

# BRAC, une expérience d'approche intégrée de la microfinance

BIM n° 79 - 18 juillet 2000  
Geneviève NGUYEN

*Beaucoup d'entre nous sommes sans doute en vacances, mais les activités ne s'arrêtent pas pour autant, et surtout pas celles sur le terrain. Profitons en pour présenter une expérience de terrain, forte intéressante par son approche intégrée de la microfinance et par ses réalisations. Une expérience qui reste, toutefois, encore relativement mal connue : c'est celle de BRAC au Bangladesh (Bangladesh Rural Advancement Committee - comité bangladeshi pour le progrès rural).*

Il est difficile de résumer une expérience aussi riche dans un bulletin d'info. Nous nous attacherons donc à quelques dimensions de BRAC qui nous paraissent les plus originales et qui peuvent éclairer nos réflexions sur les rôles possibles de la microfinance et les moyens pouvant être mis en œuvre pour remplir effectivement ces rôles :

## La philosophie et la vision de BRAC par rapport à la microfinance

BRAC est né en 1972, à la même période que la Grameen Bank, dans un contexte innovant où l'on découvre et expérimente le micro-crédit aux pauvres. A la différence de la Grameen, BRAC a débuté comme un programme d'aide humanitaire pour les réfugiés bangladeshis, puis a évolué progressivement vers un statut d'ONG offrant de multiples services dans les domaines de la santé, de l'éducation (enseignement classique et formation sur les droits de l'homme), de la création d'emploi et d'appui aux initiatives économiques (financement et appui technique).

L'objectif premier de BRAC est de lutter durablement contre la pauvreté et de permettre l'émancipation définitive des pauvres. Pour l'ONG, la microfinance n'est qu'un outil parmi d'autres pour atteindre cet objectif. Lutter contre la pauvreté nécessite selon les dirigeants de BRAC une approche « holistique » (pour reprendre le vocabulaire de Nabi et Admed, 1998) qui, elle seule, permet de donner aux populations les plus pauvres les éléments de base nécessaires si l'on veut que ces populations puissent choisir et mettre en œuvre durablement leurs propres stratégies de développement. Ces éléments sont le capital humain (santé et éducation), et le capital financier.

Pour BRAC, une action ou une institution n'est durable que dans la mesure où celle-ci produit des changements positifs au niveau du groupe cible des bénéficiaires et de leur environnement économique, social, institutionnel, et écologique. La durabilité doit ainsi être évaluée par rapport à ces changements. Autrement dit, une institution durable est nécessaire pour lutter contre

la pauvreté, mais il faut aussi tenir compte du fait que les effets durables sur la population cible et son environnement contribuent fortement à la durabilité de l'institution. Ceci n'est possible que si BRAC développe des actions qui sont chacune, utile et acceptée par la population, et que si l'institution elle-même est globalement crédible et viable.

## **Les moyens organisationnels, techniques et humains mis en œuvre par BRAC pour remplir sa mission**

La population cible de BRAC est composée essentiellement de femmes actives appartenant à des familles sans terre.

Pour atteindre ses objectifs, BRAC a développé différents sous programmes :

- > un programme de développement rural (RDP)
- > un programme de crédit rural (RCP)
- > un programme de développement du petit élevage (SLDP)
- > un programme d'appui aux activités génératrices de revenus destinés aux groupes vulnérables (IGVGD)
- > un projet d'entreprises rurales (REP)
- > une division santé et population (HPD) dont l'objectif est de réduire la mortalité infantile et maternelle
- > un programme de vulgarisation de médicaments avec prise orale
- > un programme d'éducation primaire non-formelle (NFPE)
- > un programme de formation

Au sein de son organisation, BRAC compte aussi une division Recherche et Evaluation, un service comptable et financier, un centre de ressource sur le genre, un service de communication et de publication, un service de commercialisation, et un centre de logistique.

En matière de microfinancement, BRAC a développé une approche en deux temps. Cette approche consiste à faire précéder l'octroi du crédit par une période longue période d'activités de développement, assurée en particulier par le programme de développement rural (RDP) et s'appuyant sur des actions d'éducation fonctionnelle (alphabétisation, arithmétique, les droits des personnes, formation à des activités génératrices de revenus). Ces actions d'initiation et de formation sont dispensées au sein de groupes villageois de 40 personnes se réunissant une fois par semaine. Après cette période d'initiation et de formation (1 an), les crédits peuvent être octroyés. Les prêts sont accordés à des groupes solidaires ou individuellement. Une épargne préalable doit être constituée à hauteur de 5 % du montant du crédit. Le montant moyen des premiers prêts est de 20 US\$. Le principe de progressivité des montants octroyés est appliqué. Le montant moyen des prêts s'élève à 97 US\$. La durée des prêts va de 1 à 3 ans.

