

La viabilité sociale

BIM n° --- – 14 janvier 2003

Karin BARLET - GRET

Bonjour à tous,

Nous vous présentons aujourd'hui la synthèse des travaux d'un atelier organisé par l'IRAM et la GTZ en décembre 2001 à Ouagadougou. Portant sur le thème de « la viabilité sociale d'une institution de microfinance », il a réuni une vingtaine de participants, issus du terrain ou représentants d'associations professionnelles locales, des autorités de tutelle ou des bailleurs de fonds.

La réflexion s'est appuyée sur l'étude du cas de quatre institutions opérant en Afrique de l'Ouest ainsi que sur des discussions en groupe autour de la viabilité sociale interne, la viabilité sociale externe et la régulation du secteur financier.

Vous pourrez vous procurer un compte-rendu complet de ce séminaire auprès de la GTZ : www.gtz.de/wbf/dokumente/viabilite%20sociale.zip

Le concept de viabilité sociale

S'inscrivant dans les réflexions actuelles sur l'institutionnalisation des IMF, l'atelier a choisi d'axer ses travaux sur une dimension encore peu explorée de la viabilité d'une institution de microfinance. Les difficultés que rencontrent parfois ces dernières dans leur prise d'autonomie proviennent, en effet, souvent de mésententes et d'un non-respect des règles par les différentes catégories d'acteurs.

L'atteinte de l'équilibre financier ne constitue donc pas la seule condition du succès de l'institutionnalisation. La pérennité d'une IMF repose en fait sur un triptyque composé de la viabilité financière, la viabilité socio-économique et la viabilité institutionnelle.

« Chaque acteur a ses intérêts propres (par exemple accéder au crédit pour le membre/client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié) et ses normes (ou système de référence ou de valeurs).

Il y a viabilité sociale si on parvient à des compromis, des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre les différents acteurs. Autrement, s'il n'y a pas un véritable consensus, une intériorisation des règles, on constate une non-application ou un détournement de celles-ci, une réinterprétation officieuse, ce qui débouche souvent sur des crises. »

Deux sortes de viabilité sociale peuvent être considérées :

- la viabilité sociale interne qui est la capacité à dégager des compromis ou des accords au sein de l'IMF,
- la viabilité sociale externe qui est la capacité de l'institution à s'insérer dans son environnement et à être reconnue par ses partenaires.

Les discussions au cours de l'atelier ont permis de mettre en lumière les éléments suivants

- la gouvernance définie ici comme « l'art de gouverner » est considérée comme une des composantes de la viabilité institutionnelle mais peut exercer une influence importante sur la viabilité sociale,
- la viabilité sociale contribue à l'atteinte de l'équilibre financier. Elle a cependant un coût (formation, partage d'informations, etc) qu'il convient de chiffrer très en amont pour l'intégrer au plan de développement,
- l'attitude des bailleurs de fonds est parfois un obstacle à l'atteinte de la viabilité sociale : une implication trop visible conduit à perpétuer la logique projet et gêne l'appropriation par les acteurs locaux. Leur volonté de réplique peut également s'avérer négative car elle méconnaît les besoins d'adaptation au contexte local,
- la viabilité sociale est un processus qu'il convient d'entretenir en permanence en étant attentif à l'évolution de ses composantes et au maintien des mécanismes de concertation,
- la viabilité sociale externe suppose une réelle implication des autorités de tutelle, des notables, etc,
- l'appropriation sociale est une des principales conditions de l'obtention du remboursement.

Les débats sur les études de cas

L'expérience de quatre institutions africaines a été débattue pendant le séminaire. Il s'agissait du Crédit Rural de Guinée, des Mutuelles Rurales du Niger, de la Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans (Togo) et de la Fédération des Associations Féminines d'Épargne et de Crédit (Côte d'Ivoire).

Les leçons qui peuvent en être tirées sont :

- l'institutionnalisation doit être envisagée très tôt : laisser perdurer des logiques projets rend difficile la prise d'autonomie,
- si les clients ne souhaitent pas participer à la gestion, le modèle mutualiste ne doit pas être adopté : « rien n'est pire qu'un faux mutualisme »,
- si le fonctionnement institutionnel choisi implique un partage du pouvoir entre des élus et des techniciens, la répartition des responsabilités doit être clairement formulée,
- l'institutionnalisation ne marque pas seulement la fin d'un projet. Elle s'inscrit dans une perspective à long terme et doit s'accompagner de la définition de la mission de l'institution et de ses objectifs d'avenir en s'appuyant sur une vision commune dans la définition de laquelle tous les acteurs concernés auront été impliqués,

Les conclusions d'ensemble

La viabilité sociale implique « des compromis, des compatibilités, des accords » et une capacité à travailler en commun, sans que ce mode de fonctionnement ne puisse être remis en cause par des intervenants extérieurs.

Dans ce contexte, le choix des acteurs revêt une grande importance et les conséquences des différentes options (mixité sociale, exclusion de certaines catégories d'emprunteurs, etc.) doivent être examinées attentivement. Un consensus explicite sur la méthodologie, le mode de fonctionnement et les perspectives que l'on se fixe est également nécessaire dès l'origine. L'institution doit en outre organiser une communication fluide, « ascendante et descendante ».

