CERISE

Comité d'Echanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit

CIRAD IRAM GRET

Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique.

Etude réalisée pour le compte du Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) à partir de contributions de praticiens autour d'expériences mises en œuvre dans des contextes socio-économiques défavorisés d'Afrique soudano-sahélienne.

Mai 1999

Table des matières

LES CONTRAINTES ET LES DEFIS DE LA VIABILITE DES SYSTEMES DE MICROFINANCE EN ZONES RURALES DEFAVORISEES EN AFRIQUE 5
I. INTRODUCTION 5
I.1. La problématique 5
I.2. La méthodologie de la présente étude 6
I.3. Les familles d'expériences représentées dans l'étude 7
II. LES SYSTÈMES DE MICROFINANCE FACE AUX CONTRAINTES : PROCESSUS ET ÉVOLUTIONS 8
II.1. L'expérience des systèmes de crédit solidaire 8
II 1.1. Les principes de départ 9
II.1.2. La crise et la révision des options prises 10
II.1.3. Réflexions sur la viabilité : Les enseignements de l'expérience 12
II.1.4. Comparaison avec un système de crédit solidaire dans un contexte asiatique : L'expérience de EMT au Cambodge 14
II.2. L'expérience des systèmes mutualistes 16
II.2.1. La situation de départ 17
II.2.2. La prise de conscience 18
II.2.3. La quatrième dimension et la mise en place des " caisses villageoises " 18
II.2.4. Les conditions de pérennité et institutionnalisation 20
II.3. L'expérience des CVECA (Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées) 22
II.3.1. Le point de départ 23
II.3.2. Les contraintes de la microfinance en zones reculées et défavorisées 23
II.3.3 Les innovations valorisant les atouts des zones défavorisées. 25
II.3.4 Conditions de pérennité 26
III. LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES DIFFÉRENTES EXPÉRIENCES 29
III.1. Où implanter un système de microfinance pour toucher les populations les plus pauvres en Afrique ? 29
III.2. Comment apporter des services financiers dans ces zones pauvres et reculées et parvenir à la viabilité 30
III.2.1. Intégrer le système dans le paysage financier local 30
III.2.2. Encourager l'appropriation et la participation 30
III.2.3. Introduire des innovations 31
III.2.4. Transférer des fonctions et tâches pour alléger au maximum la structure technique 31
III.2.5. Avoir un accès durable au refinancement à un niveau suffisant 32
III.2.6. Viser la pérennité dès le début 35
III.3. Les écueils qui suscitent réflexions 36
III.3.1. Les croissances accélérées 36
III.3.2. Le positionnement face à la concurrence 36
III.3.3. Le choix de la centralisation ou de la décentralisation 37
IV. MODALITÉS DE SÉLECTION ET D'IMPLANTATION EN ZONES RURALES DÉFAVORISÉES 39
IV.1. Le choix des zones 39
IV.1.1. Le degré de monétarisation 39
IV.1.2. Le degré d'organisation et de mobilisation sociale 40
IV.1.3. L'existence d'opportunité économique et diversification des activités génératrices de revenus 40
IV.2. Les études préalables à l'implantation d'un système de microfinance 41
IV.3. La recherche action 42
IV.3.1. L'objet de la recherche-action 42
IV.3.2. Les effets d'une recherche-action continue 43
IV.4. Le suivi d'impact 44
IV.4.1. L'expérience des CVECA 44
IV.4.2. L'expérience de suivi évaluation et de la recherche opérationnelle (SE/RO) de la FECECAM 45
V. IMPLICATIONS POUR UN BAILLEUR DE FONDS 46
V.I. Mobilisation de ressources 46
V.1.1. Implication en terme de durée 46
V.1.2. Implication en terme de financement 46
V.1.3. Implication en termes d'outils financiers adaptés 47
V.1.4. Implication en terme de moyens humains 47

V.2. Sélection de l'opérateur et partenariat à établir *47*
V.3. Politique d'appui et de financement *48*
V.4. Pour une amélioration des conditions cadres *49*
VI. CONCLUSION 51
ANNEXE 1 : PLACE ET RÔLE DU SUIVI ÉVALUATION ET DE LA RECHERCHE OPÉRATIONNELLE 52
La progressivité 53
La recherche de priorités 53
Le souci de traiter et d'interpréter le maximum d'information au niveau local et régional. 53
La liaison entre les différents éléments d'informations 53
L'adaptation permanente 53
Description du dispositif *54*
Objectifs et modalités du suivi évaluation et de la recherche opérationnelle. 55
ANNEXE 2 – IMPACT DES CVECA DU PAYS DOGON 56
1. QUI SONT LES UTILISATEURS DES CVECA ? 56
Perception par les clients de l'impact de la CVECA sur les situations de grande pauvreté et de richesse *56*
Les "riches" 56
Les "pauvres" 57
2. IMPACT DES CVECA SUR LES GROUPEMENTS VILLAGEOIS 58
3. IMPACT DES CVECA SUR LA SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES CLIENTS 59
3.1. Changements dans les stratégies d'accès aux crédits *59*
3.2. Changements au niveau des pratiques d'épargne *60*
ANNEXE 4 - LA RECHERCHE ACTION POUR L'INNOVATION ÉCONOMIQUE : L'EXEMPLE DES TESTS TENTÉS AU PAYS DOGON 64
ANNEXE 5 - CAPITALISATION DES IMF GRÂCE AU FONDS DE GARANTIE : L'EXPÉRIENCE DU RCPB 67
ANNEXE 6 – EXTERNALISATION DES FONCTIONS : AVANTAGES, LIMITES ET RISQUES 68
Externalisation de la fonction « bancaire » ou de caisse centrale *68*
Externalisation des fonctions techniques *69*

Liste des sigles et abréviations

ACEP :	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production.
ADA :	Association d'Appui au Développement Autonome
AECA :	Association d'Epargne et de Crédit Autogérées.
BNDA :	Banque Nationale de Développement Agricole (Mali).
CAS :	Crédit Agricole Solidaire.
CASC :	Crédit Agricole de Contre Saison.
CERISE :	Comité de Réflexion et d'Information sur l'Epargne et le Crédit.
CIDR :	Centre International de Développement et de Recherche.
CIRAD :	Centre de Développement Interne en Recherche Agronomique pour le Développement.
CIVEC :	Caisses Inter Villageoises d'Epargne et de Crédit.
CLCAM :	Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CMT :	Crédit Moyen Terme.
CNCA :	Caisse Nationale de Crédit Agricole.
CRCAM :	Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel.
CRG :	Crédit Rural de Guinée.
CRS :	Crédit Rural Solidaire.
CVEC :	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit.
CVECA :	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées.
EMT :	Ennatien Moulethan Tchonnebat (Crédit Rural Décentralisé) - Cambodge
FECECAM :	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel.
GRET :	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques.
IRAM :	Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de développement.
KFW :	Kreditanstalt Für Wiederaufbau.
ONG :	Organisation Non Gouvernementale.
PCTA :	Prêt Court Terme Allongé.
PPPCR :	Projet de Promotion du Petit Crédit Rural.
RCPB :	Réseau des Caisses Populaires du Burkina.
SE / RO :	Suivi Evaluation Recherche Opérationnelle.
SFD :	Système Financier Décentralisé.
TPCF :	Tout petit Crédit aux Femmes.
TPCH :	Tout Petit Crédit aux Hommes.
URCLAM :	Union Régionale de Caisses Locales.

LES CONTRAINTES ET LES DEFIS DE LA VIABILITE DES SYSTEMES DE MICROFINANCE EN ZONES RURALES DEFAVORISEES EN AFRIQUE

I. Introduction

I.1. La problématique

Deux décennies de développement d'institutions de microfinance et quelques exemples célèbres ont largement accrédité l'idée que la microfinance est un levier majeur du développement des pays du Sud et un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. Cette idée résiste-t-elle à l'épreuve des faits et des évolutions du secteur de la microfinance ? Est-elle adaptée à toutes les zones défavorisées, y compris aux plus reculées d'entre elles ? Dans quelles conditions, la microfinance peut-elle être un outil de développement et de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales particulièrement défavorisées ?

L'un des postulats qui ont conduit au développement de la microfinance est que les populations pauvres ont une capacité de mise en œuvre d'activités économiques rémunératrices et que le principal facteur limitant leur initiative est le manque d'accès au capital, dans des contextes où :

- les marchés financiers sont faiblement développés,
- les banques commerciales sont réticentes à s'engager du fait de l'ampleur du risque, mais aussi de leur méconnaissance du secteur,
- les projets et banques de développement ont le plus souvent fait faillite,
- le secteur informel n'est ni de taille, ni de nature à répondre aux enjeux du développement.

L'enjeu de la microfinance a donc été dans un premier temps de démontrer que, pour peu que soient créés des outils financiers spécifiquement adaptés aux besoins et aux contraintes des populations " pauvres ", celles-ci étaient en mesure d'utiliser ces outils à des fins productives, et de s'insérer progressivement dans le marché financier en remboursant le crédit et en épargnant. Sur la base de ce postulat, de nombreux systèmes de microfinance ont été développés dans les pays du Sud et de l'Europe de l'Est, sous des formes institutionnelles diverses, et souvent en privilégiant les zones défavorisées, et les catégories de population les plus déshéritées au sein de ces zones.

Dans une seconde étape du développement de la microfinance, la nécessité de créer des marchés financiers durables s'est imposée, et la pérennisation juridique et financière des systèmes de microfinance est devenue une priorité. L'objectif

d'atteindre un équilibre financier permettant dans un délai raisonnable de s'affranchir de toute subvention, a été assigné aux systèmes de microfinance et est devenu très rapidement l'orientation fondamentale des " Best practices " de la microfinance. Dans ce contexte, la question de la rentabilité des systèmes de microfinance dans les zones défavorisées est posée.

I.2. La méthodologie de la présente étude

La présente étude portant sur les contraintes et les défis au développement des programmes de microfinance en zones rurales reculées et défavorisées d'Afrique subsaharienne, a été élaborée d'une façon originale.

En effet, au lieu d'une étude académique, il a été demandé à un ensemble de praticiens et d'opérateurs de terrain parmi les plus expérimentés et leaders de la microfinance dans la sous région, d'apporter leurs expériences, leurs réflexions et les leçons qu'ils en ont tirées pour leurs pratiques présentes et futures.

Ont donc contribué par la rédaction d'un texte de capitalisation d'expérience[1] :

- M. Alpha OUEDRAOGO du Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB).
- Mme Agnès DIOGO-AROUNA de la FECECAM du Bénin.
- M. Mayoro LOUM de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la production (ACEP) du Sénégal.
- Mme Renée CHAO BEROFF du CIDR pour l'expérience des Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) d'Afrique, en particulier du Pays Dogon, (MALI), du Soum (Burkina Faso) et du Nord Ouest de Madagascar.
- Mme Nathalie ASSOULINE et M. Dominique GENTIL de l'IRAM pour l'expérience du Crédit Rural de Guinée (CRG).
- Mme Betty WAMPFLER du CIRAD pour l'expérience Projet de Promotion du Petit Crédit Rural (PPPCR) du Burkina Faso.
- Mme Christine POURSAT du GRET pour son expérience d'EMT au Cambodge.

Les quatre dernières institutions sont réunies dans un " Comité de Réflexion et d'Information sur l'Epargne et le Crédit " intitulé CERISE.

Le CIDR a été chargé de réaliser le travail de mise en forme et de synthèse des différentes contributions, à partir des textes initiaux, dont des parties ont été reprises en tant que telles dans cette étude et sur la base de ses propres réflexions sur la problématique.

1 Les textes originaux sont disponibles auprès du FENU

I.3. Les familles d'expériences représentées dans l'étude

L'intérêt des expériences, sous-tendant cette étude, réside à la fois dans sa diversité et sa représentativité. En effet, de nombreux pays de l'Afrique de l'Ouest et Madagascar sont pris en compte dans la diversité de leurs contextes géographiques (Sahélien, Soudanien), socio culturels (différents groupes et traditions ethniques) et économiques (vivriers, élevage, culture de rente).

De la même façon, on peut ranger les expériences dans les trois grandes familles de systèmes de microfinance présentes en Afrique, à savoir :

- Les systèmes de crédit solidaire, inspirés de la Grameen Bank et pratiquant le crédit à des groupes de caution solidaire : CRG, PPPCR.
- Les systèmes mutualistes ou de coopérative d'épargne et de crédit, basés sur les grands principes de Raffeisen et Desjardins : RCPB, FECECAM. Dans cette catégorie se trouve l'ACEP qui a opté pour le statut mutualiste pour son institutionnalisation, bien qu'au départ basé sur les méthodes de Crédit-Epargne anglo-saxon.
- Les systèmes de Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées, nées en Afrique et basées sur les réalités villageoises du continent : CVECA Pays Dogon, CVECA Soum, etc.

Ensemble, elles sont tout à fait représentatives de la microfinance telle qu'elle se pratique et se développe à grande échelle, aujourd'hui en Afrique de l'Ouest.

II. Les systèmes de microfinance face aux contraintes : Processus et évolutions

Chaque famille de systèmes a abordé la problématique, sous des angles nécessairement différents du fait de leur histoire, de leur identité et de leurs références propres.

Leurs expériences, en relation avec la thématique, se révèlent très riches en enseignements, dont il est urgent de tirer des principes d'action, à la fois pour les praticiens et pour les bailleurs de fonds.

II.1. L'expérience des systèmes de crédit solidaire

Les démarches et constats présentés ci-dessous sont tirés de deux cas, bien connus et pionniers de l'approche en Afrique, ayant tous deux démarré en 1988/89 : Il s'agit du PPPCR au Burkina Faso et du Crédit Rural de Guinée.

Le PPPCR (Projet Pilote de Petits Crédits Ruraux), connu aussi sous le nom de son opérateur local, Sahel Action, est un projet de crédit solidaire à des groupes de femmes qui a été initié en 1988, dans la province sahélienne du Yatenga (Burkina Faso), fortement touchée par des sécheresses successives. Aujourd'hui, il travaille avec 35 000 clientes, réparties dans six provinces, dont deux sahéliennes, et a un encours de crédit de plus d'un milliard de Fcfa.

Le projet est fondé sur l'octroi de petits crédits (35 000 Fcfa) à des groupes de femmes, engagées par la caution solidaire.

La structure actuelle du PPPCR est centralisée. Les activités des comités de crédit (élus par les groupes) sont supervisées par des agents de crédit. Ces derniers sont regroupés au sein d'antennes provinciales, sous la responsabilité d'un chef d'antenne ; les antennes sont supervisées par l'Unité Centrale basée à Ouagadougou. En 1998, le personnel impliqué s'élevait à 80 personnes.

Le projet est entré en 1997 dans sa troisième phase, avec l'objectif d'aboutir à une institutionnalisation complète en 2004, sous forme de société par actions. Les simulations d'équilibre financier effectuées en fin de seconde phase indiquaient que celui ci pouvait être atteint dans la plupart des provinces à cet horizon, moyennant une forte expansion du projet permettant de couvrir les charges importantes liées à la gestion par l'unité centrale d'un dispositif éclaté (rayon de 500 km autour du siège).

En 1997, le projet est entré dans une période de crise, qui se traduit par une augmentation préoccupante des impayés.

Le CRG (Crédit Rural de Guinée) a démarré ses activités en 1989, sur la base d'une expérimentation de crédit solidaire inspiré du modèle Grammen Bank, en Moyenne Guinée, zone rurale à faible densité de population, caractérisée par de mauvaises liaisons routières avec la capitale. A la fin de l'année 1998, il regroupe 60 caisses réparties autour de 8 délégations régionales, et compte 55 000 adhérents. L'encours de crédit s'élève à 3,5 Milliards GNF (3,5 Millions USD) et l'encours de dépôts est de 2,3 Milliards GNF (2,3 Millions USD).

La caisse d'épargne et de crédit est localisée dans une sous-préfecture. Elle est gérée par 3 agents de crédit salariés, et dessert une population rurale défavorisée (hors fonctionnaires et gros commerçants) dans un rayon de 25 km

L'augmentation des encours de crédit par une augmentation dans le temps des plafonds et du nombre de crédits par agents (autour de 300 à 400 emprunteurs) devait permettre à la caisse d'atteindre son équilibre financier au bout de 5 ans, avec un différentiel de taux de 20% maintenu entre le coût de la ressource (épargne et refinancement) et les revenus de l'activité de crédit.

La structuration du CRG est pyramidale. Une douzaine de caisses locales dans les régions sont gérées par un délégué régional et par des services techniques centralisés dans la capitale.

L'effectif salarié du CRG est de 162 personnes, dont 121 agents de terrain et 41 personnes salariées au siège.

Sous l'effet de plusieurs facteurs internes et externes, l'activité des caisses s'est avérée plus erratique qu'envisagée, rendant plus difficile l'atteinte de l'équilibre financier de l'ensemble du réseau.

II 1.1. Les principes de départ

Dans ces deux cas, certains principes ont été mis en œuvre pour garantir un bon niveau de remboursement et couvrir les charges du système, dans un délai raisonnable.

Ces principes étaient :

- La définition des modalités et des produits de crédit en concertation avec les bénéficiaires.
- La pression sociale mise en place au moyen de l'organisation de groupes de caution solidaire, comme forme de garantie adaptée à la population-cible et élément de fiabilité de l'emprunteur.
- La mise en place de comités, constitués de leaders issus des groupes, participant à la sélection des emprunteurs, sans pour autant s'impliquer dans la décision finale d'octroi.
- L'application d'un taux débiteur " élevé ", et surtout une marge suffisante (20% pour le CRG, entre 5 et 15% pour le PPPCR) pour couvrir les charges du réseau.

Les deux systèmes ont fonctionné et connu une croissance soutenue sur ces bases pendant une période de 5 à 7 ans, sans difficultés majeures, leur laissant présager une perspective d'expansion prometteuse, d'envergure nationale.

II.1.2. La crise et la révision des options prises

La prise de conscience des difficultés structurelles, dans l'atteinte de l'équilibre financier, est venue avec les premières crises importantes, qui se sont traduites sur le terrain par des impayés préoccupants, des fraudes et parfois aussi par des conflits ponctuels de type syndical.

A l'origine de ces situations de crise, trois causes sont le plus souvent avancées par les promoteurs :

- La pression à l'encours, résultant d'une forte pression des bailleurs de fonds à l'atteinte rapide de l'équilibre financier,
- La pression à la couverture nationale et à l'implantation dans des zones spécifiques, par les bailleurs de fonds et l'Etat ou la difficulté à résister à des opportunités,
- La saturation des marchés, l'apparition d'une concurrence vive sur le terrain et l'interférence politique, surtout à l'approche d'échéances électorales.

Les problèmes sont souvent arrivés à l'occasion d'une forte croissance, mal préparée et mal maîtrisée et qui a donc entraîné une baisse de fiabilité dans la gestion du risque.

Dans le cas du PPPCR, les difficultés reposent sur quatre éléments principaux :

- Un dispositif de développement éclaté entre des provinces éloignées, qui est source de coûts élevés et de difficultés pour en assurer un bon suivi et une cohérence
- Un système d'information centralisé, qui fut long et difficile à mettre en place
- Une connaissance fine du milieu rural et des clients, qui s'est atténué au fil du développement du projet et de la recherche de l'augmentation de la productivité du travail des agents (le nombre de crédits par agent est passé de 250 en moyenne en 1992 à plus de 700 en 1996, dans le même temps, le volume de crédit par agent est passé de 6 à 20 Millions Fcfa)
- Une fiabilité de la caution solidaire qui diminue dans des situations de concurrence et de surabondance d'offre de crédit, levant pour les clientes la menace de l'exclusion de l'accès au crédit, et qui ne met pas les groupes à l'abri de l'accaparement par des membres influents.