Les activités non financières du RDP s'arrêtent progressivement et au bout de 4 ans, le RDP se retire de la zone et ses activités d'épargne et de crédit sont prises en charge par le programme de crédit rural (RCP), qui fonctionne sur la base d'agences locales financièrement autonomes (area ou branch office). Ces agences sont conçues pour être autonomes financièrement au bout de 4 ans (couverture des coûts des activités de crédit, comprenant les coûts de fonctionnement du bureau, les salaires des agents de crédit et du personnel administratif et non administratif, les frais de déplacement, les coûts des lignes de crédit octroyés par l'office central et estimés à

9 %, les 6 % d'intérêts payés sur les dépôts, les dotations aux provisions pour créances douteuses...). Les bénéfices dégagés par le RCP, s'il y en a, sont utilisés pour subventionner les autres programmes. En effet, seul le RCP est considéré comme un « centre de profit » car seul pouvant dégager des profits, à la différence des autres programmes, considérés comme des « centres de coûts ». Au niveau des agences, cinq niveaux de couverture des coûts ont été établis comme des étapes successives à atteindre pour permettre de couvrir progressivement toutes les charges des différents programmes de BRAC, et envisager au final l'autonomie financière de BRAC dans son ensemble.

Les critiques vis-à-vis des institutions multi-services sont nombreuses - mélange des métiers, mélange des comptes, etc. - et effectivement, l'expérience montre que rare sont les institutions multi-services qui ont réussi. Pour contourner le problème, BRAC a considéré chaque programme indépendamment les uns des autres :

- > élaboration d'objectifs spécifiques à chaque programme
- > recrutement et formation d'un personnel spécialisé et responsabilisé pour chaque programme (ex. les programmes éducatifs emploient des professeurs, le programme de crédit des agents de crédit spécialisés dans cette fonction uniquement)
- > sources de financement séparées
- > élaboration de comptes spécifiques

Sur ce dernier point, une étude spéciale a été réalisée par le CGAP (étude spéciale n°2, oct. 1998, accessible en téléchargement à partir du site internet du CGAP, <http://www.cgap.org>) sur le système d'imputation des coûts de BRAC. Intégré au système comptable global, ce système d'imputation des coûts permet de répartir les différents coûts et les 17 états financiers entre les programmes, les agences locales et le siège central. Le système comptable est constitué à la base par les plans comptables des agences, qui tiennent chacune un registre des différents programmes en cours. Au niveau des agences, les coûts directs sont directement imputés aux différents programmes et les coûts indirects (frais généraux, coûts de fonctionnement du personnel en commun...) sont partagés entre les différents programmes selon des règles d'imputation bien précises. Un compte de résultats peut ainsi être produit pour chaque programme par les différentes agences et seules les activités du programme de crédit rural font l'objet d'un bilan. Ce système d'imputation des coûts permet ainsi à BRAC de suivre et d'évaluer chacun de ses programmes financiers et non-financiers séparément.

## **Les performances récentes de BRAC et défis à venir**

BRAC est aujourd'hui une institution de développement privée, opérant dans 50 000 villages au Bangladesh, et employant 17 083 personnes à plein temps et 33 000 enseignants à temps partiel. Le programme de développement rural de BRAC (RDP) a contribué à l'organisation et à la formation de 51 635 groupes de paysans sans terre. En 1998, le programme de crédit rural (RCP) comptait 2,2 millions de femmes, a attribué un total de 470 millions \$US de crédit, et collecté 38 millions de \$US d'épargne. Le RCP couvrait alors 337 des « thanas » (unités territoriales) sur les 400 que compte le pays. L'autonomie opérationnelle du RCP était supérieure à 100 % et environ 27 % des agences avaient atteint le dernier niveau (n°5) de couverture des coûts.

Une étude d'évaluation d'impact a été réalisée, en 1996-1997, par l'Institute of Development Studies (Sussex) et la division Recherche et Evaluation de BRAC (Muazzam Husein, 1997).

Deux séries d'enquêtes ont été conduites auprès d'un échantillon de 1 700 ménages, dont 1 250 sont membres de BRAC. Voici quelques éléments de résultats (globalement positifs) :

- > 66 % des membres de BRAC font partie du groupe cible
- > 68 % des crédits ont été utilisés pour des investissements productifs
- > les emprunteurs de BRAC ont accès à d'autres sources de crédit informel et formel, mais les crédits BRAC représentent la source la plus importante
- > depuis qu'ils sont membres de BRAC, 3,8 % des ménages ont pu acquérir des terres
- > le patrimoine autre que foncier des membres de BRAC augmente avec la durée de leur participation à l'institution
- > l'exercice d'activités génératrices de revenu augmente aussi avec la durée de la participation aux programmes
- > 44 % des personnes devenues membres de BRAC mènent aujourd'hui une activité génératrice de revenu, comparé à 28,4 % avant participation
- > l'épargne des membres de BRAC est plus importante que celle des non-membres et le volume augmente avec la durée de la participation au RCP
- > les variations saisonnières au niveau des dépenses de consommation alimentaire des membres de BRAC sont plus faibles que celles des non-membres, etc., etc.

