

# CRS : La microfinance dans une grande ONG internationale

BIM n° 97 - 20 décembre 2000  
David LEEGE

*Notre dernier BIM de l'année est un BIM matinal du mercredi, nous vous prions de nous en excuser.*

*Ce BIM s'inscrit dans la série des BIM sur le rôle des ONG dans la microfinance et présente l'expérience d'une ONG internationale (le premier groupe d'ONG de la typologie de T. Dichter), le Catholic Relief Services (CRS).*

*Ce BIM nous est proposé par David Leege, que nous souhaitons remercier ici de sa contribution à Espace Finance.*

*Précisons que le retard du BIM n'est pas en rien dû à David qui nous a envoyé sa contribution dans les délais que nous lui avons proposés - Betty WAMPFLER*

## Les expériences du CRS dans la microfinance

Le sujet abordé par le BIM d'aujourd'hui sera les expériences de l'ONG américaine Catholic Relief Services (CRS) dans la microfinance.

L'auteur est représentant du CRS au Cambodge, ayant travaillé avec le CRS dans divers pays depuis 1991, période qui correspond à plusieurs évolutions dans la politique de microfinance de l'organisme. L'auteur prépare son doctorat en économie à l'Université de Montpellier I avec l'encadrement scientifique du CIRAD. L'auteur voudrait remercier l'unité de microfinance au siège du CRS pour l'apport des informations complémentaires utilisées dans cet article. Evidemment, ce qui est écrit ici représente le point de vue de l'auteur et n'engage pas le CRS en tant qu'institution.

## Introduction

Le CRS a été créé en 1943 par les évêques catholiques américains avec un premier objectif d'apporter des secours aux victimes de la deuxième guerre mondiale. L'institution a continué son action caritative par des secours d'urgence pendant la guerre en Corée. Avec les indépendances dans les pays du sud dans les années 50 à 60, le CRS s'est lancé dans un travail de grande envergure dans le monde avec l'ouverture de nombreux bureaux sur les continents africain, asiatique et latino-américain. Pendant de longues années, le CRS a distribué dans ces pays des aides alimentaires à partir des surplus américains ainsi que d'autres articles de première nécessité, des médicaments, etc.

Ce n'était qu'à partir des années 80 que le CRS s'est vraiment engagé dans le développement suite aux grandes sécheresses en Afrique. Dans les années 90, le développement est devenu l'activité principale pour le CRS dans la majorité des pays, tout en maintenant une capacité d'intervention dans les situations d'urgence (Mitch, Kosovo, Sierra Leone, Timor de l'est, etc.) Aujourd'hui, le CRS travaille dans plus de 80 pays du monde entier avec un personnel national et international d'à peu près 4 000 personnes et un budget annuel de US \$ 400 millions financé par des dons des personnes de bonne volonté ainsi que des subventions du gouvernement américain, de l'union européenne et d'autres organismes partenaires.

En 1998, la microfinance représentait à peu près 4 % du budget annuel du CRS ce qui peut apparaître dérisoire, mais qui est en fait plus important vu que cela ne représente que des apports nouveaux et ne prend pas en compte le capital existant. Le CRS exécute des programmes de microfinance de diverses formes dans 33 pays sur plusieurs continents avec plus de 220 000 clients, US \$ 14 millions de prêts encours et presque US \$ 3,7 millions en épargne. Le prêt moyen se situe à US \$ 109 (avec des variations importantes vu le montant plus grand en Europe de l'Est (moyenne de \$ 414) par rapport au reste du monde (moyenne de \$ 65). 83 % des clients sont des femmes, et le taux global de remboursement au 30 juin 2000 était de 95 %.

## **Les grandes étapes de l'évolution de la microfinance au CRS**

### **Premier Soutien de l'USAID (1988-92)**

Le CRS a bénéficié d'une première subvention de l'USAID sur cinq ans pendant lesquels il a pu expérimenter avec de nombreuses méthodologies de microfinance au Sénégal, au Togo, au Pérou, en Bolivie et en Thaïlande. La microfinance était alors un nouveau concept, et le CRS n'était pas encore sûr qu'elle soit performante ni même compatible avec sa mission. Cependant, les premières expériences ont réussi selon des résultats financiers et des études d'impact. Parmi les méthodologies qui ont été expérimentées, celle des banques villageoises (village banking) mise au point par la FINCA s'est avérée la plus performante et la plus proche des situations et des partenaires où le CRS travaillait. La méthodologie des banques villageoises consiste en la création de « banques » de 30 à 60 personnes, divisées en groupes solidaires de 4 à 8 personnes. Un comité de gestion est élu par les membres pour gérer les affaires de la banque, surtout le compte interne composé de l'épargne des membres qui suit la progression des prêts du capital extérieur. Le montant de prêt commence à des niveaux très bas (de US\$ 30 à 50) et augmente au fur et à mesure de l'évolution de l'épargne.