Pour le cas du CRG, quatre types de dysfonctionnements ont prévalu :

- Les impayés qui ont fait leur apparition en 1993 (campagne politique) et qui se sont accrus jusqu'à mi 97 (grève des salariés). Ils représentent 18% de l'encours à l'heure actuelle. Ils trouvent leurs sources également dans :
  - La saturation des marchés locaux qui font baisser les prix de vente et affectent la rentabilité des activités menées avec le crédit.
  - La pression à l'encours qui a entraîné des non-respects de procédures d'octroi et de sélection des emprunteurs, la constitution de groupes fictifs et des prêts fictifs.
- Les difficultés de recouvrement bloquent les rentrées de produits financiers et occasionnent des coûts supplémentaires :
  - Le renforcement du contrôle pour faire face aux détournements.
  - Actions contentieuses d'envergure nationale pour faire face aux impayés.
- L'ouverture de délégations régionales dans des zones éloignées, en réponse aux demandes des bailleurs et du gouvernement guinéen, provoquant l'augmentation de coûts de déplacement.
- D'importantes augmentations salariales, suite aux grèves de 1997.

Ces éléments essentiels à l'atteinte de l'équilibre financier étant fragilisés, les systèmes entrent dans une longue phase de révisions des options prises et de recherche de solutions nouvelles.

Dans les deux cas, la diversification des services et des produits financiers offerts est apparue comme un moyen d'augmenter le montant moyen des crédits et de gagner en rentabilité. Cela passerait par l'élargissement de :

- La gamme des activités finançables : crédit agricole, crédit de commercialisation, crédit moyen terme pour les équipements.
- La clientèle (hommes, par ex.).

Ceci entraîne des modifications dans les procédures et souvent dans les capacités d'analyse de risque par les agents.

Sur le plan territorial, les recherches diffèrent.

Le PPPCR s'oriente vers des implantations dans des régions plus favorables.

Le CRG teste deux formules de relations contractuelles avec des villages :

- Des " contrats villageois " qui permettent d'offrir les types de crédit classiques aux ruraux situés à une distance de plus de 30 km de la caisse, en en déléguant le suivi et le recouvrement à des mandataires villageois. Une cinquantaine d'emprunteurs, choisis au sein et par le village, peuvent être servis sur la base de procédures de suivi simplifiées. L'agent gérant le contrat villageois comme seule personne morale, gagne en productivité et en garantie, la pression sociale s'exerçant au sein du village.

- La création de CIVEC (Caisses Inter Villageoises d'Epargne et de Crédit), nées du souhait d'expérimenter une méthode adéquate d'offre de services financiers en milieu rural, gérée par les villageois eux-mêmes. L'enjeu de ce système repose sur l'adhésion du plus grand nombre aux principes et règles de fonctionnement de la caisse, tout en garantissant l'atteinte de l'équilibre financier.

Concernant la forme d'institutionnalisation envisagée, ces deux systèmes s'orientent vers la création d'une société anonyme, recherchant une licence en tant qu'institution financière spécialisée, en y associant comme actionnaires, les salariés, une banque de référence et une entité représentant les intérêts des bailleurs et de l'Etat.

II.1.3. Réflexions sur la viabilité : Les enseignements de l'expérience

Même en faisant abstraction de la situation de crise, l'équilibre financier s'avère difficile pour un type de structure comme celui-ci, dans le contexte subsaharien. Les simulations financières antérieures montraient que le point mort ne pourrait être atteint, pour l'ensemble du réseau, qu'à l'horizon 2004/2005, soit une quinzaine d'année après le démarrage des projets, et ce, moyennant une expansion forte, sur de nouvelles implantations. Ce sont ces même expansions fortes qui sont à l'origine des crises.

La difficulté pour atteindre l'équilibre financier est liée à :

- Des coûts élevés.
- Des recettes qui ne peuvent progresser qu'avec l'expansion.
- Une productivité du travail qui trouve ses limites.
- L'option d'une structure centralisée, à un niveau national, intervenant dans des pays très vastes.

a) La maîtrise des coûts

Les coûts de transactions sont élevés du fait de la conjonction de :

- La gestion d'un grand nombre de petits crédits, entraînant des coûts d'octroi et de suivi importants, quel que soit le contexte où le système opère.
- La dispersion de la population (faible densité, grandes distances entre les villages, mauvaises conditions des infrastructures routières) entraînant des temps et des coûts de déplacement importants.
- Des salaires élevés dans le contexte d'Afrique de l'Ouest, comparés aux ratios des mêmes expériences en Asie, dont le modèle s'inspire.
- Un coût élevé de la collecte et de la circulation de l'information, pour un système centralisé.

Pour PPPCR, à ces coûts, s'ajoute un coût de la ressource assez élevé, puisque provenant d'une banque de développement, au taux moyen de 10-11%.

La maîtrise des coûts passerait, selon l'analyse des promoteurs de CRG, par un fort degré d'implication des clients dans la gestion de la caisse et par l'implication de " techniciens paysans ", avec une répartition des tâches entre représentants des emprunteurs et techniciens salariés, autour de leurs compétences respectives.Ce constat n'est nullement un postulat idéologique, mais bien une réalité incontournable, issue de l'observation des évolutions sur le terrain.

b) L'augmentation des recettes

Une augmentation des recettes peut être obtenue par deux voies principales, qui présentent des limites fortes en zones rurales défavorisées :

- L'augmentation des taux d'intérêts du crédit,
- L'augmentation des volumes de crédit.

L'augmentation des taux débiteurs pose un problème dans une situation de concurrence forte, surtout dans les zones pauvres où les principales offres de crédit proviennent d'organisations à caractère social ou caritatif, qui ne se préoccupent pas de pérennité et pratiquent des taux très bas voire nuls.

Par ailleurs, la hausse des taux se heurte aussi à la rentabilité des activités financées qui tend à décroître avec un certain niveau de saturation des marchés.

L'augmentation des volumes de crédit peut être obtenue par l'augmentation des montants moyens de crédit, en déplafonnant les montants élevés et en multipliant le nombre de crédits octroyés. De façon progressive, cela ne pose pas de problème particulier, mais à un rythme accéléré, chacune de ces solutions représente un risque de dérapage.

c) L'amélioration de la productivité du travail des agents

Le PPPCR a le plus poussé cette logique pour améliorer ses performances.

Au cours de sa seconde phase, les effectifs d'agents de crédit ont plus que doublé, passant de 15 à 40. Pendant cette même période, le volume de crédit par agent a été multiplié par quatre, passant de 6 à plus de 20 millions Fcfa par agent. De même, le nombre de crédits gérés a triplé, passant de 250 en moyenne en 1992 à 700 en moyenne par agent, en 1996.

Cette augmentation de productivité a été obtenue par un accroissement du volume de travail par agent mais aussi une modification des procédures, en impliquant davantage les comités bénévoles dans la gestion des crédits.

L'objectif était sans doute trop ambitieux en voulant s'attaquer à tous les ratios simultanément, sans mesurer suffisamment les besoins d'adaptation du personnel et des comités aux nouvelles procédures et nouveau rythme et à un nouvel esprit de travail.

Toujours est-il que le promoteur du PPPCR y voit là l'une des principales causes de la crise et des impayés.

d) L'option d'une structure nationale centralisée

La mise en place d'une structure nationale centralisée a été le fait d'une suite d'enchaînement d'événements sans que cela n'ait été programmé, pour le CRG et une décision motivée par plusieurs difficultés, pour le PPPCR. Parmi les justifications apportées, on note la volonté de réduire les coûts de fonctions communes telles que la formation, la comptabilité, le contrôle, l'administration et la logistique, la difficulté de trouver du personnel qualifié acceptant de travailler dans des conditions sommaires dans les zones défavorisées et la nécessité de compenser les déficits des zones pauvres par des zones plus riches. Il semblerait que le bailleur et le partenaire institutionnel aient aussi manifesté une préférence pour une structure centrale, apportant plus de garantie de cohérence et de sécurité au dispositif et plus facile à contrôler qu'une ou plusieurs structures éclatées.

Aujourd'hui, à la lumière de l'expérience et des difficultés rencontrées dans la recherche de l'atteinte de l'équilibre financier, tous deux s'interrogent sur la pertinence de cette option.

Le CRG se demande s'il y a véritable économie d'échelle d'avoir un système national, notamment pour certaines fonctions comme la comptabilité, la formation, la direction et la représentation externe, les audits, alors que certaines délégations régionales peuvent se trouver jusqu'à 2,5 jours du siège. Au contraire, cette centralisation n'entraîne-t-elle pas des coûts supplémentaires, des retards dans le traitement de la comptabilité et des informations, et une tendance à l'uniformisation des solutions préconisées difficilement compatible avec les diversités régionales. Avec un peu de recul, il s'interroge sur la pertinence d'une telle construction par rapport à la création de 4 ou 5 systèmes régionaux autonomes, surtout dans des pays vastes et avec des moyens de communications difficiles.

De son côté, le PPPCR considère aussi que l'incidence du choix de centralisation mériterait une analyse en profondeur, tant sur le plan financier qu'institutionnel. En effet, le coût cumulé du fonctionnement de l'ensemble des unités provinciales est à peu près équivalent à celui de l'unité centrale. Dans les scénarii d'évolution, la plupart des indicateurs financiers sont meilleurs dans l'hypothèse décentralisée que dans le cas du dispositif centralisé. L'option de centralisation suppose donc une extension forte du dispositif et des encours de crédit, pour rentabiliser les services de l'unité centrale.

En tout état de cause, il semblerait bien qu'avec une approche centralisée, un système de crédit solidaire, opérant en milieu rural enclavé ne puisse atteindre l'équilibre financier avant une période de 15 années, voire plus.

II.1.4. Comparaison avec un système de crédit solidaire dans un contexte asiatique : L'expérience de EMT au Cambodge

Au Cambodge, le contexte rural est assez différent.

Les zones rurales ne sont pas enclavées au sens géographique du terme et la densité moyenne y est de 165 habitants au Km² (15 en Guinée et au Burkina Faso). De même, les distances entre les villages sont telles qu'il est possible de passer d'une caisse à l'autre en moins d'une demi-journée. Si les techniques agricoles sont rudimentaires et

la riziculture peu intensifiée, les ménages ruraux bénéficient toutefois de diversification de leurs activités et les cas d'impact catastrophique d'un aléa climatique sur les cultures vivrières sont exceptionnels, rendant les risques plus faibles que dans les zones sahéliennes d'Afrique de l'Ouest.

Ainsi, en sept ans (1991-1998), EMT, qui se définit comme une institution à système descendant, a pu atteindre l'équilibre financier au niveau de l'exploitation et est en bonne voie d'atteindre l'autonomie financière avec 40 000 clients actifs, répartis sur 6 provinces.

Est ce, sans reposer sur la participation des bénéficiaires à la gestion et avec une diversification très prudente des services et des produits financiers.

Notons que la fixation des taux d'intérêts est libre au Cambodge.

Les facteurs de succès sont :

- Une croissance soutenue mais maîtrisée, avec une politique prudente de concentration dans des régions connues, avec une stratégie d'intensification plutôt que d'extension géographique.
- L'adoption d'une méthode de gestion adaptée aux modes d'organisation sociale – même si cela se traduit par une gestion descendante – qui permet d'optimiser les coûts et de garantir les remboursements.
- La constitution d'associations villageoises avec un comité villageois qui joue un rôle de contrôle dans l'octroi de prêts, où s'exerce une pression sociale sur le remboursement.

L'expérience d'EMT au Cambodge semble indiquer que l'approche de crédit solidaire nécessite certaines conditions cadre pour se développer. Ces conditions cadre sont plus souvent réunies en Asie ou en milieu urbain d'Afrique qu'en milieu rural reculé.

II.2. L'expérience des systèmes mutualistes

Deux systèmes mutualistes, parmi les plus anciens et les plus importants en taille et en couverture nationale, ont apporté leur contribution à la réflexion sur la problématique.

Ce sont le RCPB du Burkina Faso et la FECECAM du Bénin.

Le RCPB (Réseau des Caisses Populaires du Burkina) a 25 ans. Après une longue période de mise en place hésitante, jonchée d'erreurs de jeunesse, il a entrepris son expansion depuis 1988. C'est aujourd'hui une institution financière coopérative qui a l'ambition de couvrir l'ensemble du territoire national et qui est déjà, à présent de loin la plus importante au Burkina. En 1998, le réseau compte 62 caisses populaires, 1010 caisses villageoises, 138 000 membres, collecte 8 Milliards Fcfa d'épargne et octroi 5,6 Milliards Fcfa de crédit.

Le Réseau des Caisses populaires du Burkina a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres ainsi qu'à la communauté dans un esprit de solidarité et de responsabilité individuelle et collective. Il a pour valeurs la réponse aux besoins de ses membres par la captation de l'épargne locale, l'usage sain du crédit dans le respect des engagements, le développement de services accessibles, rapides, simples, adaptés et confidentiels, la compétence, le dévouement et l'honnêteté des personnes, la formation et l'éducation.

Le réseau des Caisses populaires est donc composé de :

- La caisse populaire, qui est la porte d'entrée du membre pour le service. Elle a pour mission la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit. Son rayon d'action est de 5 à 10 km.
- L'union régionale est le centre de service pour les caisses populaires. Elle a pour mission de fournir une assistance technique et d'exercer un contrôle. Elle gère les excédents de liquidité. Son rayon d'action est de 100 km. Son siège doit abriter une banque commerciale pour permettre de sécuriser les épargne accumulées.
- La Fédération est l'organe de surveillance financière du Réseau. Elle a pour mission de surveiller et protéger le réseau, par l'inspection et la vérification.

La FECECAM (Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel) du Bénin, a été créée en 1993, au terme d'une première phase de réhabilitation de 3 ans (1990-1993) du réseau des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) et des Caisses Régionales (CRCAM) mis en place en 1977-1978 par l'ex Caisse National de Crédit Agricole (CNCA), société bancaire d'économie mixte dissoute fin 1987. Il a connu une seconde phase de 5 ans de consolidation (1993-1997).

La FECECAM est une institution mutualiste qui couvre tout le territoire national. Il est structuré en quatre niveaux :

- Au niveau national, la Fédération.
- Au niveau régional, 7 Unions Régionales de Caisses Locales (URCLAM).
- Au niveau local, 82 Caisses Locales (CLCAM).
- Au niveau villageois, 34 Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit (CVEC).

La FECECAM compte à l'heure actuelle 225 949 sociétaires, soit un taux de pénétration de 17% des actifs agricoles. Le montant des dépôts est de 20,2 Milliards Fcfa et l'encours de crédit est de 12,2 Milliards Fcfa.

Sa part de marché dans le secteur bancaire béninois est de 7% pour les dépôts et 18% pour les crédits.

Ne sera pas exposé ici le cas de l'ACEP (Alliance de Crédit-Epargne pour la Production) qui, après une première phase marquée par une intervention exclusivement en milieu rural, qui lui a valu d'importants déficits et la remise en cause de son mode d'intervention, s'est tournée vers une implantation presque exclusivement urbaine. Cette stratégie lui a permis d'atteindre très vite la rentabilité et l'autonomie financière.

II.2.1. La situation de départ

Le RCPB avait pour terrain de prédilection le milieu rural de façon exclusif. La stratégie de mise en place s'était faite autour de quelques notables ou personnalités, chargés de diffuser l'information sur les rôles et services des caisses populaires. Il y avait peu ou pas d'épargne dans ces milieux, et donc peu d'accumulation interne pour financer le développement local. La dynamique rurale et l'autofinancement prenaient alors du temps à se réaliser et en 10-15 ans, les caisses populaires parvenaient à peine à l'autonomie financière.

De plus, l'impact économique et social ne pouvait qu'être mitigé.

Pour accélérer le rythme de prise en charge, il a été décidé de lancer une expérimentation en milieu urbain. Les caisses populaires urbaines se sont révélées d'emblée porteuse de croissance rapide, par l'épargne qu'elles peuvent mobiliser, par les opportunités d'investissement qu'elles touchent et par la diversification des produits qu'elles offrent. De plus, les moyens de communications et les distances ne posent pas de problèmes.

Les délais d'autofinancement se raccourcissent sensiblement et passent de 10-15 ans à 3 ans.

Cependant, la ville a ses propres contraintes, qui sont l'hétérogénéité des milieux humains, la dilution des valeurs, ce qui amènent des problèmes de sécurité physiques et financiers. De même, la densité de population amène rapidement le problème du dimensionnement des caisses et de leur degré d'appropriation.

Le RCPB décide d'équilibrer le développement de son réseau par une proportion de 60% de caisses populaires rurales en zones à fort potentiel, et 40% en milieu urbain.

La FECECAM n'a apparemment pas connu ce cheminement. Le réseau est à vocation agricole et le reste. La croissance fulgurante de ces dernières années, qui a amené une augmentation de 344% de sociétaires en 5 ans, de 382% de dépôts et 701% de crédit pendant la même période, a permis au réseau d'enregistrer des résultats nets de l'ordre de 400 Millions Fcfa par an pendant 3 années consécutives, 1995, 1996, 1997.

Les deux sujets de préoccupations sont la persistance de la dépendance du réseau vis à vis des subventions extérieures et la dégradation du portefeuille de crédit, dont les impayés sont passés de 1,5% en 1993 à 8,9% en 1998, et qui est due à une croissance très rapide.

II.2.2. La prise de conscience

La prise de conscience d'un manque, dans toute cette stratégie de croissance et de recherche de l'autonomie financière, est probablement venue de l'apparition, dans le paysage financier, d'autres systèmes financiers décentralisés qui s'adressent particulièrement aux pauvres et qui s'implantent dans des régions reculées, là où les systèmes mutualistes jugeaient un système de microfinance non viable.

Le RCPB prend conscience que, même si les caisses populaires ont engendré des services de proximité, elles ont en même temps produit des exclus. Ces exclus sont des hommes et surtout des femmes, qui, vivant dans des villages éloignés, des chefs lieux et des villes ou tout simplement dans des zones à faible potentiel, ne bénéficieront pas des services de caisses populaires. De même, le mode de fonctionnement des caisses populaires exigeant la garantie matérielle et une épargne préalable, faisait aussi que les femmes, qui ont peu ou pas de droit de propriété, sont exclues du crédit, de fait.

Ce constat prévaut aussi pour la FECECAM.

De plus, avec la croissance et ses exigences, la structuration tirant les compétences davantage vers les niveaux de prise de décision supérieure, ces deux réseaux se sont aperçus qu'elles s'éloignaient de leurs bases, des sociétaires à la base, de leurs besoins, de leurs valeurs, de leurs aspirations et des expressions de convivialité et de solidarité qui sont les fondements de l'action coopérative et mutualiste.

C'est donc la naissance de la réflexion sur la " quatrième dimension ", qui est en soi une révolution tranquille et puissante et qui va bouleverser les pratiques des systèmes mutualistes, pendant cette période actuelle, marquant pour RCPB un tournant de son histoire.