Les règles de fonctionnement doivent être élaborées de manière participative afin de favoriser leur acceptation et par-là même leur application. Le suivi-évaluation sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera sur « les observations et appréciations des élus et des agents de terrain sur le fonctionnement courant, les dysfonctionnements et les crises, sans toutefois se priver de regards externes ».

La viabilité sociale interne favorise, enfin, à l'évidence la viabilité sociale externe en permettant aux acteurs de négocier avec leurs partenaires sur la base d'objectifs communs clairs. Il convient de noter à cet égard que les associations professionnelles locales peuvent jouer un rôle important dans la promotion de la viabilité sociale externe au travers de leur contribution à la régulation du secteur de la microfinance ainsi qu'à l'élaboration du cadre légal.

NB : les extraits du compte-rendu du séminaire disponible sur le site de la GTZ ont été repris entre guillemets.

Re: La viabilité sociale

Date: Tue, 14 Jan 2003

Vous réalisez un travail important en tant qu'observatoire et nous ne pouvons que vous encourager à le continuer.

L'importance du développement des coopérations transnationales passe naturellement par la maîtrise de modèle économique. S'agissant plus spécifiquement des secteurs incluant une dimension sociale (santé, éducation, alimentation), nous devons proposer et trouver des solutions innovantes pour participer plus efficacement à ces actions. Nous avons donc beaucoup à apprendre dans la manière d'envisager et de déployer des services aux usagers de nos territoires. Quelles sont les structures, les partenariats à initialiser pour porter les financements et leur gestion? Les retours d'expérience, les meilleures pratiques, les innovations sont des éléments très constructifs pour ce réseau de coopérants dans le secteur.

Alain Creuze

Re: La viabilité sociale & les BIMS

Date: Thu, 16 Jan 2003

Je crois le sujet intéressant et entraîne beaucoup de débats. Personnellement, je me réfère à deux ouvrages récents (1) commercialisation de la microfinance paru chez Kumarian (E Rhyne & D Drake) (2) un article de Bob Christen sur la transparence et « l'industrie » de la microfinance. Je suggère une lecture de ces documents qui traitent d'une manière très professionnelle le sujet (ces deux textes seront présentés dans le BIM du 4 février 2003).

Pour revenir au débat qui se lie au « mission drift » à savoir perte de l'orientation d'origine des IMF en optant vers une approche plus rentable de leurs opérations, il faut se rendre compte des changements récents et de la disponibilité de ressources pour financer les activités. Il est un fait que la philosophie de la microfinance qui est de permettre le plus large accès aux couches vulnérables des communautés de services financiers ne doit pas être perdu. Cependant, une IMF se doit aussi de chercher à couvrir ses opérations et être moins dépendante des aides pour se développer. Ceci ne peut se faire qu'avec certains choix. Les clients vont changer mais avec une bonne combinaison de produits rentables tout comme pour une entreprise l'IMF peut continuer à desservir les plus démunis et conserver sa philosophie de départ. Certaines IMF ayant opté pour une catégorie de clientèle vont continuer dans le temps d'avoir besoin de soutien financier externe. Pour d'autres, la clientèle, elle aussi évolue et aura besoin de nouveaux produits financiers et de crédits de plus grande taille. Il s'agit aussi là de continuer à desservir cette clientèle.

Ce qui diffère les IMF des banques commerciales c'est surtout l'orientation sociale et la philosophie financière qu'elles ont. Je crois que l'espace est ouvert à toute une panoplie d'IMF qui dessert des marchés différents qui se complètent. La microfinance évolue et c'est l'agglomérat des produits financiers dirigés vers des clients n'ayant pas accès aux services financiers des banques qui compte. Chacun à sa place dans cette orchestration.

Donald SAM

Re : la menace du Mc Donough de la micro finance

Date: Fri, 17 Jan 2003

Chers amis et collègues,

Je ne suis pas certain de m'être bien expliqué, à lire la réaction de Donald Sam. La question, à mon avis, n'est pas « chacun a sa place dans cette orchestration », parce que j'ai l'impression que ce sont toujours les mêmes qui prennent toute la place (ou bien tous les clients sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres).

C'est la « tendance McDonough » de la micro finance d'aujourd'hui. En visant la sustainability, des IMF affichent nettement qu'ils veulent réintégrer dans les services marchands des groupes qui en étaient éloignés (ou qui n'y avaient jamais eu accès) ; mais qui n'en étaient qu'un tout petit peu éloignés. On ne peut afficher cet objectif financier et prétendre servir les plus pauvres (me semble t il).

Si la réponse de M. Sam est de dire : soit le boulot est fait par d'autres, soit on peut mélanger dans un portefeuille différents très de produits et de publics, en y incluant des publics très pauvres, je suis d'autant plus inquiet car on en viendra à juger la performance des IMF sur les critères des banques classiques : autant adopter tout de suite McDonough (ou son avatar). Et dans ce cas, la pression, la contrainte constante consistera à trier parmi les clients, et à ne garder que les rentables.

Sur le mécanisme lui-même, pardonnez mon immodestie, mais je me permets de reproduire ci dessous un papier que j'ai fait l'an dernier pour Le Monde Initiative. Il était fait pour alerter les « financiers solidaires » et la famille mutualiste et coopérative des banques. La menace peut s'étendre facilement aux IMF et aux IFS

Benoît Granger