

## Editorial

### **Une microfinance massifiée mais en quête de sens - une opinion**

DOMINIQUE LESAFFRE, Consultant ..... 5

### **Les limites de la microfinance et le rôle de la recherche**

ISABELLE GUERIN, IRD/IFP (Inde) ..... 11

### **La gouvernance, noeud gordien de la microfinance ?**

DOROTHÉE PIERRET ET FRANÇOIS DOLIGEZ, IRAM ..... 17

### **Comment mal gérer une institution de microfinance ou le «top ten» des erreurs à commettre !**

CARLOS VASCONCELLOS ET SOLANGE MONTEIRO ..... 23

### **Les bonnes et les mauvaises recettes pour la mise en place de sociétés de microassurance**

CGAP GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MICRO-ASSURANCE, ICMIF ..... 29

### **Mirage financier au cœur de la brousse : le cas PPPCR**

FRANÇOIS ROSSIER, Université Catholique de Louvain la Neuve ..... 43

### **Année de la microfinance : l'overdose ou changer de concept**

MARC ROESCH, IRD/IFP (Inde) ..... 53

### **Microfinance et démocratie : encore un mythe à déconstruire ?**

ISABELLE GUERIN, IRD/IFP (Inde) ..... 59





# Editorial

Comment mal gérer une institution de microfinance ? Quel est le «top ten» des erreurs à commettre ? Quelles sont les mauvaises recettes pour mettre en place une société de microassurance ? Voilà des titres «accrocheurs», qui attirent l'attention en cette fin d'année du microcrédit ! En effet, en 2005, on a plutôt entendu une autre voix, un discours plus lénifiant parant le concept de microcrédit et mieux encore la microfinance de toutes les vertus ! La lutte contre la pauvreté va désormais être «révolutionnée» grâce à cet excellent outil qui a fait ses preuves un peu partout dans le monde, au Sud comme au Nord, à l'Ouest comme à l'Est. Pour faire bref et comme le dénonce Isabelle Guerin, « la microfinance serait capable de réduire la pauvreté, promouvoir l'émancipation des femmes, favoriser l'éducation des enfants et l'accès aux services de santé, tout en faisant preuve de rentabilité ». Un rêve en quelque sorte pour ceux qui s'occupent du développement depuis plusieurs décennies ! C'est plutôt aller vite en besogne que de tenir un discours aussi simpliste.

Revenons sur une question souvent débattue dans le cénacle microfinancier : fonds publics / fonds privés, quelle approche privilégier pour développer le secteur ? Par un bon dosage de ces deux types de ressources, toujours activement recherchées d'ailleurs par les meilleures IMF. En effet, méfions nous des pensées maximalistes et restons réalistes. L'illusion suprême, celle qu'il faut éviter à tout prix, serait d'imaginer que seuls les investisseurs privés sont aujourd'hui capables de « booster » le secteur et en référence au nombre de nouveaux fonds d'investissement dédiés en partie ou en totalité à la microfinance annoncés en 2005, on dirait que ce message constitue désormais l'air du temps. Or, au-delà des effets d'annonce promettant monts et merveilles aux investisseurs - on lutte contre la pauvreté, on développe le marché et par la même occasion, on se donne bonne conscience, on relève par contre très peu de débats sur la capacité d'absorption de toute cette manne destinée aux IMF. Comme si cela allait de soi que tout offreur trouve rapidement ou dans un délai raisonnable un preneur. Halte aux Fonds a-t-on envie de crier fin 2005 ! Des nouvelles ressources sont certes nécessaires mais ce n'est pas suffisant pour en faire un secteur durable. Quelle institution

peut en effet gérer sans accrocs du jour au lendemain un doublement de son portefeuille de crédit ? Et dans les marchés très concurrentiels, quel impact sur le niveau d'endettement des microentrepreneurs ? Il faudra donc rester attentif à ce genre de phénomène après 2005. Enfin, pour chaque fonds actif en microfinance, avoir une idée plus précise des ressources réellement allouées aux IMF, sous forme de prêt, de garantie ou de prise de participation, par rapport au total des ressources disponibles et des placements bancaires effectués permettrait d'avoir une idée plus précise de cette capacité et de la rapidité d'absorption du secteur. Encore faut-il avoir accès à cette information ?