II.2.3. La quatrième dimension et la mise en place des " caisses villageoises "

La réponse à la préoccupation de la " quatrième dimension " a été la " caisse villageoise ", pour l'un et pour l'autre, sans que la réalité de ces caisses villageoises soit la même dans les deux cas.

a) La “ caisse villageoise ” dans le réseau RCPB

La “ caisse villageoise ” repose sur un groupe de solidarité de 5 à 7 personnes, socialement homogènes, qui se connaissent bien. Le lien commun de ces personnes est soit l’activité, soit le lieu de travail. A partir de la caution solidaire, le groupe a accès au crédit pour financer leurs activités individuelles, avec une obligation d’épargne après remboursement. Cette expérience permet à des femmes démunies (20 à 30 personnes) de créer une caisse villageoise pour bénéficier de crédits pour des activités génératrices de revenues. La taille des prêts varie de 3 000 Fcfa à 100 000 Fcfa (de 5 à 166 USD) par femmes. Au fil des séances de remboursements, les femmes bénéficient de services d’éducation informelle en gestion, en santé et nutrition. Elles constituent progressivement un fonds interne de développement.

La faiblesse des coûts d’investissement (un arbre en lieu et place de salle de réunion) et la liberté des taux d’intérêts, permettent un rythme d’accumulation rapide.

En 4 ans, 1 200 caisses villageoises ont été implantées, totalisant un volume de crédit de 2,8 Milliards Fcfa et 45 Millions d’épargne.

Pour RCPB, il est aujourd’hui évident qu’encourager la mise en place de caisses villageoises, c’est :

- Démultiplier les centres de décisions et de responsabilité.
- Redonner plus d’âme, de convivialité et de solidarité aux caisses populaires.
- Permettre d’agir concrètement sur le développement et avoir un impact, en favorisant et accélérant la rentabilité et la capitalisation des caisses villageoises, en utilisant les ressources du réseau.
- Créer un centre de profit, pour ouvrir l’accès des services financiers à coûts réels à des démunis.

En créant des passerelles entre les caisses populaires et les caisses villageoises, le RCPB a créé les possibilités d’enrichissement du système d’épargne et de crédit classique. Une articulation judicieuse permet le développement de structures pérennes, reproductibles à grande échelle et la mise en place de caisses rurales dans des zones à faible potentiel, qui peuvent se rentabiliser en trois ans.

b) Les CVEC dans le réseau FECECAM

Les CVEC (Caisse Villageoise d’Epargne et de Crédit) de la FECECAM répondent à une logique différente.

Dans des zones où il y a moins de 100 membres ayant libéré au moins 200 parts sociales et 5 Millions Fcfa de dépôts collectés, la CLCAM la plus proche parraine la création d’une CVEC. Dès que la CVEC atteint 500 membres et 50 Millions Fcfa de dépôts, elle est transformée en CLCAM.

Les CVEC ne font que des petits crédits dont le plafond individuel ne doit pas dépasser 200 000 Fcfa, avec un système de remboursement mensuel. En cas d’insuffisance de ressources, elles sont refinancées par la CLCAM de parrainage, dans des conditions particulières fixées à l’avance.

Les CVEC sont donc des pré-caisses, sous couvert et tutelle des CLCAM.

La CVEC doit maîtriser ses coûts de fonctionnement, et en particulier, elle applique le bénévolat des élus, avec en cas de résultat excédentaire en fin d'année, la possibilité d'une prime forfaitaire d'intéressement pour le conseil d'administration et le conseil de surveillance. Les procédures de gestion de la CVEC sont simples et légères et c'est le trésorier du CA qui en assure les fonctions, sans prétendre à un salaire, mais peut percevoir une indemnité mensuelle calculée en fonction du volume d'activités réalisées. Le Réseau est en train d'expérimenter un dispositif d'appui technique et d'inspection qui puisse être imputable à ces caisses villageoises. Ici aussi, il semblerait bien qu'une CVEC parvienne à équilibrer ses charges en 1 ou 2 ans.

II.2.4. Les conditions de pérennité et institutionnalisation

Pour le RCPB, la rentabilité s'obtient grâce à :

- Une politique d'injection de ressources externes provenant du réseau dans les caisses populaires, dès leur mise en place,
- L'articulation d'une grappe de 45 " caisses villageoises " autour d'une caisse populaire rurale dans une zone à faible potentiel, pour développer le petit crédit à grande échelle,
- Une politique volontariste et incitative de la part du réseau pour pousser les caisses de base à parvenir à un autofinancement dans un délai court (3 à 5 ans, selon la localisation urbaine ou rurale).

Un scénario de rentabilité d'une caisse populaire rurale, produit par RCPB, montre qu'il est possible de parvenir à la couverture des charges à la 5ème année, mais n'est pas explicite sur l'exhaustivité des frais de suivi de l'union régional et de l'unité de coordination.

De la même façon, la FECECAM affiche une possibilité de couverture des charges pour une CLCAM ou une CVEC en 1 an ou 2, sans faire apparaître explicitement dans les charges les frais d'appui technique et d'inspection.

Ce qui apparaît clairement, c'est que les " caisses villageoises ", quel qu'en soit la formule utilisée, ne semblent pas peser sur la rentabilité du système dans son ensemble, voire, dans le cas de RCPB facilite la rentabilisation des caisses populaires en milieu rural pauvre et donc contribue à rendre plus rentable le réseau dans son ensemble.

Aucune analyse ne permet, à ce stade, de mesurer le poids de la structure centralisée, en particulier la Fédération et ses services de contrôle et d'appui, sur la rentabilité de l'ensemble. On ne sait pas non plus si la présence de ce niveau est favorable ou pas à la mise en place des caisses de la quatrième dimension, le rôle qu'elle joue et les coûts que cela entraîne.

De même, aucun élément ne permet de mesurer à l'heure actuelle les délais de l'atteinte de l'équilibre financier pour un réseau de caisses mutualistes, avec une

stratégie classique ou avec une stratégie incorporant une quatrième dimension dynamique.

Un travail de recherche dans ce domaine serait d'une grande valeur ajoutée pour mieux appréhender les bases de la problématique concernée.

Concernant le mode d'institutionnalisation, les systèmes mutualistes sont plutôt favorisés dans le cadre de loi actuel, puisqu'ils sont les seuls systèmes financiers décentralisés à disposer d'un statut qui leur est donné avec l'agrément, dans le cadre de la loi Parmec. Cependant, il n'est pas encore clair si les " caisses villageoises " seront ou pas agrées individuellement comme les caisses mutuelles de base ou si elles seront intégrées au sein de la structure de la caisse d'accueil comme groupement, personne morale de fait, membre ou sociétaire. De la réponse à cette question dépendra le degré d'autonomie accordé à ces caisses villageoises. Notons au passage qu'il serait difficile de faire agréer les " caisses villageoises " du type RCPB comme mutuelle, car leur organisation et leurs règles de fonctionnement diffèrent des mutuelles, notamment au niveau des ratios prudentiels[2] et des taux d'intérêts[3].

2 Les ratios prudentiels figurant dans la Loi PARMEC pour les systèmes mutualistes sont rapportés aux dépôts. Or l'accès au crédit dans les caisses villageoises n'est pas conditionné par des dépôts préalables.

3 Au RCPB, les intérêts débiteurs pour les prêts dans les caisses populaires sont de 10 % l'an, tandis qu'ils sont de dans les caisses villageoises

II.3. L'expérience des CVECA (Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées)

La première expérience de mise en place de CVECA dans son concept formulé, fut celle du Pays Dogon au Mali, qui durera 11 ans (1986-1997), où fut implanté dans un contexte sahélien extrêmement enclavé un réseau de caisses villageoises autonomes.

Depuis, de nombreux réseaux de CVECA ont essaimés à travers l'Afrique, dans d'autres parties du Mali, au Burkina Faso, en Gambie, à Madagascar, au Cameroun et à Sao Tomé, dans des contextes géographiques souvent défavorisés et des milieux humains très diversifiés. La réplicabilité de l'approche n'est donc plus à démontrer. Ici, l'analyse se base sur deux cas, situés dans les zones les plus reculées de l'expérience actuelle, pour éclairer la réflexion sur la problématique : les CVECA du Pays Dogon au Mali, et les CVECA du Soum, au Sahel Burkinabé.

Les CVECA du PAYS DOGON

En 1984, le CIDR décide de conduire, à son initiative, une étude d'opportunité au Mali. Le Mali fut choisi du fait de l'intérêt marqué, à la fois par le Gouvernement et par la Banque Nationale de Développement Agricole. La sélection de la région a aussi été établie avec ces partenaires, sur la base de plusieurs (potentiel économique, organisation de la population, réputation de sérieux et d'honnêteté). Deux régions émergent distinctement : la zone cotonnière de Koutiala et le Pays Dogon. Le Pays Dogon a été choisi pour une étude de faisabilité plus approfondie parce que des deux, c'était la région la plus défavorisée économiquement, et pour laquelle l'accès aux services financiers sera plus difficile sans une volonté claire d'aller l'apporter à cette population. Les Caisses Villageoises du Pays Dogon ont démarré en 1986.

En 1997, le réseau des CVECA du Pays Dogon comptait 24 800 membres, dont 28 % de femmes. Le montant de dépôt à terme mobilisé était de 440 millions (encours moyen 200 millions FCFA) et le volume de crédit distribué était de 738 millions (encours moyen 408 millions FCFA). Le montant moyen par crédit était de 56 000 FCFA, soit 100 $. Le réseau a bénéficié d'un encours de refinancement auprès de la BNDA de 258 millions FCFA et a un taux d'emploi de 90% de l'ensemble de ses ressources (épargne et refinancement). En onze ans, il a pu se constituer 69 millions FCFA de fonds propres, dégagés à partir de ses propres activités, ce qui lui permet d'afficher un ratio de solvabilité de 17% (capitaux propres/encours moyen de crédit). En 1997, le taux de couverture des charges (exploitation et financière) par les produits (financiers et autres) est de 97%. Les Caisses de base ont réalisé 34 millions FCFA de bénéfice.

Les CVECA du SOUM

Le Soum est une province sahélienne située au Nord du Burkina Faso. Elle est à majorité destinée à l'élevage extensif, mais dispose de quelques zones propices à une agriculture vivrière et a donc une économie un peu diversifiée. La population est quasi sédentarisée. En 1992, le réseau de CVECA que le CIDR a mis en place était le seul SFD présent au Soum. En 1996/1997, dix-sept dispositifs y distribuaient des micro crédits. Les CVECA restaient seules à y collecter de l'épargne.

Après six années d'activités, en 1997, le réseau des CVECA du Soum comptant trente-sept caisses, environ 7 000 membres, dont 41 % des femmes. Le volume des dépôts était de 75 millions FCFA (encours moyen 23 millions FCFA) et l'encours moyen de crédits distribués en 1997 était de 46 millions FCFA. En six années, les caisses ont pu se constituer 5,5 millions de fonds propres, avec un ratio de solvabilité de l'ordre de 12%. Les projections montrent que l'autonomie financière pourrait être atteinte dans quatre à cinq ans environ, après dix onze ans.

II.3.1. Le point de départ

Dès le départ, le promoteur des CVECA avait clairement visualisé le défi de l'implantation d'institutions financières pérennes dans une zone enclavée et défavorisée.

Il a cherché à le relever en valorisant, au maximum, les atouts de telles régions, tout en limitant autant que possible les contraintes inhérentes à ces zones.

C'est donc l'un des tout premier, en Afrique de l'Ouest, à s'affronter directement à ces dilemmes.

A posteriori, on peut s'apercevoir que les CVECA sont une synthèse africaine des Mutuelles et des systèmes de Crédits solidaires, en ayant cherché à valoriser les meilleurs aspects de chacune des deux approches. De ce fait, on peut retrouver un peu de CVECA dans les solutions trouvées ou préconisées par ces deux familles.

II.3.2. Les contraintes de la microfinance en zones reculées et défavorisées

a) La faiblesse des densités de population

Les villages sont peu peuplés (200 à 600 habitants) et les distances sont souvent importantes entre les villages (plusieurs km) séparés par de mauvaises pistes, pénibles à parcourir. Dans un tel contexte, réussir la masse critique de clients demande de toucher de nombreux villages, de démultiplier ainsi les contacts, les actions d'animation et de formation, puis par la suite, de suivi et de contrôle, ce qui coûte cher en temps passé pour les agents de l'Institution de Microfinance (temps dans les

villages et temps d'accès), auquel il faut ajouter les coûts importants de transports (carburants, entretien et réparation, amortissement de motos tout terrain).

Dans une zone comme le Pays Dogon, au Mali, le surcoût lié à la faiblesse des densités de population a été estimé à 20 % des coûts totaux du programme. C'est-à-dire qu'un même programme, implanté dans une zone périurbaine assez dense, aurait coûté 20 % moins cher.

b) La faiblesse des revenus monétaires et leur précarité.

Ce sont des régions de cultures vivrières. La majeure partie des productions sert à l'autoconsommation des familles. Les surplus sont commercialisés pour procurer les rentrées monétaires nécessaires à l'acquisition d'autres biens et services de base, comme les soins de santé, la scolarité, les vêtements etc.…

Dans ces régions, les revenus monétaires faibles 200 à 300 $ par an et par famille de 6 à 7 personnes sont assez courants. Ceci revient à moins d'1 $ par jour et par famille, soit très nettement en dessous du seuil de pauvreté.

Le problème principal de ces régions ne réside cependant pas dans la modicité de ces revenus monétaires, mais plutôt dans leur précarité liée aux aléas climatiques chroniques, qui peuvent d'une année sur l'autre priver la famille de toute ressource, vivrière et monétaire.

Dans ces régions, un promoteur de microfinance doit expérimenter et rechercher avec ses clients toute activité qui puisse être conduite à l'abri des aléas climatique et qui pourrait progressivement créer une certaine indépendance de revenus. Et de là, identifier des produits financiers bien adaptés à ces exigences. Ainsi, la faiblesse de revenus et leur précarité sont des contraintes pour l'Institution de Microfinance dans le sens où elle doit investir dans la définition de produits " sur mesure " dans chaque région. Cet investissement a été estimé à 40% des coûts totaux du programme.

Ceci signifie que le même programme, dans une zone de rente aurait coûté 40% moins cher à implanter.

c) Les infrastructures absentes, insuffisantes ou défectueuses.

Dans ces régions, les infrastructures de base, telles que l'électricité et le téléphone sont soit absentes, soit défectueuses. Il n'existe pas de bâtiments fonctionnels à louer pour y loger soit les bureaux, soit les agences / caisses de l'Institution de Microfinance.

Equiper le programme coûte donc plus que dans d'autres régions mieux loties.

De même, le système éducatif ayant fait défaut de tout temps, ce sont des régions où les taux d'analphabétisme sont les plus élevés des pays et du continent.

Il n'est non seulement pas aisé d'y rencontrer du personnel qualifié, mais les programmes de microfinance sont obligés d'investir (même si ce n'est pas leur mission) dans des actions de formations minimales pour que cela fonctionne. Ces formations doivent être conduites à une certaine échelle pour avoir un impact.

C'est encore 20% de coûts supplémentaires qu'il convient de comptabiliser à ce programme, en comparaison à un autre opérant dans une région mieux couverte par la scolarisation par exemple.

d) Investissement pour lever les contraintes et coûts récurrents.

Comme on le voit, les contraintes liées aux zones reculées représentent 80% de coûts supplémentaires aux programmes de microfinance qui s'y implantent. On peut considérer que ces coûts doivent être pris en charge par l'Etat et les bailleurs de fonds car ils sont directement imputables à des déficits d'équipements et d'infrastructures, relevant de missions d'intérêt public et du domaine d'aménagement du territoire.

Restent des coûts récurrents que ces contraintes induiront encore pendant quelques temps à l'institution de microfinance arrivée à son régime de croisière.

Il faudra toujours couvrir des distances de mauvaises pistes pour aller suivre et contrôler des caisses et les groupes dans les villages.

Les infrastructures défectueuses continueront à exiger des entretiens coûteux de matériels roulants, informatiques et de communication et des renouvellements plus fréquents.

Le personnel compétent, acceptant de vivre et travailler dans ces régions difficiles, coûtera toujours cher, au regard des revenus qu'un système de microfinance travaillant avec ces petits volumes sera capable de générer.

C'est donc pour minimiser ces coûts récurrents, liés aux contraintes de ces zones, que des innovations sont impératives si les Institutions de Microfinance, qui ont décidé de relever le défi, veulent parvenir à la pérennité.

II.3.3 Les innovations valorisant les atouts des zones défavorisées.

Les villages Dogons sont organisés. Dans la plupart des villages, il y a plusieurs groupes traditionnels (groupes d'âge, groupes de femmes, groupes professionnels – potières, teinturières, etc.. – ou groupes informels –groupes religieux, groupes de quartier, etc.…) qui ont des habitudes de travail et de gestion en commun. Il y a aussi une forte tradition de solidarité et de cohésion sociale, résultant d'années de lutte collective contre un environnement hostile où la survie de chacun est liée à la survie du groupe. L'autopromotion collective est une valeur et une force. L'autorité des aînés est respectée, mais les décisions concernant le village sont prises collectivement en Assemblée Villageoise. La réussite des CVECA est d'avoir su valoriser ces trois éléments positifs de la société Dogon pour compenser les handicaps économiques de la zone.

Dans une région de ce type, on doit s'inspirer de la façon de s'organiser des populations, pour mettre en place des institutions financières, certes plus modernes dans le sens des outils et plus fiables, avec les règles clairement écrites et connues de tous, mais suffisamment endogènes pour s'insérer naturellement dans le paysage villageois. C'est ainsi qu'elles apporteront à leurs clients une perception de permanence, élément clé de sa pérennité.

L'innovation est vitale. Elle peut s'appliquer dans tous les domaines : gestion, organisation, institutionnalisation.

- En matière de gestion, les CVECA ont introduit un mécanisme d'intéressement aux résultats particulièrement audacieux, qui a permis non seulement de limiter à

l'extrême les charges fixes, mais a créé un système réussi de contre-pouvoir, pression sociale et encouragement aux résultats, qui s'est révélé efficace et fonctionnel.

- En matière d'organisation, elles ont valorisé jusqu'à l'extrême les atouts et compétences de chaque catégorie d'acteurs pour une efficience et productivité optimale. Pour le contrôle interne, elles organisent un niveau de " contrôleurs croisés ". Pour les blocages politiques et culturels, elles mobilisent les compétences adéquates pour régler ces problèmes. Les techniciens qualifiés ne sont utilisés que pour traiter les aspects techniques les concernant. C'est un principe de subsidiarité bien respecté. C'est aussi la minimisation des coûts salariaux.
- En matière d'institutionnalisation, les CVECA ont aussi innové en externalisant une partie très importante des fonctions non vitales. Elles contractent avec un " Prestataire de Service Privé ", pour un certain nombre de services dont elles ont besoin, sur la base d'un cahier des charges et d'un tarif négocié. Elles " sous-traitent " la fonction Caisse Centrale à la banque partenaire surtout pour les besoins de refinancement. Le dispositif général est donc très léger. Les CVECA paient des services, pas des structures.
- En zone sahélienne très pauvre, on fait face à une " concurrence " qui, à la différence de zones riches, n'est pas une concurrence commerciale, mais une concurrence de projets subventionnés, visant des buts sociaux et caritatifs. Pour pérenniser, il ne faut pas y être moins strict et moins cher. Il faut y être plus strict et rigoureux, et persévérer dans une politique de taux qui permet l'autofinancement. C'est la seule manière de faire percevoir la différence par les clients.