Cette méthode s'inspire un peu de la méthodologie de Grameen, tout en étant plus souple dans son exécution.

### **Deuxième Soutien de l'USAID (1993-98)**

Suite au premier soutien, le CRS s'est engagé pleinement dans la microfinance. La deuxième subvention de l'USAID a bénéficié à cinq pays - le Sénégal, le Bénin, El Salvador, les Philippines et l'Indonésie. L'objectif cette fois-ci était moins l'expérimentation mais plutôt la croissance à grande échelle en termes de nombre de clients servis. La méthodologie des banques villageoises a été utilisée dans tous ces pays.

Une croissance très importante des opérations de microfinance a eu lieu pendant cette période alors que le CRS et ses partenaires ont amélioré leurs connaissances et leurs capacités. Un

nombre croissant de programmes du CRS dans d'autres pays se sont inspirés de ces cinq pôles pour apprendre la méthodologie et initier des programmes chez eux.

### **Les Six Principes**

En 1996, basé sur ses expériences jusqu'alors, le CRS a mis au point six principes qui sont à la base de toutes ses interventions dans la microfinance. Ils étaient :

- > Focaliser les efforts sur les pauvres, surtout les femmes.
- > Commencer par de petits prêts et de petits remboursements, avec une croissance mesurée selon l'expérience et la confiance.
- > Lier le crédit à l'épargne afin d'accroître les fonds propres et d'accumuler des réserves.
- > S'engager à atteindre la pérennité organisationnelle et financière à travers une tarification réelle des services, tout en minimisant les coûts.
- > Mettre en place une structure de gestion participative qui augmente les capacités et l'appropriation sociale par les clients.
- > Utiliser la méthodologie des groupes solidaires et des garanties mutuelles comme gages.

La méthodologie des banques villageoises, qui implique des comités de gestion élus par les membres, la garantie solidaire, la gestion de l'épargne (le compte interne) au niveau du village avec la participation des membres, semblait la plus adaptée pour mettre en pratique ces six principes.

Une réflexion profonde sur la mission du CRS a eu lieu à travers l'institution du haut en bas de 1997 à 98. Cette réflexion a porté sur des questions de justice sociale avec à la base les principes de l'enseignement social de l'église catholique. La réflexion a permis au CRS de réorienter ses programmes en mieux tenant compte de la nécessité de poursuivre la justice (économique, sociale, etc.) dans toutes ses activités. Ces principes et leur application dans la microfinance sont les suivants (voir WILSON, 2000, référence ci-dessous pour plus de détails) :

#### *L'option pour les pauvres*

Le CRS cherche à travailler d'abord et surtout avec les clients les plus pauvres parce que ce sont eux (plutôt elles!) qui sont le plus souvent exclus d'accès à d'autres opportunités. Ce principe n'est pas difficile à mettre en œuvre au début si l'on commence avec des prêts de petite taille dans des communautés bien ciblées, et si l'on travaille surtout avec des femmes.

Cependant, il devient plus compliqué lorsque les clients sont restés longtemps avec l'institution et le montant de prêt qu'ils reçoivent devient très important. Est-ce que le CRS doit continuer à servir ces clients ou plutôt les mettre en relation avec une autre institution plus appropriée (banque ou autre) ?

#### *La dignité humaine*

Toute l'humanité a été créée dans l'image de Dieu, et l'individu possède une dignité fondamentale et une égalité avec d'autres êtres humains. En donnant des services financiers aux pauvres de façon professionnelle dans la même manière qu'une banque avec des clients aisés, le CRS respecte la dignité de ses clients quel que soit leur niveau économique ou social.

### *La nature sociale*

L'être humain est de nature sociale et est appelé à vivre en communauté avec les autres afin de réaliser son potentiel humain. Comme les méthodologies utilisées par le CRS sont toujours basées sur les groupes, on renforce la capacité des réseaux communautaires et les liens qui réunissent des individus.

### *Les droits et les responsabilités*

Toute personne a des droits et des responsabilités qui découlent de notre dignité humaine. Les pauvres ont droit à des opportunités économiques. Ils ont également la responsabilité de respecter leurs engagements tels que les remboursements de prêt.

