



Microfinance

Le contexte

La majorité de la population mondiale est composée de pauvres qui n'ont que deux à trois dollars par jour pour subsister. Plus de 500 millions de membres de cette population pauvre sont des personnes économiquement actives, qui gagnent leur vie en travaillant à leur propre compte ou dans des *microentreprises* (très petites entreprises qui n'emploient pas plus de cinq personnes). Ces *micro-entrepreneurs* fabriquent un large éventail de produits dans de petits ateliers; font du négoce à petite échelle ou du commerce de détail; fabriquent des marmites, des casseroles et des meubles; ou vendent des fruits et légumes.

Or, ces ménages pauvres sont souvent dans l'incapacité d'obtenir le capital dont ils ont besoin et ratent des possibilités de croissance parce qu'ils n'ont pas accès aux ressources financières, qu'il s'agisse de prêts ou d'un lieu sûr où déposer leur épargne. Plus de 80 % de l'ensemble des ménages dans les pays en développement n'ont pas accès aux services bancaires institutionnels. Cet ensemble regroupe pratiquement toute la population pauvre du monde en développement. N'étant pas desservis par des établissements financiers, les entreprises et les ménages pauvres sont largement tributaires de sources informelles, par exemple la famille, les amis, les fournisseurs ou des prêteurs.

Le concept

La **microfinance** constitue désormais une branche d'activité dont l'importance va croissant et qui sert à fournir des services financiers aux populations très pauvres. Jusqu'à une date récente, la microfinance consistait essentiellement à accorder des microcrédits (petits prêts d'environ 50 à 500 dollars) à des microentreprises. Aujourd'hui, on constate que les pauvres ont besoin de toute une série de services financiers et pas seulement de crédit. La microfinance actuelle a donc évolué vers cette offre de services financiers divers, comprenant le crédit, l'épargne et l'assurance, aux entreprises et ménages pauvres.

En matière de microfinance, le travail de pionnier a été accompli par des organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées telles que la *Bank Rakyat Indonesia (BRI) Unit Desa* (Indonésie), la banque Grameen (Bangladesh), le Programme kényen de développement des entreprises rurales (Kenya), la *Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa*, le *Banco Solidario* (Bolivie) et d'autres. Ces organisations ont contesté les idées reçues des années 1970 et ont découvert que, moyennant de nouvelles méthodes de prêt, les populations pauvres des campagnes remboursaient leurs emprunts dans les délais impartis. Ces

nouvelles méthodes consistent notamment à accorder des prêts d'un faible montant, sans exiger de garantie, assortis d'un taux d'intérêt permettant le recouvrement intégral des coûts et remboursables en plusieurs tranches. Elles ont apporté la preuve que la majorité pauvre, qui est généralement exclue du secteur financier institutionnel, peut en réalité constituer un créneau pour des services bancaires novateurs qui seraient commercialement viables.

Par voie de conséquence, le microfinancement actuel a procédé à un important recentrage, abandonnant les projets de microfinancement subventionné du passé, dont ne profitaient finalement que peu de gens, pour se consacrer à la mise en place d'institutions financières viables spécialisées dans le marché de la clientèle à faible revenu.

La présente note sur le développement des entreprises complète les bilans tirés des évaluations auxquels ont été consacrés deux autres numéros de *Notions essentielles*, l'un sur le développement de la petite et moyenne entreprise (N° 1) et l'autre sur le développement de l'esprit d'entreprise (N° 2).

Aujourd'hui, les institutions de microfinancement (IMF) qui réussissent sont de plus en plus nombreuses partout dans le monde. Il s'agit essentiellement d'institutions locales qui touchent un nombre non négligeable de personnes pauvres et sont en train de devenir commercialement viables.

Le présent numéro de *Notions Essentielles* a pour objet d'appréhender certains des enseignements importants concernant l'offre de services financiers de qualité aux populations pauvres, sur une base durable.

Les enseignements

Rôle des services de microfinancement

1. Ne pas restreindre le recours aux prêts.

L'accès aux services financiers confère aux populations pauvres la possibilité d'accumuler des avoirs, de façon à réduire leur vulnérabilité face aux chocs possibles (maladie ou décès dans le ménage, perte de récolte, vol, fluctuation considérable des prix, versement d'une dot, etc.) et à pouvoir investir dans des activités rémunératrices. Il leur permet aussi d'améliorer la qualité de leur vie par l'amélioration de l'éducation, de la santé et du logement.

L'un des principaux intérêts de l'accès au crédit est qu'il permet aux populations pauvres de diversifier leurs sources de revenu. La plupart des ménages pauvres n'ont pas qu'une seule source de revenu ou un seul moyen de subsistance. Leurs activités varient en fonction de la saison, des cours des produits qu'ils vendent, de leur état de santé et de bien d'autres facteurs. Il peut s'agir aussi bien de produire sa propre nourriture, de travailler pour autrui, d'exploiter une petite entreprise industrielle ou commerciale, de vivre de la chasse et de la pêche, et de pouvoir contracter un prêt.

Que faire?

Les organismes de microfinancement doivent admettre le fait que pour les micro-entrepreneurs, les fonds empruntés peuvent avoir des usages très divers et servir non seulement à l'activité pour laquelle le prêt a été officiellement accordé mais aussi au fonctionnement du ménage et à d'autres entreprises familiales. Pour les populations pauvres, et pour les plus pauvres d'entre les pauvres en particulier, investir tout son revenu dans une seule activité revient à prendre trop de risques. En effet, si cette activité ou entreprise unique fait faillite, les

conséquences en sont bien plus graves que si l'intéressé a plusieurs sources de revenu.