Dans leur étude, Nabi et Ahmed (1998) soulignent, toutefois, quelques défis qui se présentent à BRAC dans le court terme :

- > Toutes les agences locales ne sont pas autonomes financièrement. Certaines ne le sont pas et ne le seront sans doute jamais. En effet, certaines régions du Bangladesh connaissent des conditions particulièrement difficiles, et la mission de BRAC l'oblige à y intervenir. BRAC le fait au dépend de certaines agences qui peuvent dégager des bénéfices.
- > Les exigences de performances financières amènent beaucoup d'institutions de microfinancement à s'éloigner de leur groupe cible initial de très pauvres. Pour éviter ce problème, BRAC a introduit de nouveaux programmes, dont le programme de génération de revenus destinés aux groupes vulnérables. Ce programme est considéré comme un centre de coût et non un centre de profit. Jusqu'où peut-on aller dans la diversification des services ?
- > L'accès durable à des ressources financières à moyen terme se pose pour BRAC, comme pour toutes les IMF en forte croissance, pour satisfaire la demande croissante des emprunteurs (augmentation du nombre de membres et augmentation du montant moyen des crédits). La collecte d'épargne réalisée par le RCP ne suffit pas.
- > Comme pour toutes les IMF en forte croissance, se pose le problème du suivi de la qualité du portefeuille de prêts de BRAC.
- > BRAC doit aussi aujourd'hui faire face au problème de recrutement d'un personnel qualifié et de gestion de ce personnel (entretien des motivations).

## Eléments bibliographiques

### Pour plus d'informations

Bangladesh Rural Advancement Committee. (BRAC )  
75 Mohakhali 1212 Dhaka BANGLADESH  
Tél. : 880 2 884 180  
Fax : 880 2 883 542  
Mél : [general@brac.bdmail.net](mailto:general@brac.bdmail.net)  
URL : <http://www.bdmail.net/brac.htm>

- > Nabi, A. et J. Ahmed. 1998. "Microfinance in a Holistic Approach: Experiences from BRAC's Rural Development Programme." Communication présentée à l'atelier international sur la pauvreté et la finance au Bangladesh, organisé par IDPAA (Proshika) et PKSf, juillet 8-11, 1998.
- > Muazzam Husain, A.M. 1997. "Poverty alleviation and empowerment. An impact assessment study on BRAC's Rural Development Programme". BRAC Research and Evaluation Division, Dhaka, Bangladesh.
- > Yaqub, S. 1995. "Empowered to Default? Evidence from BRAC's Micro-credit Programme". Revue "Small Enterprise Development", 1995, 6 (4) : 4-13 p.
- > CGAP Occasional Paper n°2 "Cost Allocation for Multi-Service Micro-finance Institutions" (Imputation des coûts pour les institutions de microfinancement multiservices) - version française de l'étude téléchargeable à partir du site web du CGAP, rubriques "Publications" puis "Occasional Papers", <http://www.cgap.org/>

### Info sur une prochaine conférence sur les microentreprises (langue : anglais)

#### ■ "Global Conference on Microenterprises"

- > Lieu : New Delhi, India
- > Date : 12-15 November, 2000
- > Institutions organisatrices : World Association for Small and Medium Enterprises (WASME - <http://www.wasmeinfo.org>), and the Indian Ministry of Small Scale Industries, Agro and Rural Industries.
- > Thème central de la conférence : "Changing world, Changing roles: the future of microenterprises" (Changer le monde, changer les rôles : le futur des microentreprises)
- > Sujets qui seront traités :
  - Décentralisation versus Globalisation
  - Microentreprises et cadre institutionnel
  - Etudes de cas de la promotion des microentreprises dans les PVD et les pays industrialisés
  - Emancipation des pauvres : microfinance et microentreprises
  - Impact des réglementations sur l'économie informelle Nouvelles orientations des bailleurs en matière d'appui aux microentreprises
  - Contribution des entreprises non-agricoles au développement rural Règlement des différends et cadre légal Expériences de microcrédit

Renforcement de la capacité des ONG et autres institutions privées dans le secteur de la microentreprise

Promouvoir le rôle, la durabilité et les activités de service des institutions d'appui aux microentreprises

Impact des microentreprises

Microentreprises et développement durable

Financement et structure du capital des microentreprises

Développement de technologies et d'outils pratiques adaptés aux contextes

Place et rôle des femmes dans le secteur de la microentreprise

Pour plus d'informations, écrire à Arun Agrawal (Secretary), <arun@wasmeinfo.org>