### *Le bien commun*

Un réseau social doit exister dans la société afin que les êtres humains puissent se développer. Les conditions sociales ont un grand impact sur la capacité des êtres humains à vivre en dignité et à réaliser leur potentiel. En dehors des prêts, le CRS essaie de promouvoir une réglementation du secteur de la microfinance qui va dans le sens du bien commun pour que les conditions dans lesquelles les opérations se déroulent soient saines au niveau national, institutionnel et individuel.

### *La subsidiarité*

Les hautes instances ne doivent pas prendre des décisions ayant une influence sur une communauté locale qui a une meilleure connaissance du problème. Ainsi, la décentralisation de la prise de décision au niveau approprié est à rechercher. La banque villageoise, avec son comité de gestion, sélectionne ses membres elle-même, choisit les services financiers et les conditions des prêts, et gère l'épargne des clients.

### *La solidarité*

Les êtres humains font partie d'une grande famille quel que soit leur nationalité, leur race, la religion, les différences économiques ou idéologiques, et dans un monde globalisé, nous sommes appelés à considérer tout le monde comme voisin. En n'utilisant que le critère de la pauvreté pour choisir les clients, le CRS agit en solidarité avec toute personne pauvre quel que soit ses croyances, etc.

### *La Protection de la Création (stewardship)*

La création a une intégrité fondamentale qui doit être bien protégée afin qu'elle soit disponible pour les générations futures. Ceci implique la bonne utilisation et la conservation des ressources. Le CRS et ses partenaires veillent sur la qualité de ses programmes, l'efficacité des opérations, la transparence et la bonne gestion des ressources afin de les préserver pour l'avenir et garantir l'accès aux services financiers pour les pauvres.

La première conférence des « Grand Banks » a été organisée en 1998 afin de permettre au personnel technique en microfinance de se retrouver chaque année pour des discussions sur des thématiques relevant des meilleures pratiques. Le principal sujet de discussion est rapidement devenu la formalisation, ou la transformation en IMF. Cette conférence est devenue annuelle et permet aux participants de s'imprégner de l'expérience spécifique du pays où la conférence se tient ainsi que de profiter du partage d'idées entre experts techniques au cours

des débats sur l'évolution de la pensée et de la pratique dans la microfinance. Un autre outil qui permet l'échange d'informations de façon plus régulière a été lancé en 1999 avec la création d'un espace de discussion par email du genre « Espace Finance » à l'intention du personnel technique et des partenaires. Cet espace a permis aux participants de partager des expériences et des idées.

En 1992, le « Development Capital Fund (Devcap) » a été créé comme organisation à but non-lucratif. Ensuite, un fonds mutuel appelé " Devcap Shared Return Fund " a été lancé en 1995. Le CRS est devenu propriétaire unique de ce fonds en 1999. Cette innovation a été d'une importance fondamentale dans le développement de la microfinance au CRS. Les choix des investissements sont faits sur la base des critères qui ne permettent pas la manufacture des armements, l'énergie nucléaire, le tabac, l'alcool, etc. et favorise des sociétés avec une bonne réputation quant à la protection de l'environnement, le respect des droits d'ouvriers et la sécurité de leurs produits.

En dehors de ces objectifs, les investisseurs du Devcap choisissent tous les ans de contribuer entre 0 à 100 % de leur dividende annuelle au soutien des programmes de microfinance du CRS dans le monde entier. En 5 ans de fonctionnement, le fonds a accumulé plus de \$ 15 millions de capitaux avec un taux de ristourne annuelle moyenne de 25,97 %. Ces ristournes ont été versées à hauteur de \$ 840 000 dans les programmes de microfinance du CRS dans le monde entier. Le fonds a été un succès puisqu'il sert comme mécanisme d'investissement pour les investisseurs qui est compatible avec leurs valeurs éthiques, il permet d'éduquer le grand public sur la microfinance et le besoin d'un appui à long terme de ces initiatives, et il canalise des soutiens financiers aux programmes de microfinance à travers les contributions des actionnaires. Enfin, le Devcap a permis de mieux engager le Conseil d'Administration des évêques du CRS dans la microfinance puisque leur approbation était nécessaire au lancement du Devcap.

### **Troisième Soutien de l'USAID (1999 - présent)**

L'USAID a accordée une troisième subvention au CRS avec comme thème principal la transformation des programmes de microfinance du CRS et de ses partenaires en IMF's formelles viables selon la législation locale en vigueur. Plusieurs outils ont été mis en marche afin d'atteindre ces objectifs ambitieux.