II.3.4 Conditions de pérennité

Il est extrêmement difficile de généraliser sur les conditions minimales de pérennité dans les zones difficiles, parce qu'au cas par cas, les promoteurs de microfinance maximiseront leurs chances de réussite, en combinant astucieusement différents facteurs qu'ils auront repérés dans l'environnement, pour leur permettre de réduire les coûts, accroître les produits, tout en maintenant un système fiable et de bonne qualité. Il est cependant possible d'établir, à partir de l'expérience, quelques recommandations pratiques.

1. Approches méthodologiques

Il faut partir avec une compréhension claire des conséquences d'un travail en zone pauvre : tout doit être ramené aux capacités de prise en charge du système.

- Le système mis en place doit être très simple, compréhensible par tous les villageois (si possible inspiré de mécanisme traditionnel ou préexistant) et doit pouvoir fonctionner, à la base, avec le moins d'agents qualifiés possible, et donc éviter d'avoir trop de salariés.
- Les prises de décision opérationnelles doivent pouvoir être prises de façon très décentralisée, au village. Cela concerne l'analyse et l'octroi des crédits, le recouvrement des échéances, la gestion de fonds et de la trésorerie. Ceci permet

d'éviter les trajets effectués pour décaisser et encaisser, les risques de transferts de fonds et la perte d'efficience liée aux délais d'instruction.

- Au niveau local, à l'échelle de la caisse villageoise, il est recommandé d'associer aux maximum, bénévolat et intéressement (aux résultats de fin d'année par exemple), pour limiter les charges fixes. L'expérience montre que l'intéressement fonctionne bien en milieu pauvre et permet une forme de contrôle positif.
- Pour la structure technique d'appui, elle doit être au maximum composée de personnel " polyvalent ", capable de former, conseiller et contrôler à chaque passage dans les villages. Elle doit rationaliser ses trajets pour limiter le temps passé dans les villages visités, et aussi coordonner avec la visite d'un ou deux villages proches, situés sur le trajet.
- Les équipes techniques doivent être délocalisées dans des centres secondaires et avoir en responsabilité un ensemble de caisses, à un rayon de 100 km maximum.
- L'implantation de caisses doit se faire en " grappe ", c'est-à-dire une certaine concentration de villages proches, le long d'un axe, ce qui permet un suivi rapproché et une synergie entre elles. L'agent peut ainsi éviter des allers-retours coûteux et réaliser un circuit avec plusieurs caisses à suivre, avant de retourner à sa base.
- Les agents et cadres salariés ne doivent pas être utilisés à des tâches que les villageois peuvent prendre en charge. La subsidiarité n'est pas seulement facteur d'appropriation, mais se traduit aussi en réduction de coûts.
- Les approches qui mettent en valeur l'autopromotion et l'autogestion sont, dans ces cas, mieux adaptées aux capacités financières de ces zones et donc plus susceptibles de produire les résultats de pérennité visés.

2. Conditions financières minimales

Moyennant ces approches méthodologiques, l'autonomie financière d'un réseau de CVECA peut théoriquement être réalisée, même dans des conditions très précaires.

- En principe, compte tenu de la faiblesse des charges fixes, une caisse, même très petite, peut s'équilibrer. Nous considérons néanmoins, qu'il faut au moins cent membres pour soutenir un niveau d'activité suffisant. Une caisse villageoise de deux cents à trois cents membres est très viable et peut être très dynamique. Ses charges d'exploitation se situent autour de 450 à 500 000 FCFA (800 à 800 $ par an, en phase d'institutionnalisation).
- L'expérience situe une taille de réseau viable à un ensemble de quarante à cinquante caisses villageoises. Cela signifie que la zone considérée (région socio-économiquement homogène) a au moins cent vingts à cent cinquante villages, en sachant que le taux d'implantation d'une caisse tous les trois villages est déjà un maximum (tous les villages ne correspondront pas aux critères d'éligibilité et tout village n'est pas nécessairement intéressé par une caisse).
- Le portefeuille d'activité doit pouvoir atteindre 200 à 250 millions FCFA (400 à 450 000 $) pour pouvoir dégager suffisamment de marge financière pour couvrir les charges locales (caisses), les dépenses des Unions (qui sont assez réduites) et

surtout les coûts des prestations d'un Service Commun. Bien entendu, cela dépend des taux d'intérêts appliqués dans le réseau et de l'étendue du service rendu par le Service Commun. A 200 millions FCFA d'activités, le réseau devra se limiter à un Service Commun composé de cadres moyens avec des équipements (moyens de transport, bureaux, matériels informatiques) très simples et rustiques. Un Réseau de CVECA normalement développé s'équilibrera à un niveau d'activités de 500 millions FCFA (1 million $). Cela permet de faire tourner un Service Commun dont le coût s'établira à environ 25 à 30 millions FCFA (50 000 $) par an.

III. Les enseignements tirés des différentes expériences

III.1. Où implanter un système de microfinance pour toucher les populations les plus pauvres en Afrique ?

A la différence de l'Amérique Latine où la population urbaine et rurale s'équilibre, en Afrique subsaharienne, la très grande majorité des habitants (80 %) est en milieu rural.

La ligne de partage des richesses, qui paraît pertinente, se trouve plutôt entre les zones rurales à production de rente et les zones rurales à production vivrière ou agropastorales.

Les zones à production de rente bénéficient généralement d'une infrastructure routière bien entretenue (ne serait-ce que pour faciliter l'évacuation des produits), d'un niveau scolaire et d'alphabétisation pour adulte correct, ainsi que de marchés bien approvisionnés, en relation au pouvoir d'achat du milieu.

Elles ne représentent qu'une petite partie des territoires nationaux et 15% de la population y vit.

Par contre, les zones vivrières et agropastorales, qui couvrent la majeure partie des pays et font vivre près de 60% des habitants, sont souvent enclavées, éloignées des capitales et des principaux marchés, les infrastructures générales sont très insuffisantes, voire inexistantes, les niveaux de scolarisation et d'alphabétisation sont dérisoires. De plus, ce sont des zones soumises aux aléas climatiques chroniques, qui créent une situation générale de précarité. Les pouvoirs d'achat locaux sont faibles et tributaires de l'état des récoltes.

En relation avec la configuration géographique de la fertilité des sols et des superficies cultivables de ces zones, les villages y sont généralement assez petits (300 à 800 habitants) et distants les uns des autres, reliés par de mauvaises pistes.

A l'évidence, en Afrique subsaharienne, pour toucher le plus grand nombre de populations très pauvres, c'est dans ces zones là qu'il convient de s'implanter.

Les expériences, qui ont tenté de mettre les services financiers dans les sous-préfectures (FECECAM par exemple), ont constaté que les habitants (et surtout les femmes) des villages reculés et éloignés, ne se rendent pas à une caisse se trouvant à plus de 10 à 15 km de leurs localités.

Plus la zone et les populations sont pauvres, plus la proximité est nécessaire.

C'est la raison pour laquelle, d'une manière ou d'une autre, tous les systèmes ont fini par mettre en place un dispositif leur permettant d'aller au plus près de cette clientèle : Les " contrats villageois " ou les caisses inter villageoises d'épargne et de crédit (CIVEC) du CRG, les caisses villageoises de RCPB, les CVEC de la FECECAM ou les CVECA dans différentes parties d'Afrique.

III.2. Comment apporter des services financiers dans ces zones pauvres et reculées et parvenir à la viabilité

Compte tenu des nombreuses contraintes induisant des surcoûts importants, comme l'ont montré les expériences présentées, l'atteinte de l'équilibre financier est un véritable défi.

Les systèmes de microfinance qui ont relevé le défi, montrent les voies qui y conduisent.

III.2.1. Intégrer le système dans le paysage financier local

Ceci implique une bonne connaissance de l'offre et de la demande financière, formelle et informelle dans le milieu, les expériences (bonnes ou mauvaises) et les savoir-faire locaux en la matière, ainsi qu'une bonne compréhension des stratégies économiques des individus, des familles et des groupes.

Elles sont à la base d'une définition, avec les clients concernés, du système et des produits financiers à mettre en place, susceptibles de compléter, d'élargir et d'améliorer l'offre globale, sans détruire les organisations et les solidarités préexistantes.

Dans une zone reculée, un système financier pour être pérenne, doit être proche des gens culturellement, trouver sa place parmi les institutions et les organisations du village ou de la localité et apporter des services supplémentaires qui justifient son utilité.

III.2.2. Encourager l'appropriation et la participation

Le CRG, le RCPB, la FECECAM et les CVECA s'accordent pour conclure qu'en milieu rural défavorisé, un système de microfinance ne peut réussir que s'il parvient à mobiliser une participation forte, un sentiment fort d'appropriation ou d'identification, se traduisant par une prise en charge de fonctions et de tâches, à un niveau significatif et à titre non salarial.

Cette participation est une condition incontournable de réductions de coûts, dans un contexte où les bases salariales sont élevées comme c'est le cas en Afrique de l'Ouest.

Ceci est d'autant plus pertinent que certaines tâches sont mieux accomplies par les villageois ou par des " techniciens paysans " comme les nomme le CRG, que par le personnel salarié et ne nécessitent pas de déplacements : analyse des demandes de crédits pour les petites activités économiques villageoises, connaissance des emprunteurs et de la réalité de leurs situations, suivi et recouvrement des crédits, tenue de documents administratifs et comptables simples…

Des mécanismes d'intéressement et de rémunérations, liés aux résultats, se révèlent à la fois incitatifs et dynamiques, permettant d'éviter des charges fixes élevées et coupant court aux revendications de type salariales. Ils préservent l'esprit de

participation tout en motivant les intéressés à la réussite et aux performances de l'entreprise.

Au-delà des réductions de coûts, la participation et l'appropriation (ou l'identification) des clients sont des éléments essentiels de fidélisation, qui dans une situation de concurrence forte, jouent un rôle déterminant tant pour préserver un niveau élevé de remboursement que pour stabiliser et consolider le portefeuille.

III.2.3. Introduire des innovations

L'innovation est vitale. Elle peut s'appliquer dans tous les domaines : gestion, organisation, produits, institutionnalisation, mode d'appui.

- En matière de gestion, les CVECA ont introduit un mécanisme de rémunération des gestionnaires et des membres de comité de gestion en fonction des résultats de fin d'année, la FECECAM lie les indemnités des gérants aux activités réalisées.
- Dans le domaine de l'organisation, le CRG expérimente le concept de " techniciens paysans ", les CVECA mettent en place des " superviseurs villageois " pour assurer un contrôle " croisé ", premier niveau de contrôle externe au village, allégeant la tâche des inspecteurs. Au RCPB, on crée des caisses villageoises en " grappe " autour d'une caisse populaire pour favoriser des synergies financières et accélérer la rentabilité.
- Dans l'adaptation des produits aux clients, le CRG a mis au point pas moins de cinq produits de crédit (le crédit rural solidaire : CRS, le crédit agricole solidaire : CAS, le crédit agricole de contre-saison : CASC, le crédit moyen terme : CMT, et le crédit commercial), le PPPCR a aussi diversifié ses produits pour coller au mieux deux activités et aux spécificités des niches économiques locales, la FECECAM a créé le TPCF, tout petit crédit aux femmes, favorisant l'accès des femmes au crédit, sans épargne préalable.
- En matière d'institutionnalisation, les CVECA ont innové en externalisant une partie importante des fonctions non vitales et en sous contractant avec des prestataires de services privés pour l'audit, la formation, la constitution de dossiers bancaires.
- En terme de mode d'appui, une ONG luxembourgeoise, partenaire de RCPB a innové en mettant en place un fonds de garantie de type nouveau, incitant l'institution de microfinance à toucher une clientèle plus défavorisée (les femmes), tout en confortant sa structure financière, ce fonds se transformant en capital à la fin de la période convenue.

III.2.4. Transférer des fonctions et tâches pour alléger au maximum la structure technique

Il apparaît essentiel de procéder à un transfert progressif, tout en veillant à transférer aux responsables villageois les tâches pour lesquelles ils ont un avantage comparatif réel. Des formations adaptées devront accompagner ces transferts.

La formation, dans ce cas, sera considérée comme un investissement de nature à induire des réductions de coûts récurrents, une fois le système autonomisé.

A titre d'exemple, les CVECA du Pays Dogon sont parvenus, par ce mécanisme, à transférer 60% des fonctions, assurées auparavant par des cadres salariés, à des agents villageois, qui prennent ainsi en charge, efficacement, des tâches de contrôles primaires de formation initiale, d'études préalables pour l'implantation de nouvelles caisses…

D'ordre général, l'expérience de plusieurs systèmes montre qu'il n'est pas souhaitable de recruter des salariés de bas niveau scolaire. Toutes fonctions et tâches pouvant être prise en charge par les clients après formation, devront leur être transférées.

La structure technique finale sera ainsi assez légère, constituée de fonctions et tâches qu'il n'est pas possible ou pas souhaitable de transférer aux clients.

Au sein de cette structure technique, le personnel devra être recruté à un bon niveau de formation générale et technique, pour être capable d'évoluer et de progresser avec l'institution, d'innover et de proposer des changements.

Ces cadres devront être sélectionnés sur des critères d'intégrité, d'engagement professionnel et personnel, si possible issus de la région. Ils seront performants et devront être rémunérés à un niveau de salaire incitatif.

III.2.5. Avoir un accès durable au refinancement à un niveau suffisant

Les pauvres épargnent et même proportionnellement davantage que les plus riches. Cependant, ce constat ne doit pas amener à penser que le volume d'épargne mobilisable en zone défavorisée pourrait être élevé et à la hauteur des besoins en crédits pour le développement économique de la zone.

L'épargne est faible et difficilement mobilisable dans ces zones où il y a une longue tradition d'épargne en nature et en animaux.

Ainsi, il n'est pas possible de s'appuyer uniquement sur l'épargne pour les crédits. Des ressources externes sont nécessaires et très rapidement. Ces ressources complémentaires peuvent provenir de dotations en capital ou de prêts, provenant de bailleurs de fonds ou de banques.

a) Le refinancement vu par les systèmes mutualistes

L'idée communément répandue est que les systèmes mutualistes sont toujours sur-liquides, dû à des règles prudentielles trop strictes et à une politique frileuse de crédits.

En Afrique de l'Ouest, cette idée est en train d'être largement dépassée par les faits. En effet, malgré une croissance importante des taux de transformation des dépôts au sein des réseaux, et malgré les mécanismes de péréquation mis en place par le refinancement interne (Caisse Centrale), les demandes de crédits restent largement supérieures aux ressources, surtout avec le développement de la " quatrième dimension " qui est emprunteuse nette. De plus, les ressources restent de court terme, alors qu'il y a de plus en plus de demandes pour des crédits de moyen terme.

De fait, les principaux réseaux mutualistes ont déjà recours à des ressources externes, pour pallier à ces insuffisances.

- Les fonds de crédit provenant de bailleurs de fonds

Ces fonds sont considérés comme des ressources intéressantes, compte tenu de leur coût faible voire nul. Ils permettent aux réseaux d'accroître leur capacité d'octroi. Mais de telles ressources sont souvent apportées sous conditions et peuvent alors provoquer des perturbations dans le fonctionnement des réseaux. A titre d'exemple, les bailleurs peuvent exiger des opérateurs qu'ils les utilisent pour effectuer des prêts à des publics cibles particuliers ou dans des zones spécifiques, ne correspondant pas aux stratégies et aux plans de développement de leurs partenaires. C'est la raison pour laquelle les réseaux restent méfiants vis à vis de ce type de refinancement, ne serait–ce que pour préserver leur indépendance.

- Les fonds de garantie classiques

Ils sont mis en place pour amener les opérateurs à s'engager davantage dans l'octroi de prêts à des groupes réputés risqués, en couvrant une part de leur risque. Ils ont joué un rôle important à l'origine, pour encourager les institutions à intervenir dans des zones où les populations sont très pauvres et manquaient de " culture de crédit ". Cependant, ces fonds tendent à fondre rapidement avec les impayés qui leur sont imputés et poussent à la déresponsabilisation des opérateurs.

Ces deux modalités de financement externe ne constituent que des solutions provisoires, ne règlent pas les problèmes de refinancement des réseaux mutualistes, qui s'orientent de plus en plus vers des formules faisant intervenir les banques de la place.

- Le refinancement bancaire

Le RCPB et la FECECAM n'ont pas, à proprement parler, d'expérience de refinancement bancaire, même si une union régionale avait entamé des négociations, en son temps, avec une banque commerciale, sans pouvoir aboutir, faute d'accord sur les conditions.

ACEP(Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production) du Sénégal a, par contre, pu obtenir des banques des prêts directs de court terme et développer d'autres formes de partenariat avec une banque sénégalaise, pour toucher des populations éloignées, là où la banque ne pouvait aller. Aujourd'hui, ACEP se tourne systématiquement vers le secteur bancaire pour ses besoins de liquidités et a intégré ce mode de refinancement dans sa stratégie de croissance.

Tous les systèmes mutualistes considèrent cependant que les banques posent des conditions inacceptables, du point de vue des dépôts de caution (100%) et du taux d'intérêt (10%), jugés très élevés.

Au Mali, depuis 2 ans, deux grands réseaux mutualistes ont recours à des refinancements bancaires, avec des garanties provenant de sociétés spécialisées.

b) Le refinancement bancaire tel que pratiqué par les CVECA

L'articulation avec le système bancaire est incluse dans l'approche CVECA depuis sa conception. Les promoteurs ayant opté de s'implanter dans des zones pauvres, savaient qu'une ressource externe serait indispensable pour compléter l'épargne, qui serait de toutes les façons modeste et insuffisante pour faire face aux besoins de crédit, beaucoup plus important.

Les caisses villageoises autogérées sont articulées avec une banque après deux ans de bon fonctionnement, par l'intermédiaire de l'Association de caisses à laquelle elles sont adhérentes. L'Association emprunte pour toutes les caisses de base éligibles, apporte à la banque le dépôt de garantie et sa caution solidaire. Elle sous distribue aux caisses de base, qui le gère selon ses propres modalités.

Aujourd'hui, 10 réseaux régionaux de CVECA implantés en Afrique ont tous des relations suivies de refinancement, avec des banques commerciales ou de développement agricole des pays. La relation la plus ancienne a plus de dix ans. Aucun incident n'est à signaler jusqu'à présent, des deux côtés, montrant les avantages d'intérêts mutuels bien compris. Les CVECA ont besoin du refinancement bancaire pour leur croissance et sont prêtes à payer un prix raisonnable pour un accès sécurisé (8 à 9%). Les banques ont pu vérifier avec le temps, le sérieux et la qualité de gestion des CVECA et les considèrent comme de bons clients. Elles sont d'autant de meilleures clientes qu'elles font tout le travail en amont et en aval, ce qui fait que la banque ne traite qu'avec deux ou trois interlocuteurs par zone au lieu des 15 à 20 000 clients de base, voire même les 50 ou 60 CVECA. En fait, un calcul rapide effectué par une des banques partenaires des CVECA, montre que pour la banque, le coût de transaction avec ces institutions ne dépasse pas 1 à 2% : c'est donc de bonnes affaires, une fois passé le cap de la connaissance et confiance mutuelle.

Les CVECA préfèrent cette formule pour faire face à leur besoin en ressources aux fonds de crédit directs de bailleurs, considérés comme générant moins de discipline et trop éloignés des coûts réels que le système devra supporter une fois l'aide arrêtée. De même, toujours dans la perspective de l'autonomie, il est souhaitable d'engager le plus tôt possible les relations d'affaire avec une ou plusieurs banques, pour construire auprès d'elle un historique suffisamment long ; la confiance met du temps à s'établir.