Pour en revenir à ce Dialogue qui rassemble une série d'avis ou d'opinions sur la question et que nous avons intitulé «La microfinance à voix basse», nous sommes partis de l'idée communément admise aujourd'hui que la connaissance des échecs, des faillites, des « non success stories » en microfinance ou dans d'autres domaines est tout aussi importante que les succès ou les réussites. Connaître et comprendre ce qui n'a pas marché est tout aussi intéressant que « les bonnes pratiques ». Parfois, cela permet même d'aller plus vite, de gagner du temps. Or, force est de constater que les échecs en microfinance sont encore très peu relatés et documentés. N'y a-t-il pas là aussi un manque de transparence au niveau de tous les acteurs ?

Luc Vandeweerd

ADA



# Une microfinance massifiée mais en quête de sens - une opinion

**DOMINIQUE LESAFFRE**, CONSULTANT

Le micro-crédit ou la microfinance ont fait beaucoup parler d'eux cette année. Comme pour d'autres phénomènes, ceux qui y travaillent depuis longtemps continueront après la vague, probablement stimulés par elle. Les autres, incidemment ceux qui auront fait le plus de bruit cette année, attendront après le reflux de se coller à une nouvelle vague thématique...

Le développement spectaculaire de la microfinance depuis deux décennies dans les pays du Sud, et plus récemment dans ceux anciennement de l'Est, s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs :

- Les programmes d'ajustement structurel (PAS) ont réduit l'envergure de l'emploi public ;
- La faiblesse de la rémunération de l'activité agricole amplifie les phénomènes migratoires et notamment l'exode rural continu qui concentrent dans les (grands) centres urbains une population à la recherche de services (y compris de services financiers) ;
- La pression démographique des pays du Sud a généré une demande croissante d'auto-emploi et amené les populations pauvres à développer par elles-mêmes des activités qui génèrent les revenus suffisants pour faire vivre les familles ;
- Les réductions ou la complexification de l'aide par subvention a réduit l'accès à des ressources non liées à des obligations.

En conséquence, la majorité de la population mondiale appartient désormais à ce que l'on appelle le secteur non structuré (ou secteur informel). Ces personnes, organisées collectivement ou non perçoivent maintenant clairement que leur subsistance d'abord et leur développement ensuite dépend de leurs propres capacités d'insertion et d'entreprise individuelle ou collective. Pour répondre à cet état de fait, elles ont besoin d'accéder à des services financiers de proximité

(crédit, épargne, assurance...) auxquels les institutions financières commerciales ne répondent pas vu les contraintes liées au profil de cette clientèle (coût de transaction élevé, image du pauvre).

La microfinance peut être définie comme la fourniture, à des conditions commerciales, de services financiers de petite échelle destinée à une clientèle potentielle solvable mais traditionnellement laissée de côté par le système financier. Ces services financiers sont réputés « orthodoxes » puisque :

- le (micro)-crédit entraîne des obligations mutuelles (prêt et remboursement) donnant lieu à un contrat entre un prêteur et un emprunteur et souvent l'intervention d'un garant,
- l'épargne se manifeste par des dépôts à vue et à terme dont les modes de gestion visent à assurer leur sécurisation,
- l'assurance répond aux mêmes exigences que dans les pays du Nord et couvre les risques des personnes et des biens,
- les virements et transferts (provenant de la diaspora) représentent les ressources principales des populations pauvres de pays comme le Mexique ou le Mali.
- De tous temps, la relation financière a impliqué une garantie pour assurer que le prêteur va recouvrer son capital (avec des intérêts). Les garanties appliquées dans la microfinance peuvent revêtir plusieurs formes : (i) garantie solidaire (garantie morale d'un petit groupe de personnes), (ii) garantie réelle (nantissement de biens), (iii) garantie financière (dépôts de garantie, garantie bancaire externe, etc...

Les montants sont en général petits, et servent à financer d'abord le besoin en fonds de roulement mais également, bien que plus rarement, l'équipement productif ou les besoins qualifiés de sociaux comme la santé ou l'éducation. Les emprunteurs de (micro)-crédit sont des personnes physiques individuelles (micro-entrepreneurs, artisans, paysans, commerçant(e)s ) ou bien des associations ou groupements de producteurs, paysans, artisans.

