones sont avantagées car il existe de nombreuses opportunités économiques relativement sécurisées. D'autres présentent de nombreuses contraintes en termes d'infrastructure et de développement économique, qui peuvent fortement influencer sur la viabilité économique d'un système de microfinance, et doivent donc être pris en compte dans la conception et la gestion du système.
- > *Le degré d'autogestion ou d'implication des clients dans la gestion du système* : Tous les systèmes ont reconnu que le succès dépend en grande partie de la capacité d'un système à mobiliser la participation de ses clients et à développer chez ces derniers le sentiment d'appropriation. Ce qui concrètement se traduit par un partage significatif des responsabilités sur la base du volontariat.
- > *Le mode de transfert des fonctions aux villageois* : Ce transfert doit être progressif et reposer sur les compétences existantes ou à former.
- > *Gouvernance et mesure des performances* : Tous les systèmes étudiés ont introduit dans leur organigramme des comités de gestion constitués de volontaires. Ces comités jouent un rôle important dans la définition et la mise en œuvre des services financiers, même s'il existe des risques de dysfonctionnement liés à une prise de pouvoir ou des détournements au sein de ces comités par quelques individus influents. Ces risques peuvent être contenus par des mesures prudentielles. L'importance de ces comités doit être mieux prise en compte dans la mesure des performances du système et il est possible de penser à un système de rémunération basé sur les marges dégagées.

- > *Le recrutement du personnel et son rôle* : Ce personnel est important pour assurer des fonctions de supervision. Son nombre doit être réfléchi en fonction des dimensions du système et il est souvent plus facile de recruter un personnel local que l'institution pourra former. Il est important ensuite que ce personnel formé puisse progresser avec l'institution. Mais en zones défavorisées, la motivation et l'engagement restent les seules véritables garanties de la loyauté d'un personnel qualifié.
- > *L'externalisation de certaines fonctions* : Pour contenir les coûts de l'intermédiation financière, il serait intéressant d'envisager et d'évaluer les avantages de l'externalisation des fonctions considérées comme non-stratégiques, autrement dit, de leur contractualisation avec des institutions privées de services.
- > *La fixation des taux d'intérêt* : Dans le contexte des zones rurales défavorisées d'Afrique, il est peu probable que des taux d'intérêt de l'ordre de 20 % permettent d'atteindre l'équilibre financier. Des taux de l'ordre de 30 à 36 % semblent plus réalistes, ce qui implique qu'il est préférable d'avoir recours initialement à des ressources subventionnées au démarrage des activités puis n'envisager l'autonomie financière que progressivement dans une phase ultérieure.
- > *Les facteurs d'augmentation des coûts* : Les dysfonctionnements sont généralement à l'origine de fortes augmentations des coûts de l'intermédiation (retards de remboursements, dotations aux provisions, coûts de récupération des retards...). Il vaut donc mieux prévenir (investissement dès le départ dans un système de gestion efficace, décentralisation des fonctions, responsabilisation des clients...) que guérir.
- > *Le contrôle de la croissance* : Les systèmes de microfinance font souvent l'expérience d'une croissance soutenue au démarrage pour tenter de répondre à la demande. Pour beaucoup, cette forte croissance répond à la pression des bailleurs de fonds et des gouvernements. Tous les systèmes qui ont été touchés par des crises graves, l'ont été pendant une période de forte croissance. Une augmentation trop rapide du nombre de crédits ou du montant moyen des crédits, une pression à l'augmentation de la productivité du personnel, etc., conduisent très rapidement à une dégradation du portefeuille des prêts et des problèmes de fraude. Selon l'auteur, il est important de se mettre d'accord sur le fait que dans les zones défavorisées, il faut environ 10 à 12 ans pour qu'un système devienne autonome financièrement et techniquement. Le problème fondamental n'est pas de savoir comment raccourcir cette période, mais plutôt, se poser la question de savoir si oui ou non il faut mettre en place un système de microfinance dans une zone défavorisée sachant ce que cela implique, et à partir de là, assumer les conséquences de sa décision.
- > *La compétition entre systèmes et ses conséquences sur la viabilité de ces derniers* : On assiste à un phénomène accru de compétition entre systèmes de microfinance, qui ne repose malheureusement pas sur des mécanismes qui permettent la sélection de systèmes viables. Au contraire, car la compétition actuelle provient non pas d'un secteur commercial mais de projets subventionnés. Elle tend à pousser les taux d'intérêt à la baisse et compromettre fortement la viabilité financière des systèmes, à fragiliser les systèmes de garantie basés sur la caution mutuelle, et à inciter les populations à des comportements opportunistes. Cette compétition doit être prise en compte comme une contrainte. Les cadres de concertation existant localement n'ont pas donné de résultats probants, mais ils doivent néanmoins être encouragés, de même que la mise en place de centrales de risque.
- > *Le choix de la centralisation ou de la décentralisation* : Centralisation signifie une organisation de type pyramidale reposant sur une direction centrale nationale et des agences ré-

gionales. A la différence, une décentralisation se traduit par des unités/réseaux régionaux indépendants. Le choix pour le premier type d'organisation repose généralement sur des hypothèses, en particulier celle d'économies d'échelle pour des fonctions communes comme la formation et l'audit. Les expériences analysées tendent à favoriser la décentralisation, qui permettrait en fin de compte, dans le contexte des zones défavorisées d'Afrique, une plus grande responsabilisation des bénéficiaires et une réduction des coûts de l'intermédiation.

Le document se termine par une analyse

- > *des modalités de mise en œuvre de systèmes de microfinance en zone défavorisées* : choix des zones d'opération, activités de recherche-action à mener, conception de services appropriés, l'importance du refinancement, la politique de subvention ;
- > *des implications pour un bailleur* : conditions minimales pour une intervention, choix des opérateurs et des partenariats, et types de ressources à mobiliser.

## **Re: L'expérience des opérateurs de microfinance en Afrique**

CONTRIBUTION - 21 décembre 1999  
M. ADECHOUBOU – (PNUD/FENU/BOAD, Togo)

Ce document est à lire par tous les théoriciens et praticiens de la microfinance qui interviennent en Afrique. Il a été présenté en juin 99 à la réunion du CGAP à Abidjan (Côte d'Ivoire). Je précise que la version française a précédé l'anglaise et qu'elle ne devra pas tarder à être sur le site de SUM. Elle est d'ailleurs disponible auprès de Mme Jo WOODFIN <[jo.woodfin@undp.org](mailto:jo.woodfin@undp.org)> et de M. Henri DOMMEL <[henri.dommel@undp.org](mailto:henri.dommel@undp.org)> tous les deux Chargés de programme à l'Unité Spéciale de Microfinance (SUM) du PNUD/FENU.