Les six principes mentionnés ci-dessus ont été modifiés en 1999 au cours de la conférence des « Grand Banks » en tenant compte de l'évolution des meilleures pratiques dans la microfinance. Dès lors, les principes sont devenus :

- > Servir les clients les plus pauvres.
- > Lier les prêts à l'épargne.
- > Utiliser des garanties solidaires.
- > Pratiquer la gestion participative.
- > Investir dès le début pour atteindre la grande échelle et la pérennité.
- > Planifier pour la permanence.

La nouveauté dans ces principes réside surtout dans les deux derniers qui reflètent l'importance d'atteindre une échelle importante afin de promouvoir la pérennité financière ainsi que la nécessaire maturité institutionnelle, y compris le respect de la réglementation bancaire. Il ne suffisait plus de pratiquer un taux d'intérêt du marché, mais en plus il faudrait atteindre un

nombre important de clients afin de satisfaire la mission sociale du CRS de servir le plus grand nombre de personnes possible ainsi que de garantir la viabilité des institutions. Cependant, la grande échelle nécessite des formes institutionnelles qui sont capables de gérer la complexité des opérations et de tenir compte des questions de la bonne gouvernance ainsi que la réglementation en vigueur.

Afin d'améliorer les capacités techniques internes ainsi que celles des partenaires, le CRS a lancé un nouveau réseau des programmes de microfinance performantes appelé « Microfinance Alliance for Global Impact » (MAGI) en 1999. Ce nouveau programme permet de reconnaître les programmes de meilleure qualité qui appliquent pleinement les meilleures pratiques de la microfinance, de donner un label de qualité aux programmes performants à l'intention des donateurs et d'autres investisseurs cherchant des opportunités d'investissement dans la microfinance, de partager des expériences et apprendre à partir d'autres programmes en participant dans les équipes « d'accréditation » (évaluation et rating), et de préparer une assistance technique spécialisée à partir des recommandations du rapport d'accréditation. Dès lors, tout programme qui cherche des investissements du CRS ou du Devcap doit se soumettre à un processus d'accréditation afin de vérifier la qualité de ses performances.

Enfin, afin d'améliorer ses systèmes d'information, le CRS a développé conjointement avec la société Caylx, une société de logiciel basée à Seattle (USA), un système d'information appelé « A3 Partners Loan Tracking and Accounting Systems », qui permet d'intégrer la comptabilité et les opérations financières d'une IMF. Cet outil qui est dans les dernières phases de développement, fonctionne dans deux pays pilotes que sont le Guatemala et la Bolivie. Le système est en phase d'installation au Cambodge et en Ouganda.

## **Les grandes questions aujourd'hui**

De par ses expériences, le CRS est toujours en train d'affiner sa stratégie dans la microfinance. Certaines questions ont déjà trouvé des réponses. D'autres restent en débat. Les trois grands débats à l'heure actuelle peuvent être résumés ainsi :

### **La quête de la permanence - par quelle structure, formelle ou informelle?**

On a constaté que la permanence est parfois difficile à obtenir dans la structure d'une ONG, surtout par rapport à des questions de gouvernance, ainsi que les lois bancaires dans de nombreux pays qui ne permettent pas aux ONGs de mobiliser l'épargne. Cependant, la création d'IMF est un défi de taille et pas forcément une activité pour laquelle le CRS en tant qu'ONG est bien outillé. Pire, certaines IMF ont réussi à créer des institutions solides sur tous les plans, tout en abandonnant leurs clients les plus marginaux qui sont les moins rentables et donc moins intéressants lorsque la recherche des bénéfices devient l'objectif principal et non la mission sociale. Vu ces dangers, certains préfèrent voir le CRS rester dans son coin d'ONG au niveau de l'expérimentation des produits et des méthodologies nouveaux, travaillant avec des clients et des communautés défavorisés que les grandes IMF vont laisser de côté. Mais en restant à petite échelle, le CRS risque de se voir marginaliser, ne satisfera pas sa mission pleinement et n'aura plus d'influence sur les grands débats. Ne vaut-il pas mieux rejoindre les rangs des IMF tout en se donnant la mission sociale et non les bénéfices comme objectif principal ? Ainsi, le CRS pourra garder son influence non seulement au niveau des opérateurs mais également auprès des gouvernements et des régulateurs.