Si on commence à ne plus seulement décrire le phénomène, mais aussi à l'analyser, on notera qu'en liant 'microfinance' et 'lutte contre la pauvreté', les promoteurs de ces services intéressés à la pérennité des structures et de l'offre vont continuer à toucher le jackpot. Car c'est du 'gagne à tous coups'. La pauvreté n'est évidemment pas prête à reculer vu d'une part la structure des termes de l'échange entre le Nord - aux marchés protégés - et le Sud avec son

cortège des effets massifs de l'exclusion, et d'autre part le système bancaire qui n'est pas conçu pour fournir des services à une clientèle analysée au mieux comme onéreuse par le coût de transaction qu'elle induit et au pire comme non solvable. La microfinance se greffe alors sur l'injustice économique comme un cataplasme, le plus souvent douloureux d'ailleurs... Car pour assurer leur durabilité, les prêteurs 'ne mollissent pas' sur la structure des recettes, avec des taux d'intérêt atteignant souvent allégrement les 30, 40, 50 voire 60% annuels dans les zones sans concurrence et ce toujours avec de bons arguments. Dans les cénacles microfinanciers, on entend encore dire que « *l'important, c'est l'accès des populations pauvres au crédit, les conditions de cet accès, ce n'est pas le problème* » ou encore, « *la mystique de l'engagement des pauvres est impressionnante, elle permet de remarquables taux de remboursement* ». C'est oublier un peu vite que lesdits pauvres n'ont pas d'autres choix que celui de rembourser s'ils veulent accéder au crédit suivant, et ce notamment dans les univers non concurrentiels qui ne leur permettent pas vraiment de faire leur 'marché du service financier'.

Du coup, on constate que « *Prêter aux femmes, c'est plus sûr, car elles remboursent bien* » et comme le monde traîne un lourd passif sur les questions de genre, ça tombe bien. On prête aux femmes et on se refait une petite conscience à bon compte. C'est omettre que les femmes doivent faire vivre leurs familles et qu'elles ne sont pas seules pour cela : les travaux complexes sur l'exploitation familiale montrent que c'est tout le foyer, y compris parfois les enfants qui doivent faire vivre la fragile économie familiale, avec à chacun(e) ses tâches, alors pourquoi créer des distorsions au sein des familles en n'en reconnaissant qu'une des composantes, certes essentielle ?

Finalement, de quels choix et quels outils disposent les pauvres pour accéder au financement et sortir par eux même de la misère sans que cette dernière ne soit instrumentalisée par les '*loans sharks*' de tout poil ?... La dernière récupération en date est l'annonce du financement de la réhabilitation par la microfinance dans les pays des rives de l'Océan Indien frappés par le Tsunami : les populations qui ont survécu à ce cataclysme pourront puiser dans leurs réserves disparues les moyens d'un endettement pour de nombreuses années et puis 'comme d'hab' on commencera par des crédits à 50 US\$, puis 100 US\$ et, comme cela, on luttera contre la pauvreté tout en développant le marché ! Ailleurs, on attend aussi déjà les bataillons microfinanciers, taux d'intérêt élevés (sécurisation oblige...) et agents de recouvrement dûment formés, qui prendront la place de l'armée d'occupation (pardon, de libération...) dans les quartiers de Falloujah à reconstruire ... Et le financement de l'agriculture, des équipements, des aménagements sur le moyen

et long terme en Afrique, mais aussi en Amérique Latine et en Asie, qui va s'en charger ? Ben oui, mais il y a tellement de risques, les inondations, les criquets, etc....Et puis les migrants vers la ville, cela fait de futurs clients pour la microfinance ...

Depuis 10 ans, on a assisté à ce que l'on appelle l'institutionnalisation des ONG de crédit, c'est-à-dire leur transformation en instances régulées et supervisées par les instances publiques compétentes. Le paysage a certes été 'nettoyé' pour ne maintenir que les institutions jugées viables, mais ces dernières doivent désormais consentir une énergie, du temps, des coûts considérables à la production 'd'informations transparentes' en investissant dans des systèmes sophistiqués et pas toujours fiables d'ailleurs. Tant mieux si cela permet de savoir ce que l'on fait et où l'on va, mais les clients fidélisés et plus nombreux de ces institutions régulées déplorent le renchérissement des conditions d'accès. Et puis cette information, pour quoi faire ?