Les prestataires de services financiers de qualité sont conscients de cette réalité et imposent assez peu de restrictions à l'emploi des fonds qu'ils prêtent. La plupart des organismes de microfinancement s'abstiennent de surveiller l'utilisation de leurs prêts pour s'assurer qu'ils sont utilisés aux fins déclarées, parce qu'ils savent que la stratégie de survie de leurs clients pauvres est faite d'une succession de choix et de décisions économiques. C'est le client lui-même qui est le mieux placé pour savoir comment gérer les fonds dont il dispose.

Exemple

Kamala Rani diversifie ses activités (Bangladesh). Kamala Rani a une expérience certaine de l'emprunt. Elle a déjà emprunté à trois reprises. Elle a investi son premier et modeste emprunt (1 000 taka) dans l'entreprise de son mari, qui est négociant en bambou et vend des produits en bambou dans sa boutique. Kamala apporte aussi sa main-d'œuvre pour fabriquer des nattes en bambou. Lorsqu'elle a obtenu son deuxième prêt, elle s'en est servie pour fabriquer des conteneurs destinés au stockage des récoltes et d'autres produits, qu'elle vend depuis son domicile à des grossistes ou de simples habitants du village. Puis elle a emprunté encore 4 000 taka, essentiellement pour acheter une vache. Elle peut donc maintenant rembourser son prêt avec les bénéfices tirés de la vente du lait et des fonds investis dans l'entreprise de son mari. Elle continue de fabriquer des nattes et d'autres produits en bambou, qu'elle compte vendre à la fin de l'année lorsque le prix des nattes sera au plus haut. Si elle peut attendre que le prix des nattes augmente, c'est parce qu'elle a d'autres sources de revenu pour honorer les échéances hebdomadaires de remboursement de son prêt. À l'instar d'autres clients à faible revenu, en diversifiant ses activités, Kamala Rani peut maximiser le rendement de son investissement. (Source : adapté de Rahman, "Impact of Credit for Rural Poor :

an Evaluation of Palli Karma-Sahak Foundation's Credit Programme". Institut d'études sur le développement, Bangladesh, 1996, in Wright, "The Impact of Microfinance Services : Increasing Income or Reducing Poverty", 1999)

2. Assurer l'accès aux services financiers et non aux subventions

Pour les micro-entrepreneurs, la contrainte la plus fréquente tient à la difficulté d'obtenir des fonds de roulement qui leur permettent de développer leur entreprise. Les entrepreneurs à faible revenu veulent un accès *rapide* et *continu* aux services financiers plutôt que des subventions, et ils sont aptes, et disposés, à payer ces services en prélevant sur leurs bénéfices. La plupart des micro-entrepreneurs empruntent de petites sommes pour des besoins de trésorerie à court terme. Leurs activités économiques sont normalement suffisamment rentables pour supporter des prêts à taux d'intérêt élevé et faire quand même des bénéfices.

Les micro-entrepreneurs apprécient la possibilité d'emprunter aux IMF et de leur confier leur épargne, parce que ces institutions offrent des services qui sont *moins coûteux* que ceux qui sont normalement proposés aux clients pauvres ou des services auxquels ces derniers ne pourraient pas du tout accéder. Les prêteurs appliquent des taux d'intérêt très élevés, qui équivalent souvent à plusieurs fois le taux pratiqué par les IMF, et les conditions de leurs prêts ne conviennent pas nécessairement à l'emprunteur. Les micro-entrepreneurs ont toujours prouvé qu'ils étaient prêts à payer les intérêts à leur coût intégral pour pouvoir continuer de bénéficier des services financiers des IMF.

Que faire?

Les IMF n'ont pas les moyens de subventionner leurs prêts. Pour pouvoir accorder continuellement des prêts, elles doivent appliquer des taux d'intérêt qui leur permettent de recouvrer leurs coûts. Ces

coûts sont généralement élevés car le fait d'accorder des prêts de faible montant et sans garantie revient plus cher que les prêts bancaires classiques. Les coûts pris en charge par l'institution sont les frais de fonctionnement, le coût d'obtention des fonds à prêter et le coût de l'inflation.

Les IMF ne peuvent compter sur les gouvernements ou les donateurs comme sources de financement à long terme. Elles doivent pouvoir vivre sur leurs propres recettes, notamment les intérêts et autres commissions. Étant donné que la population pauvre recherche un accès continu et fiable aux services financiers et qu'elle est apte et disposée à payer ces services, tant l'institution que ses clients ont tout intérêt à ce que les taux pratiqués couvrent le coût de ces services (pour un examen plus complet de la fixation des taux d'intérêt, voir plus loin *Ressources : Viabilité financière*).

Exemples

La demande des clients en tant qu'indicateur. *Si les clients remboursent leurs prêts, paient les intérêts à leur coût intégral et demeurent dans le programme en tant qu'emprunteurs ou épargnants, on peut dire sans crainte de se tromper qu'ils apprécient ces services. Il ressort d'un examen indépendant détaillé des activités de microfinancement du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) en Afrique, en Asie et en Amérique latine que les clients pauvres étaient disposés à payer les taux d'intérêt nécessaires pour assurer ces services. "Même lorsqu'ils doivent payer le coût intégral de ces services, ils y ont recours et en redemandent encore et encore" (source : FENU, *Independent Review of UNCDF Microfinance Activities*, par Rosenberg, 1998).*

Ce dont les clients ont le plus besoin, c'est un accès continu et fiable aux services de crédit et d'épargne. *"Les programmes de prêts bonifiés offrent une quantité limitée de prêts peu coûteux. Lorsque ces prêts sont rares et recherchés, ils sont généralement attribués en grande partie à une élite locale suffisamment influente pour passer devant*