L'expérience du Pays Dogon confirme ce pari, puisque deux ans après le retrait du projet et des bailleurs de fonds, le réseau bénéficie toujours de refinancement auprès de la BNDA, dans les mêmes conditions qu'auparavant. Une réflexion sur les possibilités de collaborer sur des refinancements moyen terme est engagée, plus récemment.

c) Le financement des systèmes de crédit solidaire

Le CRG a fonctionné jusqu'à ce jour sur un fonds de crédit à coût nul provenant du bailleur.

Le PPPCR a emprunté son fonds de crédit dès le départ auprès d'une banque de développement, au taux de 10-11%.

Même si tous considèrent qu'une articulation avec le système bancaire pour leur refinancement est indispensable pour pérenniser l'institution, il apparaît bien, au vu

des coûts de transactions élevés de cette approche, basée sur des salariés, qu'il est plus raisonnable de démarrer avec un fonds de crédit externe à taux très concessionnel ou nul, pour asseoir l'institution et lui permettre d'arriver à couvrir ses coûts d'exploitation, avant de penser à des ressources du type bancaire.

Pour ce type d'institution, la structure financière est un élément essentiel de la négociation future avec des banques. Capitaliser significativement ces institutions jouera un rôle important, aux côtés des performances passées et actuelles de l'institution en matière de recouvrement, de rentabilité et de bonne gestion.

En somme, quelle que soit l'approche considérée, l'articulation avec le système bancaire pour le refinancement restera un passage difficilement contournable pour les institutions de microfinance voulant travailler dans des zones défavorisées ou cibler les populations les plus pauvres.

III.2.6. Viser la pérennité dès le début

En réalité, toutes les expériences montrent que la stratégie de pérennisation de l'institution doit être conçue dès la mise en place et que les étapes de prise en charge des coûts doivent être programmées et mises en œuvre avec méthode.

Les erreurs les plus typiques et aussi les plus lourdes de conséquence se trouvent souvent dans la politique de recrutement et de gestion du personnel.

Certains programmes accroissent le nombre d'agents salariés au fur et à mesure de l'augmentation des clients et de la création d'antennes régionales, sans avoir préalablement évalué la rentabilité à court et moyen terme de leurs opérations.

Les systèmes de crédit solidaire ont démarré avec une approche où les salariés géraient le dispositif et avaient tous les pouvoirs de décisions. L'institution financière qui en découlerait serait leur entreprise. Tous les agents engagés étaient assurés de rester en place, après l'institutionnalisation.

Des cas concrets montre qu'il est difficile, à un stade ultérieur, de leur faire accepter sans crise sociale majeure, la nécessité de partager avec les clients, les tâches (c'est-à-dire l'emploi), le pouvoir et les bénéfices.

Il est aussi très difficile, après avoir apporté les services " gratuitement " aux clients, de leur demander par la suite, de prendre en charge certaines tâches à titre non rémunéré ou de les payer en sus du jour au lendemain.

Pour parvenir aux transferts de fonctions et de tâches, indispensables à la viabilité des systèmes de microfinance en milieu reculé et pauvre, il faut l'intégrer dans la culture de l'entreprise et dans le contrat de collaboration avec les clients, dès le commencement.

Pour parvenir à couvrir les différents coûts du système, il est indispensable de mettre en œuvre un plan de prise en charge progressif, qui respecte à la fois les capacités des unités de base, qui augmente au fur et à mesure que l'impact économique augmente et qui soit suffisamment pédagogique pour permettre aux clients et aux structures de maîtriser le mécanisme et la gestion d'une entreprise de microfinance et de

comprendre le bien-fondé de chaque dépense. Ce plan doit permettre au système de couvrir toutes ses charges opérationnelles et financières dans une période convenue.

Ceci concerne aussi la politique de taux d'intérêt qui doit être fixé à un niveau suffisant dès le départ, la politique salariale qui doit rester maîtrisée et le schéma organisationnel qui doit être celui d'une entreprise soucieuse de son efficience.

III.3. Les écueils qui suscitent réflexions

Des constantes ont été constatées, sources de difficultés ultérieures. A l'expérience, elles interrogent.

III.3.1. Les croissances accélérées

Les systèmes de microfinance qui ont une large portée, touchent des dizaines, voire des centaines de milliers de clients, gèrent des milliards d'encours, sont mis en valeur et bénéficient d'une image très positive.

Ainsi, les bailleurs de fonds et parfois les gouvernements tendent à faire pression sur les opérateurs pour accélérer le rythme de croissance, étendre la couverture géographique, atteindre la dimension nationale.

Intervenant dans des zones difficiles, les systèmes de microfinance ne peuvent supporter des rythmes de croissance soutenus, sans risquer de fragiliser ses fondations et devoir faire face dans un bref délai, à des fraudes et des dégradations graves de leurs portefeuilles.

Il est temps de valoriser d'autres types de performance, tels que la qualité du portefeuille, le renforcement des fonds propres, la fiabilité du contrôle et du reporting, la progression vers l'autosuffisance et l'impact.

III.3.2. Le positionnement face à la concurrence

Le cas du Soum, dans le Sahel burkinabé, cité à la fois par le PPPCR et par les CVECA, montre clairement que dans les zones pauvres, l'effet des bailleurs peut entraîner une densité anormale d'offres de micro crédit. La plupart des offreurs ne visent pas la pérennité, ce sont des ONG à vocation sociale ou des projets avec un volet crédit, qui ont un fonds à distribuer et qui n'ont pas véritablement d'approche et de procédures. Les taux d'intérêts pratiqués sont aussi très variables, allant de 0 à 40%.

Ce type de concurrence distord fortement le marché et fait prendre un risque de voir " le mauvais crédit chasser le bon ".

En effet, dans de telles conditions, la fiabilité des garanties du type caution solidaire des groupes diminue, car la menace de l'exclusion de l'accès au crédit, qui est une sanction très sérieuse pour les bénéficiaires, est levée.

De même, dans une situation de concurrence très vive, les taux d'intérêts tendent à la baisse artificiellement, ce qui pénalise les institutions qui appliquent des taux d'intérêts permettant l'atteinte de l'équilibre financier.

Certes, des exemples montrent que les clients font la part des choses et empruntent à plusieurs sources différentes, avec l'intention de construire une relation durable, avec l'institution qu'ils ont repérée comme pérenne, et juste bénéficier d'une opportunité fugace pour les autres. Mais cette stratégie est dangereuse car elle peut aboutir à des situations de surendettement, qui, à la première crise (sécheresse ou saturation de marché), entraîne des impayés généralisés.

Des cadres locaux de concertation entre opérateurs s'y révèlent peu efficaces. Il faut néanmoins les encourager et les amener à instaurer des centrales de risques locaux.

En zone défavorisée, on fait face à une concurrence, qui n'est pas sur une base commerciale, puisqu'elle est le fait de projets subventionnés. Pour pérenniser dans ce contexte, il ne faut pas y être moins strict et moins cher, mais plutôt plus strict et rigoureux et persévérer dans une politique de taux qui permet l'autofinancement.

Ce type de concurrence est aussi une contrainte du travail en zones pauvres.

III.3.3. Le choix de la centralisation ou de la décentralisation

On entend par centralisation, le choix d'une structure de type pyramidale, avec une direction générale basée au siège et coiffant des antennes ou délégations régionales, gérant des agents locaux. Le même schéma existe avec à la tête une fédération, couvrant des unions régionales, elles même responsables de caisses primaires.

Il y a aussi l'idée d'une structure nationale, intervenant dans tout le pays.

Par décentralisation, on exprime soit l'option de plusieurs réseaux régionaux autonomes, sans liens structurels entre eux, soit une large autonomie donnée au niveau régional, avec des prestations d'une société de service extérieur indépendante ou toutes combinaisons de ces modes de structurations.

Généralement, l'à priori favorable à une structuration nationale repose sur la présomption qu'elle permettrait de réaliser une économie d'échelle, pour des fonctions communes comme la formation, le contrôle, l'administration et les relations extérieures. C'est aussi, semble t-il l'option préférée des bailleurs de fonds qui voient en elle une garantie de sécurité et de cohérence pour le dispositif, et davantage de facilité pour le contrôle, qu'une structure décentralisée.

Les deux expériences de crédit solidaire remettent explicitement en cause le bien-fondé de l'hypothèse.

A l'expérience, le CRG pense qu'au contraire, la centralisation entraîne des coûts supplémentaires, des retards dans le traitement de la comptabilité et des informations et une certaine tendance à l'uniformisation des solutions préconisées, difficilement compatible avec les diversités régionales.

Le PPPCR expose que tous les scénarii d'évolution indiquaient que les performances financières de l'option décentralisée sont meilleures que celles de la centralisation, d'autant que le coût de l'unité centrale (siège, direction générale basée en capitale) est

égal aux coûts cumulés de toutes les unités provinciales, prises ensemble. De fait, vu son coût, il est devenu nécessaire de mettre en place une extension forte, dans le but de rentabiliser l'unité centrale.

Il apparaît clairement, au vu des expériences, qu'une structure technique nationale, intervenant sur tout le pays et centralisant des fonctions nécessitant des réactions rapides, ne permet pas de réaliser des économies d'échelle, est coûteuse et contre-productive. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'implantations dans des régions reculées, distantes de la capitale, mal reliées par tout moyen de communication. Elle ne devra être envisagée qu'avec beaucoup de prudence et circonspections, dans des situations excluant des options plus décentralisées.

De plus, il convient de constater que les capacités managériales manquent dramatiquement en Afrique, pour gérer de grosses structures, alors que des petites structures sont bien adaptées aux modes de gestion et de fonctionnement connus.

L'expérience des CVECA, qui prône, un modèle très décentralisé de réseaux régionaux autonomes, montre qu'il est aussi plus aisé à viabiliser parce qu'il permet plus aux contributeurs de mesurer concrètement ce qu'ils paient, d'en contrôler la qualité, et de se mobiliser pour couvrir des charges dont ils perçoivent les tenants et aboutissants, alors que financer des coûts d'une structure nationale éloignée pose problème.

De plus, la décentralisation entraîne une responsabilisation accrue, impliquant davantage de personnes, ce qui renforce le contrôle social, essentiel contre-pouvoir à la technocratisation. Elle permet de prendre en compte de façon fine, les spécificités locales qui méritent des solutions appropriées et rapides. Ceci est d'autant plus crucial pour les zones rurales défavorisées, encore très ancrées dans les traditions et chroniquement soumises à des crises.

IV. Modalités de sélection et d'implantation en zones rurales défavorisées

IV.1. Le choix des zones

Dans l'état actuel des connaissances et de la technologie financière, il n'est pas possible de pérenniser et d'autonomiser un système de microfinance dans toutes les zones rurales reculées.

Dans certaines zones trop fragiles, d'autres instruments de financement et d'aide seraient plus pertinents et plus efficaces. Il conviendrait d'ailleurs d'arrêter d'y faire des " mauvais "crédits, qui ne se remboursent pas, qui créent des habitudes néfastes, sans pour autant générer une dynamique économique et avoir un impact significatif.

Dans d'autres, des efforts de recherche-action devront encore être investis, pour sortir des produits classiques d'épargne et de crédit et inventer des services financiers nouveaux, plus proches des caractéristiques de l'économie locale et des besoins réels de ses populations.

En particulier, dans les zones agropastorales très faiblement monétarisées, la piste d'assurance maladie ou d'épargne crédit santé devra être explorée et approfondie.

Les éléments essentiels rentrant en ligne de compte d'une sélection d'une zone reculée, pour implanter un système de microfinance viable et utile aux populations sont :

IV.1.1. Le degré de monétarisation

Trois angles complémentaires permettent d'approcher cet élément essentiel d'analyse :

- Analyse des budgets familiaux : Comment s'exprime-t-il ? La part des revenus et des dépenses monétaires en rapport avec la part du troc et d'autoconsommation. Quels sont les besoins d'argent ? Quand ? A quelle fréquence ? La somme d'argent qu'un chef de famille détient en cash, tout le long de l'année. La durée moyenne de détention d'argent entre le moment de la rentrée des fonds et leurs dépenses en totalité.
- Analyse des marchés locaux : Combien y a-t-il de marchés locaux dans la zone ? A quelle régularité se tiennent-ils ? Qui les fréquente ? Combien de personnes les fréquentent ? Combien d'argent y circule ? Quels sont les biens échangés ? D'où viennent-ils ?
- Analyse de l'expérience des populations avec les transactions d'argent : Quels sont les mécanismes pratiqués ? Fréquence ? Fonctionnalité ?

IV.1.2. Le degré d'organisation et de mobilisation sociale

De nombreuses contraintes liées à l'enclavement et à la pauvreté d'une zone peuvent être compensées par une mobilisation sociale exceptionnelle et par des valeurs culturelles fortes et bien respectées. Il est donc essentiel de pouvoir repérer de façon très sûre les atouts sociaux et culturels que la zone recèle :

- Analyse de la présence de nombreuses organisations informelles, traditionnelles ou issues de programmes réussis de développement est un indicateur d'entente, de cohésion sociale, d'une volonté forte d'une population de se mobiliser pour faire face aux conditions externes hostiles.
- Analyse des habitudes de travail en commun, des expériences de gestion de ressources, des règles qu'elles ont su mettre en place au fil du temps, sont autant de facteurs valorisables quand on doit minimiser les coûts.
- Analyse de la vivacité de valeurs culturelles fortes telles que l'honneur, la solidarité, l'intégrité, le service aux autres, est un facteur essentiel pour limiter les coûts liés aux fraudes, aux détournements, aux impayés volontaires et aux salaires fixes. Pour les évaluer, il convient d'effectuer des études approfondies au niveau :
    - Des villages : Histoire du village et des initiatives villageoises : Qu'est-ce que ces initiatives ont pu résoudre comme problème ? Comment se sont-ils organisés ? Comment se prennent les décisions importantes au village ?
    - Des groupes, des organisations informelles : Origine de la création, réalisations à leur actif, argent accumulé, mode de gestion expérience de crédit, perspectives.

IV.1.3. L'existence d'opportunité économique et diversification des activités génératrices de revenus

Il s'agit d'étudier les stratégies individuelles et collectives pour se procurer des revenus tout le long de l'année et de lister toutes les activités connues et menées par les différentes catégories de micro-entrepreneurs ruraux. Pour chacune, il convient d'évaluer les risques et le degré d'incertitude lié aux aléas climatiques. De plus, les niches de micro activités sont nombreuses et diversifiées, plus la population semble entreprenante et dynamique économiquement.

Une zone, même faiblement monétarisée, mais bien organisée et dynamique économiquement, peut bien valablement valoriser un outil de microfinance pour se développer.

Par contre, une zone faiblement monétarisée, peu organisée, où les activités génératrices de revenus sont peu nombreuses et peu diversifiées, est une zone où un système de microfinance n'aura qu'un impact limité et ne pourra pas s'auto suffire financièrement.

IV.2. Les études préalables à l'implantation d'un système de microfinance

Dans tous les cas, des études préalables sont nécessaires pour une prise de décision. Il est préférable de scinder les études en deux :

- Une étude d'opportunité, courte, d'environ quinze jours à trois semaines, pour vérifier le degré de monétarisation de l'économie locale et l'existence d'un tissu associatif organisé. Elle doit être faite par un consultant indépendant, ayant une très bonne expérience de ce type de zones et maîtrisant bien les exigences de viabilisation d'actions économiques et de microfinance. Le coût d'une telle étude se situe autour de 15 000 à 20 000 USD, tout compris. Si cette étude conclut à une faible opportunité, il est recommandé de clore le dossier à ce stade. Il ne convient d'engager l'étape suivante que si le consultant précise les facteurs saillants qui justifieraient pour lui une réelle opportunité.
- Selon les cas, il est nécessaire d'engager une étude de faisabilité, longue et approfondie. Cette étude devra se dérouler sur une période suffisamment longue (deux à quatre mois) pour qu'une réelle immersion ait lieu et permette une compréhension des ressorts de la zone et des populations. Elle devra aussi, au cas d'une confirmation, expliciter clairement les conditions précises de la faisabilité, après l'avoir confronté avec les parties prenantes. Une étude de ce type devra plutôt être confiée à un opérateur spécialisé en microfinance, ayant fait ses preuves, avec qui le bailleur se serait entendu pour la poursuite au niveau de la réalisation du programme, au cas où l'étude serait concluante. Ainsi, l'opérateur effectuera l'étude à la fois avec son expérience et sa méthodologie, et aussi sous l'angle de la responsabilité qu'il prendra par la suite. Elle lui sert pour prendre une décision. Cette étude longue coûte entre 30 000 et 60 000 USD.

Cette approche est valable lorsqu'il n'y a pas de système de microfinance viable ou en voie d'autonomisation dans la zone considérée.

Si un réseau existe et est géré par un opérateur expérimenté et reconnu, il est recommandé de s'adresser en priorité à cet opérateur.

L'appui pourra alors consister en une extension du réseau existant, pour lui permettre de mieux couvrir la zone ou de développer tel ou tel volet spécifique de ce réseau, dont les objectifs rencontrent les préoccupations du bailleur. On pense à la quatrième dimension des systèmes mutualistes ou aux CIVEC du CRG, à titre d'exemple. Pour cela, une étude de faisabilité plus courte de deux semaines à un mois peut être envisagée, avant l'implantation d'une CVEC. Selon la FECECAM, une telle étude coûterait de 250 000 Fcfa à 800 000 Fcfa (500 à 1500 USD), par CVEC à créer.

IV.3. La recherche action

Dans une zone reculée, parvenir à l'équilibre financier ne va pas de soi. Il est crucial de bien connaître le milieu et ses aspirations et stratégies, de pouvoir proposer des produits et des services qui collent le plus près possible à ces réalités et stratégies, valoriser les atouts de la zone, développer des capacités d'innovations sociales, économiques et organisationnelles ; indéniablement, dans ces zones, il est essentiel de faire du " sur-mesure ", alors que dans des zones riches, du " prêt-à-porter " pourrait convenir.

Les opérateurs évoquent la nécessité d'y consacrer leur première phase, de 2 à 3 ans.

Dans le cadre des CVECA du Pays Dogon, ce fut un processus continu pendant 6 à 7 années.

IV.3.1. L'objet de la recherche-action

L'expérience du PPPCR montre qu'elle permet de produire une connaissance approfondie et opérationnelle qui a soutenu l'innovation en termes de produits financiers et d'organisation.

Cette connaissance a porté sur :

- Conditions de la production agricole et de l'élevage.
- Activités, budgets, stratégies et contraintes des ménages.
- Articulation des activités et stratégies des individus (notamment des femmes) au sein des ménages.
- Analyse des principales filières de productions agricoles et rurales.
- Analyse des économies au niveau local : conditions et degré de monétarisation, marchés et flux, évolutions selon les situations de déficits et d'excédents céréaliers.
- Analyse du fonctionnement social de la zone, avec une attention particulière portée à l'incidence de l'émergence des femmes comme nouveaux acteurs économiques.

La production de la connaissance est intégrée dans le programme et concerne toutes les parties prenantes.

Elle permet de renforcer la connaissance du milieu et des clients par le personnel et favorise la maîtrise du risque et la capacité de propositions. Elle forge aussi un esprit d'équipe, et consolide l'identification du personnel au système.