Au risque d'un pavé lancé dans la mare, la microfinance a subrepticement généré la création d'une nouvelle caste de rentiers les « agences de rating ». Il s'agit de groupuscules situés le plus souvent au Nord, apparus récemment alors que les IMF commençaient à prospérer et qui font des indicateurs financiers à la fois leur fonds de commerce et matière à lobbying. Elles sont vraiment fortes ces agences, car elles ont réussi à se rendre indispensables pour les IMF, les investisseurs et aussi les aides publiques ou privées en mal de repères. Bien que sophistiquées, les notations ne sont en fait qu'une mise au pas à la norme 'bestpracticienne' dominante. L'arnaque ne vient pas de la fonction de notation externe, mais de la mise en condition captive des IMF qui s'auto excluent du marché si elle ne passent pas par cette casserole (payante) et à la qualité de service parfois douteuse (c'est normal, comme il s'agit d'un marché captif, le service n'est pas obligé d'être bon...) et aux résultats plus qu'incertains car les investisseurs et maintenant les bailleurs se ruent tous sur les « success stories » contribuant ainsi à renforcer les positions dominantes avec des retours sur investissement planifiés, tout cela bien entendu avec *'la lutte contre la pauvreté comme seule motivation'*... Alors le rating n'est même pas une garantie d'accès à des nouvelles ressources. Mais sous couverture de transparence de l'information, ce sont en fait des enjeux de prise de contrôle qui dominent...

Mais quelques nouvelles sympathiques commencent à pointer montrant que la microfinance n'est pas seulement la propriété exclusive de quelques systèmes choisis, même si le diktat 'bestpracticien' des ratios financiers - non plus seulement considérés comme des indicateurs, mais comme des objectifs à atteindre - continuent 'd'écrémer' l'émergence d'un tissu multicolore d'une offre locale de financement. On parle maintenant de plus en plus de performance sociale des IMF (il faut bien retrouver sa raison d'être originelle ...), les organisations de producteurs n'hésitent plus à se doter de leurs propres instruments dont les performances sont jugées par les utilisateurs eux-mêmes - quitte à sortir parfois des sentiers de l'orthodoxie - les IMF travaillent à

la mobilisation de ressources à moyen terme afin de pouvoir diversifier leurs produits et commencer à financer l'équipement ou la demande qualifiée de 'sociale'. Les IMF d'Afrique, d'Amérique Latine, d'Asie ou encore du Monde Arabe ne sont pas des clones : elles débattent, se situent, font des tests et cherchent de plus en plus à définir par elles-mêmes leur cadre de référence et définissent de plus en plus leur 'agenda' au travers de réseaux continentaux et non plus seulement à Washington, Paris ou Bruxelles. Les IMF et les OP commencent à parler ensemble pour relever des défis communs et quand les banques s'y mettent avec leurs moyens comprenant qu'il s'agit d'un fantastique marché, les IMF doivent adapter à la baisse leurs taux d'intérêt. Dans les marchés très concurrentiels, les ONG de crédit, plus accessibles et souples maintiennent ou renforcent leur place au soleil. Alors, si ce que l'on appelle les distorsions du marché permettent à la fois concurrence et amélioration des conditions d'accès aux services financiers de proximité, où est la distorsion ?





# Les limites de la microfinance et le rôle de la recherche

**ISABELLE GUERIN**, Institut de recherche pour le développement et Institut Français de Pondichéry (Inde)

Après avoir été encensée et parée de toutes les vertus – lutte contre la pauvreté, émancipation des femmes, démocratisation des sociétés civiles et de bien d'autres encore – la microfinance se trouve souvent aujourd'hui en position d'accusée. Sont donnés à voir des pauvres poussés à s'endetter, incapables de rembourser du fait de taux d'intérêts exorbitants, des femmes délaissées voire battues par leurs conjoints qui leur reprochent leur nouvelle liberté, ou encore des villages déstructurés à la suite de difficultés de remboursement. Aussi nombre d'observateurs s'interrogent : la microfinance, est-ce une « bonne » ou une « mauvaise » chose ? La question ne peut pas être posée en ces termes. L'accès à des services financiers doit être considérée comme un droit. Or, dans la plupart des pays du Sud, ce type de droits, on le sait, reste hors de portée du plus grand nombre. D'où la nécessité d'adapter l'offre de services aux spécificités des populations pauvres. En cela, la légitimité de la microfinance ne peut être mise en cause : il ne s'agit ni plus ni moins que d'offrir des services bancaires et financiers de proximité à ceux qui n'y ont pas accès, hors des réseaux informels.