*ceux qui ont besoin de prêts d'un montant plus faible ... Par ailleurs, il y a abondance de preuve dans les pays en développement de toutes les régions du monde que les programmes de crédit rural bonifié aboutissent à des arriérés importants, occasionnent des pertes aussi bien à l'institution financière qui administre ces programmes qu'aux gouvernements ou aux organismes donateurs, et freinent l'épargne institutionnelle et, par voie de conséquence, le développement d'institutions financières rurales rentables et viables" (source : Robinson, *Savings Mobilization and Microenterprise Finance: the Indonesian Experience in The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, Otero et Rhyne, dirs. de publ., 1994).*

3. Les services financiers contribuent à démarginaliser les femmes.

Les IMF s'intéressent plus particulièrement aux femmes entrepreneurs parce que celles-ci constituent pratiquement toujours la catégorie la plus pauvre de la population, qu'elles ont moins de possibilités économiques et qu'elles sont généralement responsables de l'éducation des enfants, notamment l'enseignement, la santé et la nutrition. Considérant la situation particulièrement vulnérable des femmes, de nombreuses IMF s'emploient à les démarginaliser en élevant leur position économique dans la société. L'on sait d'expérience que ce processus est favorisé par la fourniture directe aux femmes de services financiers. Les clientes sont aussi jugées avantageuses pour l'institution parce qu'elles sont considérées comme étant plus solvables. On constate généralement chez les femmes de forts taux de remboursement et d'épargne.

Que faire?

Les IMF qui veulent desservir les femmes doivent comprendre les besoins spécifiques de celles-ci et les attirer en tant que clientes. Les possibilités économiques offertes aux femmes sont souvent moindres que celles

offertes aux hommes. Les femmes butent aussi sur des obstacles culturels qui les confinent souvent à la maison (par exemple, le port du voile ou de la *purdah*) et peuvent donc difficilement accéder aux services financiers. Elles jouent des rôles plus traditionnels dans l'économie et peuvent être moins aptes à gérer une entreprise hors de leur domicile. Les femmes ont aussi tendance à assumer une part disproportionnée des tâches ménagères. Il faut peut-être aussi réduire le volume des prêts, les entreprises des femmes étant en général plus petites que celles des hommes. Elles se consacrent généralement au commerce, aux services et à la petite production manufacturière. Ces entreprises sont souvent aussi gérées à la maison et emploient fréquemment de la main-d'oeuvre familiale. Les prêts accordés aux femmes doivent leur permettre de trouver un équilibre entre leurs activités dans le cadre du ménage et dans celui de l'entreprise, par exemple en ne leur imposant pas de passer trop de temps dans des réunions et en organisant les réunions dans des lieux commodes d'accès. Selon le contexte social, il se peut que le sexe de la personne qui octroie les prêts influe sur la participation féminine aux services financiers.

Exemples

Les femmes et leur autonomisation. *Indépendamment du contexte culturel ou national, les évaluations d'impact permettent de constater des résultats positifs pour les femmes qui accèdent aux services financiers. À titre d'exemple, il ressort d'une étude sur l'impact du microfinancement sur la lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Est, effectuée par le programme MicroSave-Africa du PNUD, que la participation à une institution de microfinancement "renforce généralement le statut de la femme au sein de sa famille. Non seulement l'accès au crédit donne à la femme la possibilité de contribuer davantage à l'entreprise familiale mais elle peut aussi l'utiliser pour aider l'entreprise de son mari et faire office de banquier de la famille, toutes fonctions qui lui confèrent davantage de prestige et d'influence au sein du ménage"* (source :

Wright et al., *Vulnerability, Risks, Assets and Empowerment: the Impact of Microfinance on Poverty Alleviation*, mars 1999).

Attirer la clientèle féminine. *Une étude de l'Agency for International Development des États-Unis (USAID) portant sur 11 IMF qui fonctionnent bien a permis de constater que ces institutions touchent de nombreuses femmes, soit en raison d'une politique délibérée (banque Grameen, Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, ou ADOPEM), soit parce qu'il est communément admis que les femmes peuvent se targuer d'un meilleur bilan en matière de remboursement et sont plus disposées à constituer des groupes (K-Rep, Kenya) (source : Christen et al., 1995, in Ledgewood, *Microfinance Handbook*, 1997).*

Se doter d'institutions viables

4. Soutenir les institutions, pas les projets.

La microfinance a manifestement abandonné les projets de durée limitée des années 1970 et 1980, dans le cadre desquels les donateurs subventionnaient généralement le crédit accordé aux bénéficiaires. La fourniture du crédit à des taux bonifiés dans le cadre de projets n'était pas sans poser des problèmes, pour diverses raisons. Ce type de crédit s'est révélé coûteux et non viable, parce que les prêts, étant assimilés à de la charité, étaient rarement remboursés. Les fonds disponibles s'épuisaient rapidement, avant d'avoir touché un nombre suffisant de personnes. Un autre problème tenait au fait que les donateurs spécifiaient généralement des groupes cibles, selon des critères de lieu, de sexe, de niveau de pauvreté ou d'activité économique. Ces objectifs imposés de l'extérieur se révélaient difficiles à atteindre dans la pratique et étaient à l'origine de bien des échecs. Enfin, ce type de crédit s'accompagnait souvent d'activités de formation dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'autonomisation sociale ou de la gestion des entreprises. Or, cette formation aussi s'est révélée coûteuse,

paternaliste et une perte de temps pour les bénéficiaires du crédit.