C'est cette démarche de recherche-action qui s'est traduit par les procédures que le PPPCR a gardées jusqu'à ce jour, à savoir, les procédures d'ouverture de nouvelles zones, les procédures d'expérimentation de nouveaux produits de crédit,…

IV.3.2. Les effets d'une recherche-action continue

L'expérience du Pays Dogon montre que la dimension recherche-action, loin d'être abstraite ou théorique, a permis les principales innovations introduites dans les systèmes, qui ont joué un rôle essentiel dans les résultats obtenus.

La principale contribution de l'approche est de considérer qu'il est essentiel d'innover avec les gens. Ils ne sont plus les bénéficiaires d'innovations conçues par d'autres, mais sont eux même les innovateurs. Cette façon d'approcher l'innovation permet de libérer des gisements de ressources, de créer des richesses, de réduire les coûts et d'instaurer des dynamiques nouvelles.

Les innovations ainsi obtenues, ont porté sur :

- La méthodologie de mise en place et de fonctionnement des caisses.
- Le règlement social des blocages interférant dans la bonne marche.
- La recherche de modalités permettant de développer des activités indépendantes des aléas climatiques.
- La recherche des possibilités de s'affranchir des contraintes de l'étroitesse du marché local.
- L'organisation du réseau favorisant au maximum l'autonomie, la responsabilité locale, la maximisation des stratégies locales et régionales.
- L'externalisation des services et le développement de relations contractuelles.

La dynamique de recherche-action, qui a accompagné le programme puis l'institution, s'est révélée très bénéfique, en limitant le taux d'échec[4] à 5 % et en contrôlant le niveau d'impayé et de fraude. De plus, elle a directement contribué à un taux soutenu de croissance du volume de crédit, sans dérapage, a permis au montant moyen de crédit de passer de 20 à 50 USD, ce qui implique que le niveau d'activités des clients a progressé de façon significative et a favorisé des flux commerciaux entre la zone et sa région et entre la zone et les autres régions plus riches du pays, créant pour la zone des débouchés très importants.

On peut aisément conclure à la nécessité absolue d'intégrer une dimension de recherche-action importante dans les programmes de microfinance intervenant dans les zones difficiles, pour accompagner les efforts des populations à lever certaines contraintes essentielles. Faute de quoi, les seuls services financiers ne suffiraient pas pour venir à bout des facteurs de pauvreté structurelle.

---

[4] Le taux d'échec signifie le pourcentage de caisses ayant dü être fermées pour cause de non-fonctionnalité.

IV.4. Le suivi d'impact

Il est assez largement convenu que la mesure d'impact d'un système financier décentralisé relève moins d'une volonté de justifier des investissements par des résultats ou de démontrer l'efficacité d'un programme que d'un besoin de suivre certaines évolutions sur le terrain, auprès des clients et de leurs environnements afin de pouvoir, pour l'institution de microfinance, s'adapter et améliorer ses services.

Un outil doit être mis en place pour pouvoir recueillir des informations de ce type, régulièrement. L'organisation de l'institution de microfinance doit aussi être structurée de façon à pouvoir dégager du temps pour analyser ces informations, tirer des enseignements et mettre en œuvre les solutions ou orientations qui en découlent. Cette partie implique directement la direction de l'institution de microfinance qui doit prendre conscience de l'aspect stratégique de l'outil.

IV.4.1. L'expérience des CVECA

Les CVECA ont adopté une approche qualitative en trois étapes, qui complète un système d'information plus quantitatif.

A la fin de chaque phase du programme, une étude approfondie est réalisée auprès d'un échantillon de clients.

- Phase 1 : L'étude est centrée sur la perception de la caisse par les membres et les non-membres. Au travers de la perception, on cherche à mesurer le degré de connaissance qu'ont les villageois des règles, des organes et du mode de fonctionnement de la caisse, l'acceptabilité de la méthode et de l'outil au vu des valeurs et de la culture locale et le positionnement de la caisse dans le village.
- Phase 2 : L'étude cible l'adaptation des produits aux besoins et aux projets des clients, en terme de montant, de durée, de taux d'intérêt et de conditions d'accès. Elle approche les aspects de rentabilité des activités menées avec le crédit et cherche à voir comment les clients insèrent les services de la caisse dans leurs stratégies économiques.
- Phase 3 : C'est une étude d'impact quantitative et qualitative qui vise aussi bien la dimension institutionnelle que la dimension de changement au niveau des individus, des ménages, des groupes sociaux et le village.

Ces études sont à la base d'un travail d'analyse et de réflexions stratégiques de toute l'équipe technique et des responsables d'associations de caisses. Elles débouchent sur l'identification de domaines où des améliorations sont nécessaires et qui vont faire l'objet de recherche-action au cours de la phase suivante.

IV.4.2. L'expérience de suivi évaluation et de la recherche opérationnelle (SE/RO) de la FECECAM

Après une première phase plutôt technique et centrée sur la croissance, la FECECAM a considéré qu'il lui était nécessaire de disposer d'un outil de pilotage et de réflexion stratégique. C'est le rôle que doit jouer le SE/RO.

Il est basé sur la définition de champs prioritaires qui guident la recherche.

Des enquêtes sont réalisées sur ces champs et les informations qui en découlent sont discutées au plus proche des lieux de décision.

Le dispositif de base du SE/RO de la FECECAM est bâti autour de six grands axes :

- La base sociale du sociétariat et des exclusions.
- La dynamique de l'épargne.
- L'impact du crédit.
- Les conditions de l'autosuffisance financière.
- La gouvernance.
- La taille optimale des caisses.

Des éléments fournis par ce suivi, sont identifiés des pistes d'innovations possibles, à tester et transformer par la suite en politique pour le réseau (Voir fiche technique en annexe 1).

V. Implications pour un bailleur de fonds

Un bailleur de fonds qui souhaite mettre en œuvre un programme de microfinance viable dans une zone pauvre et reculée, doit savoir qu'il y a des exigences en termes de ressources, en termes de partenariat avec des opérateurs, en termes de politique de financement et en faveur de conditions cadres favorables, relativement incontournables, pour parvenir à des résultats cohérents et significatifs.

V.I. Mobilisation de ressources

Pour un bailleur, investir dans une zone reculée a un prix qu'il doit être prêt à payer, au moment où il s'engage. L'expérience du CIDR et l'analyse des coûts qu'il a effectuée permettent aujourd'hui à un bailleur, désirant promouvoir la microfinance dans une zone difficile en Afrique Subsaharienne, de savoir précisément ce que cela implique.

V.1.1. Implication en terme de durée

Un programme de microfinance, de sa mise en place à son institutionnalisation complète, prendra une durée totale d'environ dix ans, dans une région très enclavée et vulnérable. Il prendra au moins huit ans dans un contexte reculé, mais qui possède assez d'atouts pour compenser les handicaps. La durée d'un projet de quatre à cinq ans est donc en tout état de cause inappropriée. Il faudra donc s'attendre à devoir étaler l'appui sur deux phases, en veillant bien à ce qu'il n'y ait pas d'interruption entre les deux. Un contrat cadre devra fixer les engagements respectifs entre le bailleur et l'opérateur, sur toute la durée. La longueur de la durée nécessaire pour parvenir à la pérennité n'exclut évidemment pas un suivi rapproché de la progression des indicateurs de performance et des évaluations à mi ou tiers parcours.

V.1.2. Implication en terme de financement

Investir dans une zone reculée coûte aussi plus cher en termes de budget : Il faut former davantage une population moins scolarisée et moins alphabétisée, il faut passer plus de temps à mettre au point des outils et des approches adaptées au milieu, les équipements doivent être plus robustes pour résister aux conditions climatiques et environnementales (ordinateurs, photocopieuses, fax, etc.), les véhicules s'usent plus rapidement.

Un chiffrage a posteriori montre que le coût d'implantation d'un réseau de microfinance dans une zone reculée est supérieur d'environ 80 % au coût de son implantation dans une région plus accessible.

V.1.3. Implication en termes d'outils financiers adaptés

De manière générale, les institutions de microfinance ont élaboré et mis en place avec succès des stratégies de collecte d'épargne et de sécurisation de la gestion de leurs actifs, mais certaines continuent d'éprouver des problèmes de rentabilité. Cette rentabilité dépend du niveau d'encours de crédit, qui dépend lui-même des ressources stables de l'institution de microfinance. Or, les ressources de ces institutions proviennent de dépôts court terme. Il est donc important d'aider les institutions de microfinance à renforcer leurs ressources stables, devenir plus attrayantes pour les banques, et nouer des collaborations de refinancement.

Le bailleur de fonds pourrait valablement contribuer au renforcement de l'institution, tout en l'encourageant à approfondir sa portée en direction de clientèle plus défavorisée ou plus fragile ou de zones plus enclavées ou plus risquées, en mettant au point des outils financiers innovants et adaptés, tel que le " fonds de garantie transformable en fonds de capitalisation " qu'une ONG luxembourgeoise a su créer en accompagnement à la mise en place de la quatrième dimension de RCPB. (Voir fiche technique en annexe 5).

Par ailleurs, pour favoriser les relations entre les banques et les institutions de microfinance et lever les méfiances, il est important d'améliorer les systèmes d'information, de favoriser la publication d'états financiers certifiés de ces institutions, voire encourager des mécanismes de rating selon des critères quantitatifs et qualitatifs.

V.1.4. Implication en terme de moyens humains

Pour réussir dans ces zones, il faut une équipe motivée, engagée et très compétente. C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à faire appel à des opérateurs expérimentés et performants, et leur donner les moyens d'engager du personnel compétent. Du côté du bailleur aussi, il est nécessaire que les chargés de programme, qui ont la responsabilité de ce type de portefeuille, soient des personnes sensibilisées à cette problématique, ouvertes au dialogue avec l'opérateur et prêtes à soutenir un processus lent et progressif. La continuité est également un élément appréciable.

Pour le Pays Dogon, le même bailleur de fonds (KFW) a soutenu financièrement le programme pendant onze années, et il y a eu une même chargée de programme pendant les huit dernières années, qui a aussi soutenu le Réseau dans des instances de dialogue politique. Cet engagement et cette continuité ont contribué efficacement au succès du processus.

V.2. Sélection de l'opérateur et partenariat à établir

La sélection de l'opérateur est, bien entendu, une pièce maîtresse dans la réussite d'une telle opération, car la complexité de ces zones nécessite plus de compétence et d'expérience pour pouvoir innover de façon sûre. Or, dans les zones reculées, on trouve généralement de nombreuses ONG (ou projets) à vocation sociale qui ont développé un volet, plus ou moins large, de micro crédit ou de crédit ciblé. La plupart

n'ont pas pour objectif de se pérenniser en institutions financières, et n'ont donc pas intégré les " best practices " dans leurs modalités d'opération. Il apparaît évident qu'il ne faudra pas choisir l'opérateur uniquement en fonction de sa présence préalable sur la zone considérée, mais plutôt sur la base de résultats probants de sa capacité à mener professionnellement des activités de microfinance dans de telles conditions.

Le donateur doit donc s'interroger sur l'existence d'un opérateur professionnel en microfinance, dans la zone considérée ou dans la région au sens large et sur son intérêt à y développer des activités complémentaires. Dans le cas contraire, le donateur devra rechercher parmi les opérateurs professionnels présents dans le pays et repérer ceux qui auraient la plus grande expérience de travail en milieu défavorisé. Le donateur devra trouver des mécanismes incitatifs pour amener l'opérateur choisi à envisager une extension dans la zone considérée, même si cela ne correspond pas à son plan d'action initial pour les prochaines années. S'il refuse et qu'il n'y a pas d'alternative de qualité équivalente, il est alors préférable de renoncer plutôt que de démarrer une opération de microfinance dans une zone difficile, avec un opérateur non qualifié, qui engagera le bailleur et les populations dans une voie où il sera difficile de se dégager.

Si l'opérateur n'est pas encore présent dans la zone, le bailleur devra l'associer à ses réflexions préalables, avant la prise de décision d'intervention. Il doit lui confier l'étude de faisabilité. Cette étude de faisabilité sera considérée comme servant à la fois à la collecte des éléments de prise de décision respectifs et aussi à l'établissement de la base contractuelle du partenariat. L'engagement de durée doit exister du côté des deux parties. L'opérateur doit s'engager à accompagner techniquement l'opération de microfinance jusqu'à son institutionnalisation et son autonomie totale, selon la durée estimée nécessaire au moment de l'étude de faisabilité. C'est un engagement de moyens. Le bailleur doit s'engager à accompagner financièrement l'opération jusqu'à son autonomie totale, en reconnaissant que la spécificité du contexte entraînera une durée supplémentaire.

L'amplitude de la durée doit être inscrite dans un " contrat cadre ", même si les procédures administratives ne permettent pas à un bailleur de s'engager financièrement au-delà d'une certaine période réglementaire (annuelle, triennale, cinq ans, etc.…) Ce contrat cadre n'a pas une valeur juridique réelle, mais permet de prévaloir d'un engagement d'une institution, alors qu'il y a de fortes chances qu'au moment des renouvellements, les personnes en charge auront changé. Des indicateurs d'activité et de performance, définis au moment du contrat, serviront de base d'évaluation de la progression vers les objectifs de pérennité visés d'un commun accord.

V.3. Politique d'appui et de financement

Le bailleur de fonds pourrait définir une politique d'appui et de financement de façon dégressive, en accompagnement à une prise en charge progressive des coûts par l'institution de microfinance.

Un exemple de financement dégressif, pour un système mobilisant l'épargne comme ressource de prêt, serait :

- Une première phase où les villageois et leur caisse couvrent leurs charges directes, c'est à dire les coûts de fonctionnement de la caisse, ainsi que les charges

financières. Les autres coûts, en particulier la formation, le suivi et le contrôle, sont entièrement pris en charge par subvention. C'est une phase d'investissement intensif par le programme, pour créer les conditions d'une viabilité future.

- Une seconde phase où les caisses couvrent leurs coûts directs et prennent en charge les coûts de fonctionnement de leurs associations régionales. Elles participent à la prise en charge de certains coûts de formation et de contrôle.
- Une dernière phase où le réseau couvre toutes les charges directes et commence à prendre en charge les coûts de prestation des services d'appui (le " service commun ").

Cette méthode de prise en charge progressive des coûts s'est révélée à la fois très pédagogique et financièrement innovante. En effet, en subventionnant une part importante des coûts externes les plus lourds et qui sont largement imputables aux conditions difficiles et aux contraintes liées aux zones difficiles, on offre la possibilité aux caisses de capitaliser pendant cette période. Le réseau sort financièrement renforcé, et l'appropriation est aussi plus forte.

C'est ainsi qu'en se fixant des taux d'intérêts élevés, les CVECA ont pu profiter des premières années d'établissement pour renforcer leurs fonds propres, alors qu'elles devaient dès le départ rémunérer leurs ressources au taux commercial. En fin de course, les CVECA deviennent pérennes financièrement tout en ayant constitué des fonds propres suffisants pour sécuriser et fiabiliser leurs opérations et les dépôts, tout en rassurant la banque partenaire. C'est une approche qui fait porter l'effort d'investissement à moyen et long terme (de formation, en particulier), sur les bailleurs de fonds.

Plus la zone est reculée, plus l'effort de formation est coûteux car plus le niveau de scolarisation et d'alphabétisation est faible, et plus il est difficile d'amener le savoir à la portée des populations. Il paraît anormal de faire supporter toute la charge de ce handicap sur les clients des institutions de microfinance, qui se trouveraient alors doublement pénalisés.

Pour un système démarrant sur des ressources externes, le schéma pourrait être :

- Une première phase où l'institution reçoit des dons à la fois pour son fonctionnement et pour les prêts.
- Une seconde phase où l'institution reçoit une subvention partielle pour son fonctionnement et est appuyée pour s'articuler avec une banque, au moyen d'un fonds de garantie ou une ligne de crédit.
- Une troisième phase où l'institution est dotée en capital au moyen de la transformation du fonds de garantie et / ou de la ligne de crédit mise en place dans la phase précédente, pour l'aider à disposer de ressources propres suffisantes pour établir une relation commerciale durable avec la banque.

V.4. Pour une amélioration des conditions cadres

Encore plus que d'ordre général, pour la microfinance, des conditions cadres favorables sont vitales, pour que puisse se développer un secteur de microfinance sain

et viable dans des zones fragiles et reculées. L'un des domaines prioritaires d'application réside dans la fixation d'un certain nombre de principes d'intervention et de " bonnes pratiques ", commun à tous les bailleurs et qui doivent être suivi régulièrement par un groupe consultatif formé de bailleurs, de praticiens et de représentants du gouvernement.

Les critères de sélection des opérateurs devront aussi être définis d'un commun accord, ainsi que les grandes lignes des accords contractuels, de façon à éviter, comme dans certains pays et certaines zones, la saturation des capacités de certains intervenants locaux.

Autant que possible, des programmes concertés voire conjoints entre plusieurs bailleurs sont à encourager ; ils constituent de fait une forme positive de concertation et permettent des synergies, là où les enjeux de cohérence sont particulièrement importants.

VI. Conclusion

Pour un donateur qui doit rationaliser ses choix de financement le dilemme est constant. Faut-il miser sur les “ régions riches ” et obtenir des résultats significatifs rapidement visibles ? Ou faut-il investir dans des zones reculées, en sachant que les coûts seront beaucoup plus importants et les résultats ne seront visibles qu’après des périodes plus longues ?

Le choix dépend, avant tout, du mandat qui lui a été donné, et aussi de l’avantage comparatif qu’il a compte tenu de son expérience accumulée.

En Afrique Subsaharienne, un donateur, qui a toujours eu une vocation de lutte contre la pauvreté et qui a développé une longue histoire d’investissement dans des contextes difficiles, peut valablement valoriser cette niche. Il ne doit évidemment pas pousser cette logique jusqu’à l’impossible, en allant implanter des opérations de microfinance là où la microfinance ne peut rien apporter aux populations et n’a aucune perspective de pérennité et d’impact. Il ne doit pas non plus accepter de sortir des “ Best practices ” communément admises et cautionner des opérations médiocres ou mal conçues, mal montées, mal conduites par des opérateurs dont ce n’est pas le métier.

Au contraire, ce donateur pourrait se fixer pour objectifs de se concentrer dans quelques opérations exemplaires, menées dans des contextes difficiles, mais réunissant des facteurs forts de faisabilité, et y investir suffisamment pour obtenir des résultats démonstratifs, par l’innovation, par la mobilisation des populations et par la mise au point de technologies et de produits spécifiques. En capitalisant ces expériences et en les faisant largement connaître, il fera alors reconnaître son expertise particulière et sa raison d’être.

Des zones de ce type existent et sont en réalité très nombreuses en Afrique Subsaharienne. En réussissant à percer au travers de ces opérations exemplaires, le donateur peut transformer ce qui étaient des niches, en véritables gisements.

Assister les pauvres et atteindre la viabilité est le défi de la microfinance pour les prochaines décennies. En le réalisant, là où c’est le plus difficile (en Afrique Subsaharienne), le donateur qui s’y attèle aura rempli son mandat et contribué significativement à l’avancée de la microfinance dans le développement durable.

Annexe 1 : Place et rôle du suivi évaluation et de la recherche opérationnelle

(Texte de François DOLIGEZ de l'IRAM).

Au cours des deux dernières années, le Réseau s'est concentré sur la mise en place de la FECECAM et sur l'amélioration du système comptable. Il a eu également tendance à être " mangé par le quotidien " et sans doute à ne pas résister à une certaine fuite en avant (croissance des caisses de crédit…).