Si le bien-fondé de l'outil ne saurait être nié, en revanche, l'usage qui en est fait et la portée qui lui est donnée exigent, elles, d'être examinées de près. La diversité des expériences rend cet examen délicat : quoi de commun en effet entre une ONG qui propose du microcrédit à un groupe de femmes en complément de services de santé et d'éducation et une banque commerciale qui se lance dans ce nouveau créneau afin d'élargir sa clientèle ? Gardons-nous de tout dogmatisme en la matière. Seul un examen au cas par cas permet de se prononcer sur l'efficacité de telle ou telle expérience. Dans certaines situations, la qualité des services offerts par un établissement bancaire classique valent mieux que ceux d'une ONG douteuse, ou même d'une ONG bien intentionnée, mais peu familiarisée avec les règles de base de la finance. Etre banquier, et surtout banquier pour les pauvres, ne s'improvise pas.

Ce qui est certain en revanche, c'est que le champ de la microfinance est victime d'une certaine forme de « pensée unique » et que celle-ci nuit fortement

à son développement. Élaborée par un nombre très limité d'institutions et de groupes de pression institués – qui détiennent, de par leur capacité à mobiliser un très grand nombre d'acteurs et de bailleurs de fonds, une certaine forme de monopole du savoir – cette pensée unique se diffuse ensuite auprès des praticiens par le biais de manuels, d'outils et de sessions de formation dont le contenu est entièrement standardisé. L'obsession de l'autonomie financière en constitue la trame : on suppose que les organismes de microfinance, dès lors qu'ils s'adressent à un nombre suffisant de clients, seront capables d'équilibrer en quelques années dépenses et recettes. Certes, viser les économies d'échelle et limiter la dépendance à l'égard des fonds publics sont un moyen de rendre ces services accessibles au plus grand nombre et de manière durable. Si l'objectif en soi ne peut être contesté, la question est de savoir à quelles conditions et à quel rythme cette indépendance peut s'acquérir. Par ailleurs, si l'autonomie financière est possible dans certains contextes et pour certains publics, ailleurs elle est impensable : s'entêter sur un tel objectif ne peut que conduire à une concentration de l'offre dans les régions et pour des clients considérés comme les plus rentables, tandis que bidonvilles, zones rurales et instables pour des raisons climatiques ou politiques ont toutes les chances d'être laissés à l'abandon. Dès lors que les organismes démontrent leur capacité à œuvrer pour la justice sociale, pourquoi ne bénéficieraient-ils pas de subventions publiques, y compris sur le long terme ?

Certes, il est toujours possible de faire appel à des analyses économétriques simplistes ou à des monographies extrêmement singulières si l'on veut dénoncer le caractère inefficace ou injuste de l'outil. Mais, incontestablement, des analyses rigoureuses – c'est-à-dire basées sur un suivi longitudinal et utilisant une multiplicité d'indicateurs – ont déjà démontré que les effets positifs sont bel et bien réels. Bien sûr, il serait vain d'attendre de grands bouleversements d'ordre macroéconomique ou l'éradication soudaine de la pauvreté, mais quel outil serait capable d'y parvenir ? En revanche, au niveau individuel et familial l'amélioration du bien-être est incontestable, la stabilisation des revenus entraînant une amélioration de l'alimentation, de la santé et de l'éducation. Les effets en termes de développement socio-économique local sont également manifestes, à travers la dynamisation de certaines filières commerciales et le renforcement des formes d'action collective. Plus encore, la microfinance sert de véhicule à la revendication et à l'obtention d'un certain nombre de droits économiques et sociaux de base, en particulier pour les femmes ; et, inversement, c'est cette inscription dans une perspective de justice sociale qui donne à la microfinance sa légitimité, tout en garantissant son efficacité. Ici, c'est l'adaptation de la réglementation bancaire : exemple de l'action de l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement

(IRAM), de la Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) et du Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) dans plusieurs pays africains et en Amérique latine. Ailleurs, c'est le renforcement des politiques de sécurité alimentaire : exemple de SOS Faim, en Afrique ; ou l'augmentation de l'offre publique de soins : exemple du Groupe de recherche et d'échange technologique (GRET), au Cambodge. Ailleurs encore, c'est l'adoption de conventions sur le travail à domicile et la lutte contre le travail forcé : c'est le cas de diverses organisations d'Asie du Sud, par exemple la Self-Employment Women Association (SEWA) en lien étroit avec l'Organisation internationale du travail (OIT). Deux caractéristiques font la force et la pertinence de ces expériences : d'une part, le fait d'offrir de manière très pragmatique des réponses aux besoins des populations leur permet de faire émerger des demandes sociales ; d'autre part, le fait de s'appuyer sur des partenariats inédits entre autorités publiques (y compris sous des formes décentralisées ou supranationales), « marché » (en particulier, les institutions bancaires et financières) et société civile. C'est ce mode de fonctionnement qui est susceptible de faire de la microfinance un véritable outil de justice sociale ; non pas une justice sociale définie d'en haut, mais une justice sociale pluraliste, fruit d'un processus discuté et négocié entre les différents acteurs. Ces expériences s'inscrivent ainsi dans ce que l'on a qualifié au cours des dernières années d' « économie solidaire » ; non pas au sens d'expériences sympathiques et conviviales animées par quelques militants désireux de réhumaniser l'économie – éternel cliché qui masque les véritables enjeux de l'économie solidaire – mais au sens d'une véritable démocratisation des pratiques économiques. Les avancées récentes dans le domaine de la théorie de la justice, montrent que c'est vraisemblablement le seul moyen d'avancer vers une société plus juste tout en restant efficace.

Quel peut être alors la place et le rôle de la recherche ? Il est peut-être utile de définir ici quelle est notre conception du savoir, de la connaissance et de l'accès à la connaissance. Le recours à des méthodes de type hypothético-déductif nous semble non seulement inutile mais dangereux. Après avoir été considérées comme le seul moyen d'isoler l'effet d'attribution, les méthodes dites « expérimentales » sont d'ailleurs de plus en plus remises en question : même les partisans du formalisme le plus achevé reconnaissent que les personnes ne sont ni interchangeables, ni assimilables à des cobayes que l'on peut tester en laboratoire. Les critiques sur les excès du formalisme méthodologique et des approches quantitatives et les leurs de leur prétendue objectivité ne doivent pas conduire à tomber dans les travers des approches dites « relativistes » lorsqu'elles refusent toute théorisation, au prétexte que faits et valeurs ne peuvent être que relatifs à un contexte temporel et spatial