Étant donné ces problèmes inhérents à l'approche axée sur les projets, il fallait trouver une autre solution qui soit viable. On est donc passé à une approche axée sur les systèmes financiers, qui privilégie la création d'institutions, et non de projets, pour pourvoir de manière durable aux besoins de financement des populations pauvres. Il s'est ainsi constitué un vaste consensus parmi les spécialistes de la microfinance et les donateurs, PNUD compris, qui estiment que la mise en place d'institutions revêt une importance capitale, à la fois pour des raisons de viabilité et parce que les IMF répondent à un besoin réel mais non satisfait. À l'heure actuelle, le seul facteur qui empêche un accès plus large des clients à faible revenu aux services financiers tient au nombre limité et à la faible capacité des institutions qui peuvent les desservir. Les IMF sont certes de plus en plus nombreuses de par le monde, mais elles ne toucheraient encore que 2 à 5% du marché total des services de microfinancement. Les centaines de millions de personnes privées de services financiers ont besoin de beaucoup plus d'institutions de ce type.

Que faire?

Les donateurs peuvent favoriser le développement des IMF en discernant des initiatives locales prometteuses et en les aidant à devenir de véritables institutions. Ils devraient donc :

a) Identifier les organisations locales prometteuses. Les donateurs devraient rechercher des IMF prometteuses dont elles peuvent soutenir les objectifs et opérations, au lieu d'essayer de les changer. Ils ne devraient pas non plus imposer à ces organisations des groupes ou des zones géographiques cibles (pour un examen des outils qui permettent d'évaluer les institutions ayant un potentiel, voir, sous Ressources plus loin, *Microfinance Tools : Appraising Microfinance Institutions*).

b) Identifier un exécutant technique. L'un des grands domaines auxquels les donateurs devraient consacrer leur appui consiste à identifier un bon exécutant technique qui serait responsable au premier chef du renforcement des capacités d'une organisation ou initiative locale prometteuse. Cet exécutant technique peut être aussi bien une IMF locale qui a un bon bilan en matière de microfinancement qu'une institution internationale crédible. Lorsqu'il n'y a pas d'initiatives locales prometteuses susceptibles de bénéficier de cet appui, l'exécutant technique peut créer une organisation nouvelle.

c) Appuyer, par une assistance technique, le renforcement des capacités institutionnelles. L'exécutant technique retenu devrait apporter aux organisations locales une assistance technique qui leur permette de développer leurs capacités institutionnelles et humaines. Cette assistance technique peut être plus spécialement axée sur : la planification des opérations, les systèmes de gestion financière, les méthodes de prêt et d'épargne, les normes de publication, les structures de responsabilisation et d'autres questions de gestion et de gouvernance spécifiques à l'institution considérée.

d) Avoir un plan de travail et une stratégie crédibles dans l'optique de la viabilité. L'assistance technique a pour objet de renforcer la capacité institutionnelle locale afin de favoriser la croissance indépendante à long terme de l'institution. À l'issue d'une évaluation initiale des besoins de l'organisation, l'exécutant technique devrait se doter d'un plan de travail reposant sur une stratégie claire de développement de la capacité de l'institution à toucher les clients, à gérer les portefeuilles et à atteindre la viabilité financière.

(Pour un examen plus complet des investissements des donateurs dans la

microfinance, voir : annex 1 : Donor Support for Financial Independence sur <http://intra.undp.org/eo> ou www.UNDP.org/eo, aux rubriques Lessons learned et plus loin sous Ressources : Mise en place d'institutions viables.)

Exemple

Soutien au renforcement des capacités institutionnelles. Au sein du PNUD, le Groupe spécial de la microfinance soutient le renforcement des capacités institutionnelles des IMF par l'entremise de son programme MicroStart et d'autres formes d'appui technique. Pour étendre les services financiers jusqu'aux populations pauvres de manière durable, MicroStart s'emploie à renforcer les IMF qui ont un bilan transparent et de solides résultats institutionnels et financiers. Un autre objectif de MicroStart consiste à améliorer la pratique du microfinancement au sein du PNUD en établissant des directives, en fournissant une assistance technique et en facilitant les possibilités de formation et d'apprentissage qui incorporent les meilleures pratiques dans ce domaine. Une caractéristique essentielle du programme MicroStart est que l'un de ses éléments consiste à charger un prestataire de services techniques de travailler avec les initiatives locales prometteuses pour améliorer leurs résultats institutionnels. Les prestataires de services techniques sont toute une série d'organisations du Nord comme du Sud (MicroStart fonctionne actuellement à Bahreïn, au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Ghana, en Haïti, au Kenya, à Madagascar, au Maroc, en Mongolie, au Nigéria, aux Philippines, au Togo, au Yémen et au Zimbabwe).

5. Pour réussir, les institutions de microfinancement doivent toucher une clientèle nombreuse et devenir financièrement autonomes.

Le **rayonnement** est le but premier de la microfinance, à savoir donner au plus grand nombre de personnes très pauvres un accès à des services financiers de qualité. Il est impératif de se préoccuper du rayonnement de l'institution parce qu'il y a des millions de ménages et d'entreprises qui n'ont pas accès à ces services. Pour pouvoir toucher toute cette population, les IMF doivent avoir les moyens d'étendre notablement leurs opérations. Les meilleurs résultats en matière de rayonnement ont été obtenus par le biais d'institutions financières spécialisées.

L'**autonomie financière** désigne le moment où une organisation peut couvrir l'intégralité de ses frais de fonctionnement ainsi que le coût de ses fonds (y compris le coût de l'emprunt auprès des banques et le coût de l'inflation) au moyen de ses intérêts et commissions. Une fois que l'organisation a atteint cette autonomie financière, elle peut financer sa croissance avec des capitaux provenant de banques commerciales et n'a plus besoin des subventions de donateurs ou des pouvoirs publics. Être financièrement autonome est la seule façon pour une institution financière de se développer.

Que faire?