Le moment semble donc venu pour s'obliger à prendre un peu de recul, pour comprendre les évolutions et rechercher, d'une manière permanente, les améliorations du système. Maintenant que les éléments de base sont acquis (confiance des sociétaires, FECECAM, comptabilité fiable), il paraît nécessaire de se doter d'un outil de pilotage et de réflexion stratégique. C'est le rôle que doit jouer le suivi/évaluation et la recherche opérationnelle (SE/RO).

Ceux-ci ne sont pas une nouveauté dans le réseau :

A) Beaucoup d'informations existent et des statistiques et résultats financiers sont régulièrement collectés et publiés.

   Mais plusieurs problèmes demeurent :

   - Les indicateurs collectés sont rarement interprétés : On constate des évolutions différentes entre les caisses et les régions, mais on ne cherche pas véritablement à trouver les raisons de ces différences.
   - Le niveau central a tendance à demander aux caisses locales de nombreux renseignements (par exemple, répartition des dépôts et des crédits par sexe, tranches, types d'activité…) sans trop se soucier du temps de travail que les gérants doivent y consacrer et des modifications éventuelles des imprimés qui pourraient l'alléger.
   - Le prioritaire, à collecter mensuellement, n'est pas toujours distingué des informations secondaires ou plus structurelles qui peuvent être traitées annuellement.
   - Le rapport entre l'information recueillie et son utilisation opérationnelle n'est pas toujours systématiquement recherché.
   - Enfin, on constate la coupure habituelle entre les collecteurs de l'information (les gérants et les caisses locales) et ceux qui la traitent (les services centraux).

B) De même, le Réseau introduit régulièrement des innovations, par exemple le tout petit crédit aux femmes, les prêts à court terme allongé, le moyen terme pour la culture attelée et l'habitat dans le Borgou, les caisses villageoises. Mais ces innovations sont rarement évaluées systématiquement, afin de les améliorer et de les généraliser.

   Les préoccupations de suivi/évaluation et de recherche opérationnelle sont donc déjà présentes dans le Réseau mais il n'existe pas encore de système cohérent fournissant un outil de pilotage aux élus de tous les niveaux et aux services

techniques et permettant de tester des innovations en matière d'épargne, de crédit ou de structures. Il semble que le moment soit venu pour le créer.

Quelques principes simples doivent guider sa création :

La progressivité

Il faut commencer par mieux utiliser ce qui existe déjà. Inutile de créer de nouveaux indicateurs si les anciens ne sont pas interprétés. Ne pas vouloir tester trop d'innovations à la fois. Tester à l'échelle réduite et évaluer avant de généraliser.

La recherche de priorités

Le danger de tout système de suivi/évaluation est de vouloir tout savoir. On multiplie les indicateurs et les enquêtes, sans les dépouiller, les interpréter ou les utiliser pour l'action.

Pour toute information, il faut savoir à quoi et à qui cela sera utile, quel est le temps et le coût de collecte et de traitement. A partir de ces critères, on pourra établir des choix entre les différents indicateurs et enquêtes possibles.

Le souci de traiter et d'interpréter le maximum d'information au niveau local et régional.

Il faut lutter systématiquement contre la coupure entre les collecteurs de l'information et ceux qui la traitent et l'interprètent. Connaître les problèmes de sa caisse, connaître le degré d'information, les opinions et les aspirations des sociétaires et non sociétaires doit être prioritairement le souci des conseils d'administration ou du gérant, même si les éléments comparatifs et les échanges d'expériences au niveau régional (entre caisses) et national (entre régions) sont indispensables.

La liaison entre les différents éléments d'informations

C'est l'aspect " systémique " du dispositif. Les indicateurs font souvent apparaître des interrogations qui sont la base d'enquêtes qui elles-mêmes modifient les indicateurs et les imprimés. Elles font apparaître des aspirations ou des déviations qui conduisent à des innovations. Les évaluations des innovations tests conduisent à des améliorations et des adaptations…

L'adaptation permanente

Les problèmes évoluent. Chaque année le SE/RO doit pouvoir les détecter, voire les anticiper et donc changer éventuellement ses priorités et ses dispositifs. Il doit être évolutif et adaptable.

Description du dispositif

Le tableau récapitulatif

En fonction des problèmes généraux recensés à partir des lectures de rapports, des discussions, des visites et entretiens dans certaines caisses et des principes énoncés ci-dessus, il est proposé de bâtir un dispositif autour de six grandes interrogations :

1. Qui sont les sociétaires, les déposants et les non-sociétaires ? Quelles sont les raisons qui écartent les non-sociétaires ?
2. Quels sont les facteurs qui influencent l'épargne ? Est-elle concentrée ? Faut-il de nouveaux produits ?
3. Quels est l'impact du crédit actuellement distribué ? Y a-t-il des besoins non satisfaits et la nécessité de nouveaux types de crédits ?
4. A quelles conditions peut-on atteindre l'équilibre financier du réseau ?
5. Comment se passe la vie coopérative dans les caisses ? (Les conseils mais aussi les sociétaires).
6. Faut-il continuer à privilégier des caisses très importantes ou est-il préférable, pour maintenir la proximité, de les dédoubler ou de créer des caisses d'un nouveau type ?

A partit de ces interrogations, on peut mettre en place les outils correspondants selon des degrés de complexité et de finalité différents.

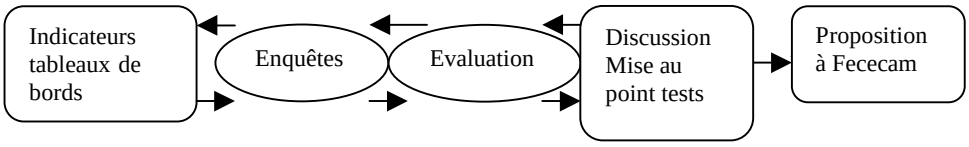
- Le suivi à partir d'indicateurs, de tableaux de bord et du traitement de la comptabilité.
- L'évaluation par des enquêtes sur échantillon.
- L'évaluation des innovations déjà introduites.
- Le test des prochaines innovations.
- Les propositions de modifications politiques découlant des résultats obtenus.

Le dispositif proposé peut ainsi se résumer dans le tableau suivant.

Objectifs et modalités du suivi évaluation et de la recherche opérationnelle.

	SUIVI-EVALUATION *Comprendre*		RECHERCHE OPERATIONNELLE *Proposer*		
	Suivi	Evaluation	Evaluer les innovations précédentes	Innovations à discuter et à tester	Propositions de politiques
1. Sociétaires, déposants et non sociétaires	Taux de pénétration Caractéristiques Sociétaires et déposants	Taux de pénétration Causes du non sociétariat			Extension du sociétariat et nouvelles caisses
2. Epargne	Suivre et interpréter les évolutions de l'épargne			Plan épargne logement Plan épargne éducation	Politique d'épargne
3. Crédit	Répartition par types de crédit et par bénéficiaires	Impact du crédit	TPCF MT culture attelée-habitat PCTA (Mono, Atlantique)	" TPCH " MT artisans crédit filière	Politique de crédit
4. Equilibre financier (en liaison avec service et contrôleur financier)	Comprendre les causes des résultats (7 variables de l'équilibre)				Politique de taux. Maîtrise des charges. Calcul du point mort
5. Vie coopérative	Connaissance du conseil d'administration et de l'assemblée générale	Degré d'information et opinion des sociétaires			Politique de formation et règlement intérieur
6. Structuration	Evolution du nombre et de la taille des caisses		Caisses villageoises (2)	Caisses communales	Création et dédoublement des caisses

TPCF : Tout petit crédit aux femmes – TPCH : Tout petit crédit aux hommes – PCTA : Prêt court terme allongé



Annexe 2 – Impact des CVECA Du Pays Dogon

Extrait de l'étude d'impact réalisée en 1997 par " Anthropologie et Développement "

1. Qui sont les utilisateurs des CVECA ?

La plupart des utilisateurs des CVECA que nous avons interrogés vivent au sein d'une "grande famille" composée de plusieurs ménages. Il y a toujours au moins un ou deux de leurs membres clients de la CVECA. Ils sont mariés et économiquement actifs.

Ils sont dans une situation où la satisfaction des besoins vitaux (se nourrir, se vêtir) reste encore leur principale préoccupation. Leurs revenus proviennent essentiellement de l'agriculture. Ils les diversifient en pratiquant des petites activités productives de saison sèche.

Perception par les clients de l'impact de la CVECA sur les situations de grande pauvreté et de richesse

Les "riches"

Dans chacun des villages visités, nous avons demandé aux villageois leurs critères pour identifier une personne "riche", le nombre de familles "riches", et si leurs membres sont clients de la CVECA. Les personnes interrogées n'ont pas eu de difficultés à le faire

D'après eux, sur le Plateau, une famille "riche" possède des animaux (bovins, ovins, caprins) dont le nombre de têtes ne diminue pas. Ils ont des greniers de mil qui ne désemplissent pas. Ils peuvent acheter de la viande et du riz pour varier leurs repas. Ils n'ont pas plus de terre que les autres villageois, mais ils ont les moyens de la fertiliser.. Ils ont assez d'argent pour acheter de l'engrais. Ils font du maraîchage et vendent eux-mêmes, sans passer par des intermédiaires, leur récolte d'oignons. Ils ont leurs propres clients à Bamako.

Dans la Plaine ou au niveau du Piémont, les "riches" sont aussi ceux qui ont des greniers bien remplis de mil et des animaux. Il y a en outre de nombreux commerçants qui effectuent de longs voyages. Ils vont vendre du bétail jusqu'à Bamako ou en Côte d'Ivoire. Ils ramènent des marchandises (habits, chaussures, mobylettes, vélo, etc...) pour les vendre au village.

Leurs maisons ressemblent à celles des autres. La plupart du temps, ils s'habillent avec leurs vieux vêtements comme les autres. Par contre, on les repère au moment des fêtes car ils ont les moyens de s'acheter des habits neufs de bonne qualité. On peut aussi les reconnaître quand ils effectuent leur commerce à mobylette ou à moto. En général, ils évitent de montrer qu'ils sont riches pour éviter les pressions sociales.

Les villageois différencient deux catégories de "riches". Il y a d'un côté, les familles qui ont hérité du cheptel et des biens de leurs pères. De l'autre, les nouveaux riches, ceux dont les parents étaient parfois très pauvres et qui se sont enrichis par le commerce. Dans leur cas, les gens disent qu'ils ont bien su gérer leur argent. Certains ont gagné de l'argent en migrant en Côte d'Ivoire pour faire des travaux saisonniers ou du commerce. Dans chaque village, on recense quatre à huit familles “ riches ”.

Les personnes interrogées pensent que les plus "riches" sont surtout intéressés par les possibilités de rémunérer leur épargne à la CVECA, alors que la plupart des clients ont davantage de besoins en crédits (crédits productifs et économiques) et ont moins de ressources pour se constituer une épargne.

De ce fait, les clients s'accordent à dire qu'actuellement, avec la CVECA, les "riches" travaillent pour les pauvres car leurs dépôts permettent de servir un grand nombre de villageois en crédits.

Les villageois pensent que la CVECA profite principalement aux "pauvres", même si les "riches" y ont aussi recours en déposant leur argent. En fait, ils estiment que les "pauvres" qui commencent à travailler avec la CVECA sont les principaux bénéficiaires, dans le sens où ne possédant presque rien au départ, "ils ne peuvent qu’améliorer leurs situations".

Les "pauvres"

Les villageois différencient deux catégories de pauvres. D'un côté, ceux qui traversent des situations économiques difficiles de façon saisonnière (soudure monétaire) ou au moment d'une sécheresse. Ils constituent la majeure partie des clients des CVECA. De l'autre, il y a ceux qui sont dans une situation de grande précarité économique de façon permanente. Ce sont les "indigents". Dans chaque village, les habitants sont en mesure de les identifier

D'après eux, les “ indigents ”ne possèdent aucun bien. Ils n'ont pas d'animaux. Ils n'ont pas suffisamment de mil dans leurs greniers pour se nourrir. Ils ne possèdent pas de vêtements de rechange. Mais un étranger de passage ne les reconnaîtra pas forcément, ils sont au quotidien comme les autres villageois.

Les "indigents" sont des personnes ou des familles qui vivent en grande partie grâce aux dons et à la solidarité de leur entourage. Ils n'ont pas ou peu de parents proches en mesure de les aider de façon significative. Les "indigents" sont des adultes avec ou sans enfants à charge, des ménages composés de nombreux enfants en bas âge. Les personnes seules sont âgées ou ont un handicap physique ou mental. Dans chaque village visité, on recense entre trois et dix personnes seules ou chef de famille (homme ou femme) en situation d'indigence.

Les villageois disent qu'ils n'accepteraient pas de prendre un crédit à la CVECA pour le partager avec un villageois en situation de grande précarité. Ils les connaissent et savent qu'ils ne pourront pas les rembourser. D'après eux, ce n'est pas le rôle de la CVECA de prendre en charge les plus pauvres (la CVECA risque de se "casser" en les aidant). Ce sont les villageois qui doivent les aider. S'ils ont quelques parents, alors la solidarité doit commencer par eux (dons en nourriture). Les dons aux indigents se font principalement en nature (fagots de bois, vêtements, et mil).

Il existe aussi des pratiques de solidarité dans le cadre des groupements d'entraide villageois. Il s'agit surtout de dons de mil au moment de la récolte du champ collectif du quartier ou du village, de dons en argent pour aider un "indigent" à payer ses impôts ou encore des dons en cas de maladie (frais de santé et de transport du malade vers un centre de santé). En général, ces dons sont peu fréquents (une ou deux fois dans l'année à trois ou quatre personnes). Il peut aussi s'agir d'une aide en travail entre les hommes d'un même quartier pour aider un indigent à cultiver son champ, transporter sa récolte. Enfin, par exemple, les femmes peuvent aider une "vieille" à égrainer les épis de mil.

2. Impact des CVECA sur les groupements villageois

Une attention particulière a été portée sur l'organisation de la vie associative dans les villages visités du Pays Dogon, et aux transformations récentes apportées par les CVECA. Plusieurs constats peuvent être faits :

Nous n'avons recensé aucun groupement qui se soit formé dans le seul but d'accéder aux crédits à la CVECA, les groupements existaient déjà avant l'installation de la CVECA ou se sont formés sous d'autres impulsions (intervention d'organismes privés ou publics, initiatives spontanées des villageois).

Dans chaque village visité, la plupart des groupements sont clients de la CVECA.

La CVECA favorise la poursuite et le développement de leurs activités, en apportant des changements dans leurs modalités d'organisation et leurs stratégies d'épargne.

Les groupements utilisent essentiellement la CVECA comme une Caisse d'Epargne : les possibilités d’avoir une rémunération de leur épargne en faisant un dépôt à terme les intéressent et correspondent à leurs besoins. Un des principaux objectifs de l’épargne est de pouvoir accorder des prêts (crédits sociaux et économiques) à leurs membres.. Certains groupements envisagent d'utiliser leur épargne pour des investissements collectifs, ce qu'ils avaient rarement la possibilité de faire auparavant. Il s'agit généralement de "grands projets" au bénéfice des membres du groupe ou de tout le village (construction d’école, maternité, de mosquée, creusement de puits...).

La CVECA semble faire partie intégrante de la vie associative villageoise et constituer un élément moteur de sa dynamique. On constate que les CVECA ne se substituent pas aux rôles et aux objectifs des groupements d'entraide traditionnels ou des groupements villageois officiels, mais les complètent.

3. Impact des CVECA sur la situation socio-économique des clients

3.1. Changements dans les stratégies d'accès aux crédits

Avant d'adhérer à la CVECA, les villageois exprimaient leur "honte" de devoir faire-part de leurs difficultés économiques à leur entourage en sollicitant un prêt. Ils ne le faisaient qu'en dernier recours lorsqu'ils étaient certains d'avoir épuisé leurs ressources personnelles. Et ils n'avaient jamais l'assurance que les prêts leur seraient accordés.

Les villageois hésitent moins à faire des emprunts réguliers à la CVECA lorsque leurs activités se développent bien et parce qu'ils sont nombreux au village à y avoir recours.

Le recours aux systèmes informels de crédits a diminué, ainsi que les emprunts entre parents. Grâce à la CVECA, les clients ne sont plus contraints de solliciter des crédits à des usuriers.

Les femmes prennent généralement un nombre de crédits plus élevé que les hommes, qui correspond à leurs besoins en fonds de roulement pour leurs petites activités économiques. La CVECA a permis aux femmes d'entreprendre ou de renforcer des activités qu'elles connaissaient, comme l'embouche, le petit commerce de préparations culinaires (boulette de mil, huile et pâte d'arachide...) et l'artisanat (filer, carder le coton pour vendre des étoffes)

Les hommes ont recours à des crédits plus importants que les femmes. La CVECA a permis aux hommes de développer des activités indépendantes des aléas climatiques (commerce de produits agricoles locaux, embouche, artisanat). Ils les utilisent aussi pour intensifier leur production agricole (achat de semences, d'engrais).

Les demandes de crédits sociaux sont moins nombreuses que celles de crédits productifs et économiques. Néanmoins, les clients (hommes ou femmes) estiment que ces emprunts sont une sécurité importante en cas de difficultés. Ils peuvent y avoir recours à n'importe quel moment. Par ailleurs, les CVECA peuvent répondre à leurs besoins quand tous les habitants sont confrontés au même moment à des situations de grande précarité économique (sécheresse).

La plupart des clients interrogés estiment que leurs possibilités de faire des bénéfices ont augmenté. Ils les réinvestissent dans leurs activités et les utilisent en partie pour assurer les dépenses familiales. En général, ils disent avoir plus de facilité à assurer ces dépenses. Avec les bénéfices des activités commerciales, les chefs de famille investissent dans l'équipement de leurs exploitations (charrues, charrettes).

Ils entrevoient avec plus de sécurité leur avenir et celui des membres de leur famille, et conçoivent des projets d'avenir pour eux (entreprendre des activités plus rentables, réaliser des investissements en biens d'équipement...) et leurs enfants (scolarisation, préparation de leur mariage).

3.2. Changements au niveau des pratiques d'épargne

Les femmes sont peu nombreuses à alimenter un dépôt à terme. Elles ne placent qu'une petite partie de leur épargne à la CVECA. Elles n'ont pas abandonné les systèmes d'épargne traditionnels. Elles continuent d'organiser des tontines pendant la saison sèche et d'acheter des animaux pour les revendre en cas de difficultés économiques. Elles disent avoir maintenant davantage de ressources pour le faire.

Les hommes utilisent plus les services d'épargne à la CVECA. Les possibilités de voir rémunérer leur épargne les intéressent d'autant plus que la plupart de leurs charges sont à des dates prévues (impôts, achat de semence...). Ils ont moins de dépenses à assurer, tout au long de l'année, que les femmes. Ils alimentent un dépôt à terme de façon à pouvoir acheter des animaux ou pour réaliser des investissements importants.

Annexe 3 - Conditions de l'articulation BNDA - CVECA

(Texte de Renée CHAO BEROFF du CIDR)

I - Refinancement court terme

1) Du côté de la BNDA

Le refinancement des SFD provient, en général pour moitié, des ressources propres de la banque et pour moitié sur fonds provenant des bailleurs.

La BNDA a bénéficié de plusieurs lignes de crédit provenant de la KFW, affecté au crédit rural en général, incluant une mention spéciale pour le refinancement de CVECA. Ces lignes de crédit portent un taux d'intérêt de 3 %

Les intérêts sont destinés à alimenter un fonds qui devrait, dans un premier temps, financer la décentralisation du réseau de la BNDA et qui a été, par la suite, réorienté pour devenir un fonds de développement de SFD.