Presque toujours, le CRS travaille avec des partenaires locaux. Cependant, de mauvaises expériences avec des partenaires dans la microfinance ont poussé certains programmes à expérimenter avec des actions directes au niveau détail. Ils défendent ces programmes par la justification qu'il n'y a pas de bon partenaires dans la microfinance et que la méthodologie est trop complexe pour la majorité des ONGs dans les pays du sud. D'autres disent que si le CRS n'a pas d'expérience dans les opérations lui-même, alors comment est-ce qu'on pourra donner de l'assistance technique à des partenaires ?

Un autre angle du problème se trouve au moment de la transformation en IMF. Si le CRS travaille avec un partenaire, les coûts de transformation ne seront pas forcément très élevés surtout si le partenaire a déjà en place certaines structures bancaires. Par contre, si un programme d'opérations directes du CRS décide de se transformer en IMF, il faut créer une banque de toute pièce à partir d'une structure d'ONG, ce qui nécessite des ressources et des efforts très importants. La situation dépend beaucoup du contexte local - les règlements, le secteur financier, l'existence ou non de partenaires viables, le niveau de capacité du personnel du CRS. Donc, il est difficile de choisir une solution appropriée pour toutes les situations.

### **Le CRS a-t-il la capacité d'être actionnaire ?**

En tant qu'institution à but non-lucratif, le CRS ressent un certain malaise face à la question d'être actionnaire d'une société à but lucratif. De plus, bien que le CRS soit présent dans beaucoup de pays depuis parfois plus de 40 ans, il n'est pas certain (ni même souhaitable) qu'il y reste de façon définitive, en tant qu'organisme étranger. Cependant, devenir actionnaire, surtout d'une société ou d'une banque (d'où il n'est pas facile de sortir rapidement vu le manque de liquidité des actions) peut réduire la marge de manœuvre de l'organisme. Les actionnaires peuvent facilement perdre leurs investissements sans recours (à la différence d'un prêteur de capitaux), et selon la législation en vigueur, ils peuvent être l'objet des poursuites judiciaires ou des exigences de la banque centrale de renflouer le capital d'une banque en instance de faillite qui n'est plus capable de rembourser les épargnants. Est-ce que ce sont des risques qu'on peut limiter ? Est-ce que l'impact social des programmes de microfinance du CRS vaut les risques que comporte l'actionnariat ?

Dans certains pays, le CRS a déjà créé des IMFs grossistes qui fournissent du capital à des banques ou à des ONGs qui eux font des prêts au détail. Il s'agit notamment de la Thaïlande (SED Company à Surin), de l'Indonésie (PT Ukabima qui prête du capital ou est actionnaire des BPRs), et des Philippines (RISE qui prête à des ONGs ou des IMFs). Le Microfinance Alliance Fund lancé en 1999 en partenariat avec le CORDAID (ONG hollandaise) prête des capitaux à des IMFs en Asie du Sud-Est bien qu'il ne soit pas encore une société privée. D'autres transformations en IMF sont prévues au Cambodge et au Salvador en 2001 pour fournir des services financiers au niveau détail. La composition des actionnaires varie par pays selon la législation en vigueur qui dans certains cas ne permet pas à des organismes étrangers tels que le CRS d'être actionnaires.

Cependant, le CRS maintient le principe que tôt ou tard il faut être en mesure de sortir de l'actionnariat et de trouver d'autres investisseurs avec une mission sociale pour prendre la relève. Dans certains pays, cette tâche n'est pas impossible. Dans d'autres cas, elle n'est pas du tout évidente. La performance financière de l'institution est un des éléments déterminants dans cette évolution. Mais même si l'IMF est performante, les investisseurs qui prennent le relais n'auront pas forcément la même vision sociale du CRS.

En tant qu'institution de l'Eglise catholique, dans certains pays le CRS a essayé de promouvoir la participation de l'église locale dans l'actionnariat des IMFs. Il est espéré que l'Eglise en tant qu'institution permanente dans les pays où l'on travaille peut à la longue prendre la relève du CRS et avec sa " conscience morale " garantir la mission sociale de l'IMF au sein des conseils d'administration composés de banquiers plus concernés par des bénéficiaires.

Cependant, dans beaucoup de pays, l'Eglise n'a pas forcément la capacité technique de mener ce travail, et dans d'autres cas, cela ne l'intéresse pas. Parfois aussi, l'Eglise reste toujours très attachée à une vision purement caritative qui n'est pas forcément compatible avec la microfinance, surtout le paiement des taux d'intérêt du marché. De l'autre côté, l'Eglise est vue par les populations comme plus souple que les banques ce qui la laisse plus vulnérable à des cas de non-remboursement.