Les IMF peuvent avoir un rayonnement important et être efficaces dans toute une série de situations et avec une clientèle diverse en adoptant les principes suivants :

Comprendre les besoins des clients et concevoir des produits adaptés. Pour toucher une clientèle nombreuse, il est essentiel de comprendre ses besoins. Pour la microfinance, les clients sont des consommateurs, et non des bénéficiaires ou des destinataires d'une oeuvre caritative. Les programmes qui considèrent leurs emprunteurs comme des consommateurs

s'emploient à adapter leurs services aux souhaits de ces consommateurs. Les produits conçus pour répondre à la demande des clients peuvent être, notamment, des prêts de plus courte durée, une rotation rapide des demandes de prêts et une grande liquidité des services d'épargne.

Gérer les risques pour l'institution et accroître la valeur pour les clients. Les institutions qui réussissent sont celles qui réduisent le risque non pas en analysant les prêts de manière plus détaillée ou en exigeant plus de garanties mais plutôt en donnant aux clients de très bonnes raisons de rembourser. Deux des techniques de motivation les plus importantes sont le prêt paritaire de groupe, où plusieurs personnes garantissent mutuellement leurs prêts, et la promesse d'un accès continu et croissant au crédit pour les emprunteurs qui remboursent à temps. Les retards et les défauts de remboursement des prêts sont très coûteux pour l'institution. Les IMF doivent faire en sorte que les taux de retard soient inférieurs à 10 % et les taux de défaillance inférieurs à 5 % pour que l'entreprise soit viable.

Comprimer les frais administratifs. Pour les clients, l'obtention du prêt est souvent plus coûteuse que les intérêts et commissions. Les frais engagés pour obtenir le prêt sont, notamment, les frais de transport, le temps passé dans des réunions et non dans l'entreprise, les formulaires à remplir et le coût des documents juridiques. Les IMF qui réussissent compriment ces coûts en fonctionnant de manière plus efficace, par exemple en simplifiant et en décentralisant les procédures de demande, d'approbation et de recouvrement des prêts.

Appliquer des taux d'intérêt conformes à ceux du marché. Pour atteindre la taille voulue (rayonnement important) et l'autonomie financière, il appartient aux institutions de couvrir les coûts plus importants inhérents à l'octroi de services financiers à petite échelle. Les programmes pleinement autonomes appliquent des taux d'intérêt réels effectifs suffisamment élevés pour couvrir tous leurs frais (voir annex 2 :

Anatomy of a Successful Microfinance Institution sur la page d'accueil du Bureau de l'évaluation <http://intra.undp.org/eo> ou www.UNDP.org/eo, à la rubrique *Lessons learned*).

Exemple

Des IMF à grand rayonnement. Plusieurs institutions, notamment au Bangladesh et en Indonésie, ont atteint un rayonnement d'ampleur nationale. La banque Grameen couvre près de la moitié des villages du Bangladesh, soit plus de 2 millions de clients très pauvres. En Indonésie, le système de BRI Unit Desa compte plus de 2 millions d'emprunteurs et plus de 12 millions d'épargnants, tandis que les systèmes de Baden Kredit Desa (BKD) accordent des prêts de faible montant dans 20 % des villages de l'est de Java. En Bolivie, BancoSol dessert 80 000 clients, soit près d'un tiers de la clientèle totale du système bancaire bolivien. Une croissance annuelle spectaculaire du nombre d'emprunteurs, un bon portefeuille de prêts et, dans certains cas, de l'épargne en dépôt, tels sont les éléments qui prouvent qu'une institution fait l'objet d'une forte demande de la clientèle et que ses services sont de manière générale satisfaisants (source : adapté de Consultative Group to Assist the Poorest (GCAP), *Maximizing the Outreach of Microentreprise Finance: the Emerging Lessons of Successful Programs*, CGAP, FOCUS Note N° 2, 1995).

6. Être viable et être au service des pauvres ne sont pas des objectifs contradictoires.

Dans la mesure où l'objectif de bon nombre d'IMF est de lutter contre la pauvreté, ces institutions concentrent souvent leur intervention sur les couches les plus pauvres de la population. Il ressort d'une étude du GCAP sur les IMF de différentes régions du monde que dans les programmes qui obtiennent les meilleurs résultats, desservir les très pauvres et assurer sa viabilité financière ne s'excluent pas mutuellement (source : *Maximizing the Outreach of Microentreprise Finance: the Emerging*

Lessons of Successful Programs, CGAP, FOCUS Note N° 2, octobre 1995). Il en ressort également qu'il est certes possible de desservir les couches extrêmement pauvres selon des modalités financièrement viables mais que l'institution risque de mettre alors plus de temps pour atteindre cette viabilité.

Que faire?

Il reste encore beaucoup à faire pour mettre en place des services financiers à l'intention des catégories les plus pauvres parmi les pauvres. La plupart des programmes de microfinancement n'atteignent pas ces catégories-là, ni les indigents. Outre l'adoption des meilleurs schémas de fonctionnement, les IMF qui souhaitent desservir les populations très pauvres doivent adapter les prêts à cette catégorie de population. Il peut s'agir, par exemple, d'accorder des petits prêts d'urgence destinés à la consommation ou de ne pas exiger un montant minimum pour les comptes d'épargne. Dans les cas de pauvreté extrême, lorsque les moyens de gagner sa vie font défaut, des interventions autres que le microfinancement sont peut-être plus appropriées.