La KFW a aussi un fonds de garantie qui couvre 70 % des risques des projets refinancés sur la ligne de crédit.

2) Du côté des CVECA du Pays Dogon et de la Première Région

Ce sont les Associations de caisses villageoises qui s'engagent auprès de la BNDA, chacune pour le compte de leurs caisses-membres.

Elles évaluent chaque caisse au regard des critères d'éligibilité et de performance pour déterminer le montant de refinancement auquel elle peut accéder.

Elles constituent un dossier de demande de refinancement auquel sont joints les états financiers des caisses et de l'association.

L'Association veille à offrir la caution solidaire de toutes les caisses-membres aux caisses emprunteuses.

Elle constitue un dépôt de garantie, à la hauteur de 10 % du montant total de refinancement, à partir de l'apport de la quote-part de chaque caisse refinancée. Ce dépôt de garantie est bloqué pendant la durée du refinancement et est rémunéré à 3 % par la BNDA.

Le refinancement est apporté par la BNDA à un taux de 8 % l'an sous forme d'un contrat de prêt.

La BNDA vient débloquer et recouvrer au chef lieu de cercle de l'Association, aux dates convenues avec chaque association.

Au déblocage, l'Association sous-distribue immédiatement la somme demandée à chaque caisse.

Elle assure un suivi du remboursement en se rendant dans chaque village concerné, en amont de l'échéance. Elle recouvre auprès des caisses et reverse à la BNDA.

II - Refinancement moyen terme

Des besoins en crédit moyen terme se sont manifestés. L'une des trois associations du Pays Dogon envisage de tester ce nouveau produit dans les caisses villageoises les plus performantes.

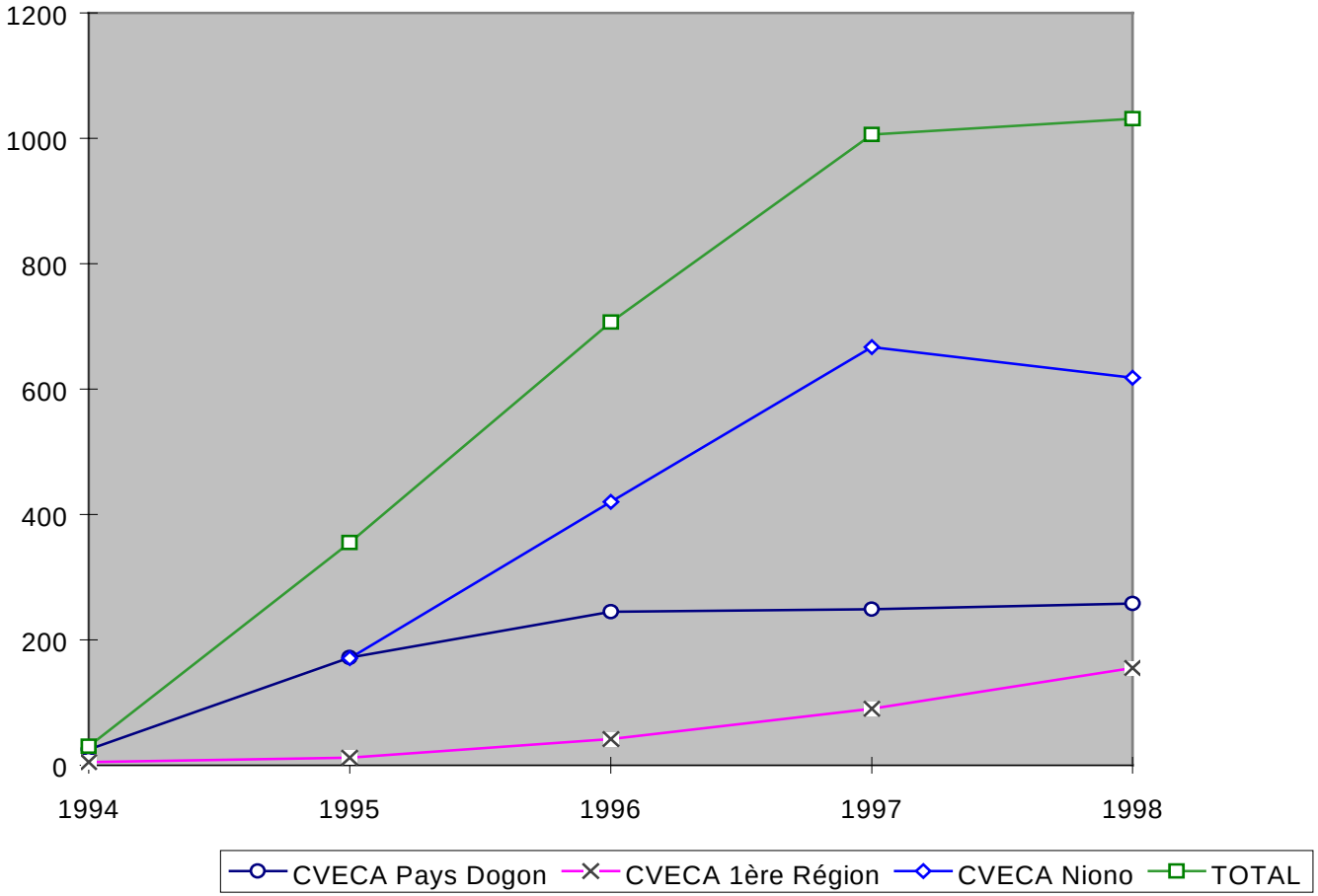
Des négociations sont engagées avec la SFI pour qu'elle garantisse auprès de la BNDA, ce type de refinancement.

Le coût de cette garantie serait de l'ordre de 3 % pour l'Association, qui doit donc le répercuter sur son taux débiteur.

La SFI et la BNDA se partageraient les risques de ce type de prêt à 50 - 50.

	CVECA Pays Dogon	CVECA 1ère Région	CVECA Niono	TOTAL
1994	25	5		30
1995	172	12	171	355
1996	245	42	420	707
1997	249	90	667	1006
1998	258	155	618	1031

REFINANCEMENT BNDA/ CVECA



Annexe 4 - La recherche action pour l'innovation économique : L'exemple des tests tentés au Pays Dogon

(Texte rédigé par Renée CHAO BEROFF)

L'économie du Pays Dogon est précaire, fortement soumise aux aléas climatiques, le pouvoir d'achat des villageois est très limité.

Pour viabiliser un système financier dans un tel contexte et atteindre un volume suffisant, il fallait absolument promouvoir des activités indépendantes des aléas climatiques et s'ouvrant sur le marché national.

C'est dire qu'il faut agir sur l'économie locale dans son ensemble. Les promoteurs ont opté pour mener des recherches – actions avec les acteurs économiques locaux.

En parallèle aux Caisses Villageoises, qui octroyaient des crédits en fonction des demandes et qui restaient souvent cantonnées dans des petites activités de survie, fut mise en place une démarche plus volontariste et systématique, appelée « le volet diversification », doté d'un « fonds d'innovation » et d'un « fonds de recherche ».

En six ans, ce volet a mené des recherches sur toutes les mini-filières économiques qui paraissaient prometteuses, en associant des microentrepreneurs dans des tests d'innovation économique.

Ces tests ont globalement porté sur trois directions :

- Des tests techniques alliant des savoir-faire traditionnels artisanaux de qualité, avec des éléments industriels ou technologiques pour en faciliter la commercialisation et réduire les coûts. Ce fut le cas de l'utilisation de fils industriels et de métiers à tisser à bande large pour la fabrication de pagnes mieux finis ou l'utilisation de teinture industrielle pour la coloration de pagnes traditionnels, leur donnant une meilleure qualité de teinture et diversifiant la gamme des couleurs, les rendant plus attractifs à une clientèle plus jeune.

  Ou encore l'élargissement de la gamme de produits des forgerons locaux à des ustensiles ménagers, des équipements agricoles et des outillages, ouvrant ainsi leurs marchés.

- Des tests organisationnels où des filières villageoises se mettent en place avec des producteurs, contractualisant avec un grossiste villageois, chargé de regrouper la marchandises et d'aller l'écouler sur des marchés extérieurs. Ce fut le cas pour les ovins engraissés, les oignons, le dah (épice), les tissus où des producteurs villageois, assurés d'un débouché par un contrat de vente, investissent dans l'augmentation des volumes produits.

  Le grossiste contractualisé, assuré d'un approvisionnement sûr, sur place, investit dans une opération de plus grande envergure.

- Des tests d'extension géographique où élargissant le système d'achalandage du marché villageois, vers des marchés régionaux, il devient alors possible de réaliser des plus-values plus importantes et toucher une clientèle plus nombreuse et à

pouvoir d'achat plus fort, moins tributaire des contraintes locales. Ce fut le cas de tests de marché d'exportation des produits locaux vers Sikasso et Bamako et dans le sens inverse, l'organisation d'une foire agricole au pays Dogon destinée aux acheteurs nationaux et provenant de pays voisins (Burkina, Sénégal).

Le fonds de recherche (343 000 FF) finançait des voyages d'étude, permettant à des groupes de microentrepreneurs dogons d'aller voir des expériences ailleurs, de discuter avec d'autres entrepreneurs de leurs expériences, de se faire une idée des différentes possibilités. Il a aussi servi à financer certaines formations en techniques nouvelles.

Le fonds d'innovation (215 000 FF) était conçu comme un fonds de crédit à risque, permettant à des groupes de faire des crédits, à taux modérés, à des innovateurs désirant tenter une nouvelle façon de faire (technique, organisationnelle ou extension géographique). Le risque de l'innovation était ainsi partagé entre les microentrepreneurs et les promoteurs de la démarche, sans mettre en péril les caisses, qui travaillent avec l'épargne des villageois.

Ces deux fonds ont été apportés sous forme de don au projet.

Cette démarche a fortement marqué le milieu dogon, traditionnellement conservateur. Elle interroge et bouscule les habitudes, suscite un malaise. En même temps, elle crée une dynamique véritable où entreprendre, prendre des initiatives, affirmer ses ambitions, se répand progressivement dans la société et n'est plus aussi marginalisé qu'auparavant.

Un débat de fond eut lieu, avec les responsables et les autorités villageoises. De la caisse, basée sur la solidarité qui « sauve » (survie), une mutation s'opère vers une caisse tournée vers le développement économique, qui va offrir aussi des possibilités d'entreprendre à ceux qui en ont la volonté et la capacité.

L'innovation économique, le déclic économique, a eu lieu, au Pays Dogon. De cette innovation économique, découlent de nombreux impacts quantifiables, contribuant à la viabilité du système.

- <u>Impact sur les volumes de crédits</u>

  Dès l'introduction de ce volet, le volume de crédit a doublé, d'une année à l'autre, et globalement en six ans, ce volume a été multiplié par 47, passant de 8 millions FCFA à 378 millions FCFA.

  Tout n'est pas lié directement à cette démarche, bien évidemment, mais il est certain qu'elle a donné une impulsion pouvant être estimé environ à 50 % des résultats.

- <u>Impact sur le montant moyen des crédits</u>

  Celui ci est passé de 11 000 FCFA à 33 700 FCFA en huit ans, avec une fourchette très large, allant du plus petit crédit, situé à 2 500 FCFA pour une femme voulant filer du coton au plus gros crédit fait, de 2 500 000 FCFA, octroyé à une entreprise locale d'approvisionnement en carburant, ouvrant un dépôt-vente sur un marché rural.

  Depuis le travail de promotion de l'innovation, de nombreuses demandes de 100 000 à 500 000 FCFA ont été étudiées et accordées, correspondant à des activités économiquement plus significatives, ayant un impact sur l'économie locale.

- Impact sur les profils de microentrepreneurs

  Avec ces nouvelles activités, plus risquées, mais plus lucratives, souvent des microentrepreneurs jeunes se sont mis sur le créneau. Par ailleurs, de nombreux dossiers sont présentés par des petits groupes (de type GIE) de trois à quatre jeunes ruraux, s'associant pour mener une entreprise de taille plus importante.

- Division des risques, diversification du portefeuille de crédits des caisses

  Sans pouvoir le chiffrer précisément, il est clair cependant que l'ouverture des marchés sur l'extérieur a largement contribué à diviser les risques d'un portefeuille de crédits, qui initialement étaient essentiellement concentrés sur des petites activités menées sur les marchés villageois, totalement dépendants des aléas climatiques et des pouvoirs d'achats s'y rapportant. Par ailleurs, l'élargissement de la gamme des activités financées par le crédit à des secteurs non agricoles, limite aussi les risques liés à une pluviométrie incertaine.

  Enfin, sur l'économie locale, l'impact global se situerait sur l'entrée d'argent externe, dépensé et investi localement, alors qu'auparavant, la majeure partie des flux était du Pays Dogon vers les autres régions du Mali, et la capitale en particulier, pour l'approvisionnement en produits industriels.

  A la fin du projet, le fonds d'innovation se maintient et est géré par les trois Unions, comme un fonds qui permet de financer des nouveaux produits financiers, en limitant les risques. A titre d'exemple, le réseau compte l'employer, dans un premier temps, pour tester des crédits à moyens termes (2 ans) pour des équipements et infrastructures villageoises.

Annexe 5 - Capitalisation des IMF grâce au fonds de garantie : L'expérience du RCPB

(Extrait du rapport de Alpha OUEDRAOGO sur l'analyse des opportunités d'articulation entre les opérateurs de microfinance et les banques – juillet 1998.)

Dans le cadre de son programme de micro-crédit en direction des femmes pauvres, le RCPB a obtenu de son partenaire extérieur (ADA) la mise en place, au sein d'une banque luxembourgeoise, d'un fonds de garantie avec pour but d'inciter les caisses populaires à accroître leurs prêts aux femmes démunies (objectif : atteindre 30 000 femmes). Le mécanisme est le suivant :

- Le dépôt du fonds est effectué auprès d'une banque commerciale luxembourgeoise qui émet une lettre de garantie au profit du RCPB.
- Les risques de créances irrécouvrables sont répartis entre le partenaire extérieur et le RCPB pendant une durée de 4 ans dans les conditions suivantes :
    - 1ère année : 80 % du risque supporté par le partenaire ADA et 20 % par le RCPB.
    - 2ème année : 70 % du risque supporté par le partenaire ADA et 30 % par le RCPB.
    - 3ème année : 50 % du risque supporté par le partenaire ADA et 50 % par le RCPB.
    - 4ème année : 25 % du risque supporté par le partenaire ADA et 75 % par le RCPB.
- A terme, le fonds de garantie deviendrait la propriété du RCPB et contribuerait à la capitalisation du réseau.

Après deux années de fonctionnement, des résultats appréciables ont été enregistrés : pour un fonds de garantie de 32,5 millions de FCFA, le RCPB a pu effectuer 1,084 milliards de FCFA de crédit à 25 605 femmes démunies, soit un coefficient multiplicateur de 33 (contre 5 prévus).

En plus de ces résultats, le fonds de garantie a eu plusieurs effets positifs sur les caisses populaires concernées et sur le réseau en général :

- Augmentation du taux de recyclage de l'épargne (qui est passé de 30% à 125% dans certains cas).
- Réduction du temps généralement nécessaire, pour qu'une caisse populaire parvienne à la rentabilité, grâce à l'octroi plus élevé de crédits.
- Ect.

Annexe 6 – Externalisation des fonctions : Avantages, limites et risques

(Texte par Renée CHAO-BEROFF)

Les CVECA ont adopté l'externalisation des fonctions bancaires et techniques, comme moyen d'optimiser ces fonctions dans le cadre d'une institution de microfinance de taille petite ou moyenne, correspondant à celle préconisée pour des zones défavorisées.

Externalisation de la fonction « bancaire » ou de caisse centrale

Les systèmes financiers décentralisés organisés en réseau choisissent souvent de créer une caisse centrale pour gérer les liquidités et organiser la péréquation des ressources entre entités déficitaires et excédentaires. Ces caisses centrales placent donc les surplus auprès de banques commerciales. Elles refinancent les caisses primaires, en particulier pour les dossiers de crédits de montants élevés. Pour gérer la caisse centrale, les réseaux de microfinance font appel à des cadres financiers d'une qualification souvent supérieure à la moyenne des autres cadres et ces derniers proviennent d'un horizon professionnel différent. Il en résulte des problèmes portant à la fois sur des conflits culturels au sein de l'institution et entre la composante technique de l'institution et son corps d'élus. De même, souvent les dysfonctionnements financiers se trouvent concentrés à l'échelle de la caisse centrale, là où le contrôle social ne s'applique plus et le contrôle formel peut être dévoyé.

Les CVECA optent pour l'externalisation de cette fonction « caisse centrale » à une banque partenaire, qui se charge de mobiliser les ressources sur le marché et de les canaliser pour refinancer les CVECA au travers de leurs associations. Ainsi, elles bénéficient d'une gestion professionnelle de sa trésorerie et de ses besoins en ressources externes, sans devoir gérer ce profil de personnel. De même, elles ne paient que le service rendu sous forme d'un intérêt versé, plutôt qu'une charge fixe, élevée, pour le fonctionnement d'un tel département. L'expérience au Mali, montre que le coût de ce service revient à 5%, ce qui paraît largement avantageux pour une institution de microfinance de taille régionale.

Le risque potentiel d'une telle option réside dans la création de dépendance vis à vis d'une banque, qui peut modifier sa politique au fil des années. Il peut être pallié par une diversification de partenariats.

Externalisation des fonctions techniques

Souvent les projets se transforment en cellules techniques des réseaux au stade de l'institutionnalisation, transférant en bloc tout le personnel, leurs avantages acquis, leurs habitudes de travail, leurs relations avec les élus et les clients et aussi leurs « mentalités ». Il en résulte des structures lourdes, « technocratiques », coûteuses, pas toujours efficaces ni prêtes à remettre en question leurs méthodes de travail et les charges générées.

Les CVECA ont opté pour l'externalisation de la majeure partie des services techniques résiduels, de ceux que les Associations pouvaient prendre en charge elle mêmes, qu'elles confient à un ou plusieurs prestataires de services de la place, sur une base contractuelle annuelle. Le cahier des charges définit annuellement de façon précis permet aux Associations de fixer les prestations qu'elles souhaitent, de négocier les coûts et surtout d'évaluer régulièrement les résultats des services fournis. Quand le marché de l'offre de service se développe et une concurrence se met en place, cette option permet aux Associations d'exiger des prestations de meilleures qualités, poussant les prestataires à innover ou se perfectionner, tout en limitant les augmentations de coûts. Ici aussi, l'institution de microfinance paie un service, pas une structure.

Il existe, certes, des risques liés à une situation de monopole initiale des « services communs » mis en place au retrait des opérateurs techniques, qui pourraient abuser de leurs positions, ou encore l'abandon de ces mêmes « services communs » d'une clientèle de CVECA au bénéfice de donneurs d'ordres plus fortunés ou offrant des contrats plus confortables. Mais la tendance d'émergence de bureau privé en milieu rural laisse présager qu'une telle situation de monopole ne durera pas. L'autre risque qui est identique dans le cas de l'intégration des services techniques ou leurs externalisation réside dans la capacité des clients à évaluer la qualité des services rendus. La réglementation des institutions de microfinance par les autorités monétaires, leurs exigences en terme de reporting et le contrôle exercé devrait à terme y pallier.