déterminé et que la connaissance n'aurait d'autre validité que celle que lui prête l'auteur de sa reconstruction. Certes, il est impossible de restituer les faits tels qu'ils se sont effectivement produits. Il n'empêche que ces faits se sont produits ; si l'objectivité pure est une chimère, il est quand même possible de prétendre à une interprétation et à une explication, ne serait-ce que « provisoire ». Le savoir scientifique n'est plus considéré comme un outil de prédiction, mais de compréhension et de résolution de problèmes. Il ne s'agit pas de découvrir des principes universels, mais plutôt de créer des outils permettant d'aboutir à une « société raisonnable », pour reprendre une expression chère à la philosophie pragmatiste. Ce qui importe, ce sont les conséquences pratiques de la théorie : celle-ci doit être orientée par les problèmes et doit avoir une fonction critique. Concernant le savoir économique, une telle approche suppose de renouer avec les origines de la discipline, lorsqu'elle était encore conçue comme un outil explicitement politique et au service de la liberté personnelle, tout en la renouvelant afin de l'adapter aux exigences de notre temps. Dès lors que le savoir scientifique est pensé au service de la démocratie, le rôle du chercheur devient multiple : il consiste, bien sûr, à renouveler les approches théoriques et à proposer des interprétations, des analyses susceptibles de guider l'action et de faciliter la prise de décision ; il consiste également à être attentif aux pratiques économiques et sociales innovantes et annonciatrices de transformations sociales ; il consiste enfin à promouvoir le débat public et à jouer un rôle d'intermédiaire, de « passeur » entre différents groupes d'acteurs. Dans le contexte actuel de la microfinance, où l'euphorie et l'enthousiasme d'il y a quelques années ont tendance à se transformer en déceptions et en désillusions, ce rôle de passeur prend tout son sens et devient plus que jamais d'actualité. Nous avons eu l'occasion par ailleurs de dénoncer les exigences excessives de bon nombre de bailleurs de fonds, pris dans une sorte de pensée unique à la fois simple et attractive – pour faire bref, la microfinance serait capable de réduire la pauvreté, promouvoir l'émancipation des femmes, favoriser l'éducation des enfants et l'accès aux services de santé, tout en faisant preuve de rentabilité. Deux effets très pervers en découlent. Tout d'abord, l'exigence de résultats immédiats et quantifiables porte atteinte aux services proposés, puisque la quantité se fait nécessairement aux dépens de la qualité. Bon nombre d'organisations de microfinance se contentent de chiffrer le nombre de prêts accordés et le nombre de chansons apprises par les femmes pour démontrer l'efficacité de leurs services financiers et non financiers. Ensuite, la simplicité du raisonnement et des hypothèses – désormais érigées en quasi-postulats – conduit à négliger l'analyse des processus et des mécanismes en jeu, alors que c'est bien là l'essentiel. On sait que la microfinance peut conduire au meilleur comme au pire, la question clé consiste désormais à identifier quels sont les facteurs qui conduisent à tel ou tel scénario. En même temps, la concurrence entre organisations de microfinance – les bailleurs sont en nombre

limité et il faut pouvoir les attirer – ne les incite guère à dévoiler les dessous de leurs pratiques, voire même à s’y intéresser. Si la recherche a un rôle à jouer, c’est bien celui-ci : identifier la portée et les limites de la microfinance et en donner une vision plus réaliste, tout en favorisant le dialogue entre praticiens et donateurs ainsi qu’entre entre praticiens eux-mêmes.

---

GUERIN I., 2002, « Le microcrédit : où en est-on cinq ans après ? », Revue Tiers-Monde, octobre - décembre, n° 172, p. 867-879.

GUERIN I. SERVET J.-M (eds), 2004, Exclusion et Liens financiers. Rapport du Centre Walras 2003, Paris : Economica, 692 p.

---

Source : Article original « Conclusions : La microfinance, limites et espoirs » (Economica, 2004).





# La gouvernance, noeud gordien de la microfinance ?

DOROTHÉE PIERRET ET FRANÇOIS DOLIGEZ, IRAM

La microfinance est sortie du temps des précurseurs pour constituer une « *industrie en émergence* » dans le champ de l'économie du développement. Si l'année 2005, déclarée année internationale du microcrédit, constitue une reconnaissance pour cette innovation ; elle met aussi en avant les fragilités du secteur et de ses institutions, à commencer par leur gouvernance. En effet, le temps où ce concept était circonscrit à la « *bonne administration* » des institutions de microfinance (CGAP, Focus No. 7, 1997) est révolu et la plupart des principaux enjeux du secteur sont, tôt ou tard confrontés à cette dimension essentielle du développement institutionnel.

## Les nouveaux enjeux de la gouvernance

C'est d'abord l'efficacité des institutions de microfinance qui est en jeu. Qu'elle soit mesurée par le taux de remboursement, la gestion des liquidités ou la sécurité de l'épargne, l'efficacité renvoie à la fiabilité du processus de décision opérationnelle, c'est à dire à la gouvernance des institutions en charge de la gestion de ce nouveau type de services financiers. Mais, au-delà de leurs performances à court terme, c'est plus largement la viabilité de ces institutions qui est en question. Selon certains observateurs seulement 10% des expériences actuelles présentent une viabilité forte. Ceci exprime l'ampleur du défi de la gouvernance des institutions du secteur. De fait, malgré l'usage détourné du secret bancaire pour dissimuler les échecs, l'information sur les crises et faillites d'institutions de microfinance se multiplie, suscitant inquiétudes et doutes au niveau des bailleurs de fonds ou des autorités de surveillance du secteur, mais aussi des « *nouveaux entrants* » -banques ou investisseurs éthiques- qui s'intéressent au secteur et souhaiteraient y investir sans prendre des risques incontrôlés.