Exemple

Viabilité et clientèle très pauvre. On peut trouver un certain nombre d'exemples d'organisations qui desservent les populations très pauvres et qui sont devenues viables. Ainsi, au Mexique, Compartamos a atteint une totale autonomie financière en quatre ans tout en accordant à des femmes rurales des prêts d'un montant moyen de 50 dollars (soit près de 1 % du produit intérieur brut par habitant). Le programme de services bancaires villageois de BKD, qui compte un million de clients en Indonésie, est tout à fait rentable alors qu'il octroie des prêts d'un montant moyen de 40 dollars environ. ASA, au Bangladesh, et SHARE, en Inde, se consacrent à une clientèle extrêmement pauvre, mais se sont tracé une voie qui mène clairement à l'autonomie financière intégrale et ne sont pas loin d'y parvenir. Un nombre non

*négligeable de coopératives de crédit de l'Afrique de l'Ouest sont rentables alors même qu'une part importante de leurs membres sont des clients très pauvres (source : FENU, *Independent Review of UNCDF Activities*, par Rosenberg, 1998).*

Mobilisation de l'épargne

7. Les services d'épargne ont leur importance dans la microfinance.

Il est manifeste que dans toutes les régions du monde, les pauvres épargnent et ont donc besoin de lieux sûrs où ils peuvent accumuler des sommes suffisamment importantes pour être utiles. En fait, les personnes très pauvres sont davantage demandeurs de services d'épargne sûrs que de services de crédit. La plupart des personnes très pauvres peuvent épargner et le font effectivement. Elles doivent épargner pour les urgences, les mariages, les funérailles, les dépenses cycliques telles que les frais de rentrée scolaire, et les possibilités financières qui peuvent s'offrir à elles, la création d'une entreprise par exemple. Lorsqu'il n'existe pas d'institution à cet effet, les pauvres utilisent des méthodes d'épargne informelles. Ils épargnent en bétail, en céréales et en bijoux, ainsi qu'en espèces auprès de clubs d'épargne, de tontines, de gardiens d'argent, de fournisseurs, de prêteurs à gages et en lieu sûr chez eux. Ces services d'épargne informels sont d'une portée limitée, leurs coûts de transaction sont élevés et ils représentent souvent un risque. Les personnes pauvres perdent aussi régulièrement leur épargne, à cause d'"amis" malhonnêtes, de dépenses frivoles, du bétail qui tombe malade, de la destruction d'une récolte, d'un vol, etc. De ce fait, il existe une demande importante mais non satisfaite de services d'épargne. S'ils sont efficaces, ces services peuvent permettre aux pauvres d'améliorer la gestion de leurs finances et d'accroître leurs avoirs. Pour les IMF, l'épargne peut être avantageuse parce qu'elle peut être la source la plus importante et la plus immédiate de capitaux.

Que faire?

Pour mobiliser l'épargne volontaire, l'institution doit remplir les conditions suivantes :

Conditions préalables

L'institution doit être agréée par la banque centrale, afin de protéger ses clients, les épargnants en particulier (pour un examen plus complet de la question de la réglementation des institutions qui collectent l'épargne, voir plus loin, *Les politiques en vigueur*). L'institution doit aussi pouvoir prouver une bonne gestion constante de ses fonds, et un excellent taux de recouvrement de ses prêts. Elle doit mettre en place les systèmes de gestion financière spécialisée nécessaires à la mobilisation efficace de l'épargne.

Fournir des services financiers de qualité

Il est avéré que les pauvres sont disposés à ouvrir des comptes d'épargne auprès d'établissements financiers si les facilités qu'on leur offre correspondent à leurs besoins. Pour encourager les dépôts, les institutions doivent faire montre des qualités que les clients apprécient. Elles doivent :

- Faire la preuve que l'institution est un lieu sûr pour les dépôts;
- Permettre aux clients d'accéder rapidement à leurs dépôts;
- Proposer toute une gamme de services (les clients peuvent aussi apprécier les comptes de dépôts à long terme, en prévision de la vieillesse ou du veuvage par exemple);
- Avoir des frais de transaction faibles. Le coût d'un dépôt ou d'un retrait ne doit pas être supérieur à l'avantage qu'on en retire ;
- verser un taux d'intérêt réel sur l'épargne.

Exemples

Pourquoi les pauvres préfèrent éviter les banques (Ouganda). Dans le cadre d'une enquête de MicroSave-Africa sur les services de microfinancement, on a demandé à des «bike boys» (boda boda),

qui assurent à vélo des services de taxi dans les villes et les campagnes, pourquoi ils utilisent des collecteurs et des gardiens de fonds et non les banques, qui se trouvent très près de là où on leur règle leurs courses. Leur réponse a été la suivante : "Les banques sont faites pour les gens 'bien éduqués', qui parlent bien l'anglais et paraissent intelligents et bien habillés. Le directeur de la banque ne nous admet pas dans son établissement. Le policier aussi vaudra peut-être savoir pourquoi nous allons à la banque avec peu d'argent. Vous savez, nous n'avons pas beaucoup d'argent à déposer. Les banques sont pour les gens 'sérieux' qui ont plein d'argent, pas pour les gens qui n'ont que 1000 ou 2000 [shillings] (un dollar à peu près)... Voilà pourquoi nous préférons laisser notre argent chez l'épicier afin qu'il le garde. Il fait ça pour beaucoup d'entre nous et beaucoup de femmes du marché... Nous préférons l'épicier parce que [contrairement à la banque] il [parle notre dialecte et non l'anglais], et qu'il nous rend notre argent quand on a besoin et très vite" (source : MicroSave-Africa, *Savings and the Poor: the Methods, Use and Impact of Savings by the Poor of East Africa*, mai 1999).

MicroSave-Africa est une initiative conjointe du PNUD et du Department for International development du Royaume-Uni. Pour plus de renseignements sur Micro-Save-Africa, voir <http://www.undp.org/sum>.