### **Des Programmes intégrés ou des services de crédit minimalistes ?**

Comme ONG, le CRS est actif dans d'autres domaines en dehors de la microfinance, tels que l'agriculture, la santé, l'éducation, etc. Ainsi, dans certains de ses programmes de microfinance, il a essayé des approches intégrées où les banques villageoises représentent un nœud d'activité autour duquel se déroulent l'éducation sanitaire, l'encadrement agricole, l'alphabétisation, etc. Dans d'autres cas, le CRS a appuyé des programmes minimalistes, c'est à dire avec l'unique activité de crédit-épargne.

Entre ces deux approches, la dernière s'est avérée la plus concluante. Les programmes intégrés ont souffert par un surcroît d'activités dans lesquelles les clients se sentaient obligés de participer parfois afin de recevoir un prêt. De plus, des réunions incessantes ont parfois porté préjudice aux activités génératrices de revenus des clients qui par la suite ont accusé des problèmes de remboursement. Dans d'autres cas, le personnel du projet n'avait pas toujours la capacité technique ni la nécessaire coordination de faire travailler une équipe multi-disciplinaire dans les mêmes communautés. Enfin, le coût et la pérennité financière de ces programmes n'est pas évident à long terme.

Donc, de plus en plus les programmes de microfinance du CRS sont devenus plutôt « minimalistes » afin de rendre le plus grand service à la clientèle. Cependant, on pose toujours des questions lorsqu'on sait que des problèmes sanitaires peuvent empêcher un client de mener son activité, mettant en danger le remboursement du prêt. Ailleurs, un paysan qui investit son prêt dans une activité techniquement mal faite aboutit à l'échec au moment de la récolte et par conséquent se trouve obligé de s'endetter auprès de l'usurier afin de rembourser son prêt. Dans d'autres cas, les membres des comités de gestion analphabètes qui n'arrivent pas à tenir les cahiers du compte interne, mettent en péril la gestion de l'épargne des membres. Toute une série de scénarios non loin de la réalité dans beaucoup de pays pauvres... qui argumente en faveur d'un programme intégré ?

### **Conclusion**

Le CRS a tiré beaucoup de leçons de ses expériences en microfinance. Ses principes de base, son choix de méthodologie et ses capacités techniques sont devenus plus solides au fil des ans. Cependant, comme nous avons vu dans les dernières grandes questions posées, les débats restent très vifs et les décisions ne sont pas encore tranchées dans beaucoup de domaines.



L'avantage indéniable d'une structure d'ONG reste cette capacité d'innovation et cette quête de repousser les frontières de la microfinance toujours plus loin en prenant des risques qu'une société à but lucratif serait peut-être moins encline de faire. Est-ce que le CRS serait capable de relever le défi de l'actionnariat, de gérer (ou plutôt gouverner) ses institutions de microfinance par le biais des conseils de gestion avec la co-habitation des banquiers ? Beaucoup reste encore à faire pour améliorer sa capacité technique pour faire face à ce défi. La question plus difficile est qu'en devenant actionnaire des banques, est-ce que le CRS saura sauvegarder la mission sociale des IMFs afin qu'elles puissent continuer à servir ceux sans accès aux services financiers ? Certainement, une structure d'ONG est plus orientée vers cette mission, mais les tensions qui existeront au sein d'une IMF face aux besoins de rentabilité et de respect des règlements bancaires, ne risquent-elles pas d'aboutir à la dérive (mission drift) ?

Encore des évolutions à suivre à l'avenir !

## Références

- > Website du Catholic Relief Services: <http://www.catholicrelief.org>
- > CRS Webpage sur la Microfinance :  
<http://www.catholicrelief.org/what/overseas/enterprise.cfm>
- > Website du Caylx : <http://www.caylx.com>
- > Website du Devcap : <http://www.devcap.org>
- > PAINTER, Judith, (1999). Internal Account Management Toolkit for Village Banks. SEEP Network. (disponible auprès de USAID)
- > Microenterprise Innovation Project (MIP): <http://www.mip.org> )
- > WILSON, Kim, (2000). Principled Practices in Microfinance: Catholic Relief Services. (disponible auprès de l'unité de microfinance du CRS : [mu@catholicrelief.org](mailto:mu@catholicrelief.org) )

*David M. Leege*

Représentant

Catholic Relief Services/Cambodge

Tél. +855-23-211165

Fax +855-23-216960