L'épargne innovante de Buro-Tangail (Bangladesh). Organisation spécialisée dans l'offre de services financiers novateurs, en matière d'épargne en particulier, Buro-Tangail a été créée en 1989 dans le Tangail rural. En décembre 1996, elle comptait 12 684 clients et un remarquable portefeuille de prêts de 728 856 dollars. Contrairement à de nombreuses IMF, Buro-Tangail impose peu de restrictions aux comptes d'épargne : les épargnants peuvent effectuer des dépôts ou des retraits à tout moment. Sa plus grande facilité d'accès et sa commodité conviennent bien à l'imprévisibilité du mode de vie des populations pauvres, si bien que l'organisation a vu augmenter le nombre des

épargnants. En juin 1997, elle comptait deux fois plus de comptes d'épargne (40 830) que de prêts (19 692). Buro offre aussi d'autres services financiers, par exemple des dépôts périodiques qui imposent aux clients de déposer jusqu'à 5 dollars par semaine. Ces comptes arrivent à échéance après cinq ans et rapportent davantage que les autres formules d'épargne. Les clients peuvent retirer leurs fonds avant cinq ans mais ils perçoivent alors un taux d'intérêt plus faible. En proposant ces services novateurs qui répondent aux besoins des clients, Buro-Tangail espère atteindre 100 000 clients actifs en 2001 et devenir financièrement autonome (source : adapté de CGAP, *Three Innovative Institutions in Bangladesh : BRAC, ASA and Buro-Tangail*, Bulletin du GCAP, N° 5, 1997).

Les politiques en vigueur

8. Les gouvernements devraient faciliter, et non surréglementer, le microfinancement

Les gouvernements ont un rôle important à jouer qui consiste à créer un environnement favorable à la microfinance. Il faut pour cela assurer un degré raisonnable de stabilité politique, un environnement macroéconomique stable, des taux d'inflation bas et un dé plafonnement des taux d'intérêt. Ces conditions favorisent les opérations tant de microcrédit que de micro-épargne. Les pouvoirs publics doivent comprendre le microfinancement pour pouvoir superviser efficacement les IMF. La plupart des pays n'ont pas encore défini une méthode de réglementation des IMF, lesquelles fonctionnent donc à la périphérie du cadre réglementaire.

Que faire?

Les pouvoirs publics et tous ceux qui élaborent les politiques doivent veiller à ce que la réglementation financière ne se transforme pas en une répression financière

qui rend le fonctionnement des IMF difficile. Le plafonnement des taux d'intérêt, de crédits bonifiés et les structures fiscales qui découragent l'investissement dans la microfinance sont des exemples de répression financière.

Dans bien des cas, les IMF sont aptes et disposés à commencer à mobiliser l'épargne volontaire mais les pays où elles opèrent ne disposent pas des structures juridiques, réglementaires et de supervision appropriées. Si tel est le cas, les IMF et les donateurs devraient s'employer en priorité à rappeler l'attention des autorités de réglementation sur ces questions et sur les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience internationale en matière de microfinance.

9. Être conscient des limites de la microfinance.

La microfinance est une forme d'intervention très intéressante pour les donateurs, parce qu'elle rend possible une intervention durable, qu'il y a un effet à long terme sur les indicateurs socio-économiques clés. Le microfinancement peut être assuré de manière institutionnelle et financièrement viable, si bien que les donateurs peuvent se retirer après un investissement relativement modeste. Cela dit, la microfinance n'est pas une panacée ni la solution de tous les problèmes du développement. Parmi les domaines essentiels où la microfinance n'est pas d'un grand secours, il convient de citer : l'aide aux populations les plus pauvres par des transferts de revenus ou des subventions ou bien la prestation de services de santé et d'éducation. La microfinance ne peut pas non plus servir de substitut aux investissements dans les infrastructures nécessaires pour relier les zones reculées aux marchés. Ces domaines nécessitent des interventions distinctes spécialement conçues à cet effet (source : Wright, *Microfinance : the Solution or a Problem ?*, 1999)

Ressources

Évaluations

Évaluations du PNUD consultées dans la base centrale de données sur les évaluations (CEDAB)

CMB/92/010, INS/88/005, INS/88/034, MLW/92/018, NEP/88/050, PAK/88/072, SRL/91/005, SUD/91/004, UGA/87/029, URT/89/019.

Autres évaluations consultées

Independent Review of UNCDF Activities (1998)
Microfinance in Post-Conflict Situations: ACLEDA (1998)
Mid-Term Evaluation of the MicroStart Programme (1999)
Savings and the Poor: the Methods, Use and Impact of Savings by the Poor of East Africa (mai 1999)
South Asia Poverty Alleviation Programme: Microfinance Review (1998)
UNDP-Supported Credit Activities, Éthiopie (1998)

Les outils de la microfinance

Mode de présentation des rapports sur les activités de microfinancement du PNUD

comme stipulé dans le Manuel de programmation, des rapports standards sont requis pour toutes les activités de microfinancement en du PNUD. Les modes de présentation requis peuvent être consultés sur : <http://intra.undp.org/osg/pm/> (chapitre 6 du Manuel de programmation, alinéa 6.4.6, 4).

Évaluation des institutions de microfinancement

Le modèle d'évaluation, conçu par le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP), aide à établir un diagnostic complet du fonctionnement d'une institution de microfinancement, depuis son administration jusqu'aux méthodes de financement et aux résultats financiers. Disponible sur : <http://www.cgap.org/tools/tools.htm#FORMAT>).

Gestion de programmes de microfinancement

PNUD. *MicroStart: a Guide for Planning, Starting and Managing Microfinance Programmes*, Version 1.0, janvier 1997 (disponible auprès du Groupe spécial du microfinancement (PNUD) et de Pact Publications).

Références

Pour se procurer les documents et publications ci-dessous, s'adresser aux institutions énumérées plus loin, à la rubrique *Contacts*.

Aperçu général sur le microfinancement

- **Comité d'organismes donateurs pour le développement de la petite entreprise** et Donor's Working Group on Financial Sector Development, *Small and Microenterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries*. Juin 1995 (disponible au site Web du Groupe spécial du microfinancement (PNUD) – sera publié sous peu).
- **Christen**, Robert, Elisabeth Rhyne et Robert Vogel. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: an Analysis of Successful Microfinance Programs*. Août 1995 (disponible auprès d'USAID).
- **FENU.** *Independent Review of UNCDF Microfinance Activities*, par Richard Rosenberg. Mai 1998 (disponible à l'adresse <http://www.undp.org/uncdf/reports/cgap.pdf>).
- **GCAP**, "How CGAP Member Donors Fund Microfinance Institutions". GCAP, *FOCUS Note*, N° 11, décembre 1997 (disponible au site Web du GCAP).

Mise en place d'institutions viables

Clients et marchés

- **GCAP.** "Financial Sustainability, Targeting the Poorest, and Income Impact: Are There Trade-offs for Microfinance Institutions?". GCAP, *FOCUS Note*, N° 5, décembre 1996 (disponible au site Web du GCAP).
- **Ledgerwood**, Joanna. "The Target Market and Impact Analysis." *In Microfinance Handbook*, Banque mondiale, Sustainable Banking with the Poor, 1997 (disponible à la librairie de la Banque mondiale).
- **MicroFinance Network.** "Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions". *Occasional Paper* N° 4, par Anita Campion et Victoria White, 1999 (disponible chez Pact Publications).

Gestion efficace des affaires publiques

- **GCAP.** "Effective Governance for Microfinance Institutions". GCAP, *FOCUS Note* N° 7, mars 1997 (disponible au site Web du GCAP).

Viabilité financière

- **GCAP.** "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: the Emerging Lessons of Successful Programmes". GCAP, *FOCUS Note* N° 2, octobre 1995 (disponible au site Web du GCAP).
- **GCAP.** "Microcredit Interest Rates". GCAP, *Occasional Paper* N° 1, août 1996 (disponible au site Web du GCAP).

Pouvoir aux besoins des femmes

- **Mohamed**, Shaheen. *Microfinance Initiatives for Equitable and Sustainable Development: Who Gains?* 1999 (disponible au site Web du Groupe spécial de microfinancement (PNUD) – à paraître sous peu).
- **USAID.** "How Do Women Fare in the Microenterprise Sector". USAID, *Microenterprise Development Office Brief* N° 24, septembre 1995 (disponible au site Web d'USAID).

Structure et organisation

- **ACCION.** "What makes them Tick: Exploring the Anatomy of Microenterprise Finance Organizations". Elisabeth Rhyne et Linda S. Rotblatt, *Monograph Series* N° 9, 1997 (disponible auprès de ACCION Publications).
- **GCAP.** "Anatomy of a Micro-finance Deal: the New Approach to Investing in Microfinance Institutions". GCAP, *FOCUS Note* N° 9, août 1997 (disponible au site Web du GCAP).
- **Ledgerwood**, Joanna. "The Institution." *In Microfinance Handbook*, Banque mondiale, Sustainable Banking with the Poor, 1997 (disponible à la librairie de la Banque mondiale.)

Réglementation et supervision

- **GCAP.** "*Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Stabilizing a New Financial Market.*" GCAP, *FOCUS Note* N° 4, août 1996 (disponible au site Web du GCAP).
- **Chavez**, Rodrigo et Claudio Gonzalez-Vega. "Principles of Regulation and Prudential Supervision and Their Relevance for Microenterprise Finance Organizations." *In The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, María Otero et Elisabeth Rhyne, dirs. de publ. (disponible chez Pact Publications).

Mobilisation de l'épargne

- **GCAP.** "Introducing Savings in Microcredit Institutions: When and How?" GCAP, *Focus Note* N° 8, 1997 (disponible au site Web du GCAP).
- **MicroSave-Africa.** *Savings and the Poor: the Methods, Use and Impact of Savings by the Poor of East Africa.* Par Stuart Rutherford, mai 1999 (disponible au site Web du Groupe spécial du microfinancement : cliquer sur MicroSave, puis sur Studies).

Le microfinancement et le développement

- **MicroSave-Africa** et Uganda Women's Finance Trust. "Vulnerability, Risks, Assets and Empowerment: the Impact of Microfinance on Poverty Alleviation. *World Development Report 2001*, par Graham Wright *et al.*, mars 1999.
- **USAID**. "Micro-Credit Benefits the Client: Evidence from Control Group Studies." USAID, *Microenterprise Development Office Brief N° 36*, Janvier 1997 (disponible au site Web d'USAID).
- **Wright**, Graham. *Microfinance: the Solution or a Problem?* 1999 (disponible auprès du Groupe spécial du microfinancement).
- **Wright**, Graham. *The Impact of Microfinance Services: Increasing Income or Reducing Poverty*, 1999 (disponible auprès du Groupe spécial du microfinancement).

Contacts

ACCION International, <http://www.accion.org/>

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP), Banque mondiale, <http://www.cgap.org/>

Microentreprise Innovation Project (MIP), Centre de documentation d'USAID en matière d'expérience du développement, <http://www.mip.org/>

MicroFinance Network, <http://www.bellanet.org/partners/mfn>

Pact Publications, [books@pactpub.org/](mailto:books@pactpub.org)

Librairie de la Banque mondiale, <http://www.worldbank.org/> ou books@worldbank.org

PNUD, Groupe spécial du microfinancement, <http://www.undp.org/sum> ou sum@undp.org

La série *NOTIONS ESSENTIELLES* fait le résumé et la synthèse des principaux enseignements acquis et des recommandations faites par le PNUD et d'autres organismes de développement sur certains sujets. La publication est conçue pour donner aux bureaux de pays du PNUD et aux services de son siège un accès commode aux enseignements dégagés par les évaluations.

Bureau de l'évaluation
Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017 (États-Unis)

Téléphone : +1 (212) 906 5095
Télécopie : +1 (212) 906 6008
Intranet : <http://intra.undp.org/eo>
Internet : <http://www.undp.org/eo>