Dans de nombreux contextes, institutionnaliser ne consiste pas à reproduire de façon routinière le pilotage issu de la période de création mais bien de faire la preuve dans le temps d'une réelle capacité d'adaptation, surtout dans un univers incertain où il faut en permanence innover.

Derrière la conversion des projets en institutions de microfinance et l'évolution de la structure de propriété des actifs mobilisés autour de ces activités, c'est aussi la question de l'équilibre entre les missions sociales et financières des institutions qui revient en force. Après quelques années de « *brain washing* » sur la rentabilité financière, les promoteurs de la microfinance s'interrogent sur la pertinence du secteur en matière de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Comment limiter la « *dérive commerciale* » que connaissent certaines institutions et réduire les effets d'aubaine –ou les rentes- que critiquent de plus en plus d'observateurs ?

### **Une approche systémique**

Afin de développer une réflexion opérationnelle sur cette thématique, il s'agit de développer une analyse autour du « système de gouvernance » et de la question du pouvoir en prenant en compte les différents constituants de la gouvernance que sont : les structures (montage institutionnel, propriété et financement) ; l'organisation (les procédures et leur efficacité opérationnelle) ; les logiques comportementales au niveau des acteurs impliqués au sein, mais aussi autour de l'institution. L'analyse du « système gouvernance » doit également être menée de manière dynamique en tenant compte à la fois des évolutions de l'environnement et dans le temps, la gouvernance n'étant pas un modèle figé. Menée sur la durée, en fonction des différentes « périodes » traversées par les organisations –création et phases de croissance, phase de « maturité » et fonctionnement au quotidien, périodes de dysfonctionnement et sorties de crise-, ces analyses peuvent permettre d'apprécier comment se définissent les grandes orientations des institutions, l'efficacité de la coordination au niveau de leurs acteurs ainsi que la réactivité de l'institution et sa capacité d'adaptation aux évolutions de leur environnement.

### **Une approche centrée sur les acteurs**

Loin de se limiter à la vision centrée sur la relation entre propriétaires et dirigeants que la « *Corporate Gouvernance* » a érigé en champ d'analyse spécifique, mais limité au regard des défis à relever, les nouvelles approches développent l'analyse au niveau de l'ensemble des acteurs concernés que l'on appelle parties prenantes. On peut en avoir une bonne illustration dans les « poupées russes » schématisant l'emboîtement des différents niveaux considérés (Perez, 2003). Le Comité CERISE élargit l'analyse de la gouvernance à l'ensemble des acteurs en jeu -salariés, dirigeants, clients, investisseurs, partenaires financiers, organisations professionnelles, pouvoirs publics, etc.- et des dispositifs ou formes d'organisations destinés à « gouverner » -systèmes

comptables et d'information, processus de décision et modes de coordination, systèmes de contrôle internes et externes, etc.-.. A travers cette approche, il est proposé une mise en évidence du rôle des acteurs notamment en terme de pouvoir à travers une analyse croisée des différentes décisions prises au sein de l'institution (opérationnelles et stratégiques) et des acteurs internes ou externes à l'institution.

## **Cartographie des parties prenantes**

La cartographie des acteurs est un outil permettant de repérer et de recenser l'ensemble des acteurs impliqués directement ou indirectement dans l'institution pour d'une part identifier leur rôle au sein de l'institution et notamment dans les prises de décision ; mais aussi pour apprécier leurs motivations, leurs positions, leurs marges de liberté. Cette visualisation constitue un support pour l'animation des discussions.

D. Pierret, F.Doligez, Gouvernail (IRAM, 2005)

---

## **Articulation des dispositifs de gouvernance**

### **NIVEAU 1 :**

Management des organisations par leurs dirigeants

### **NIVEAU 2 :**

Gouvernance ou « management du management » par des instances propres à chaque organisation (conseil d'administration, assemblée générale...)

### **NIVEAU 3 :**

Régulation ou « management de la gouvernance » par des dispositifs spécifiques (associations professionnelles, cellule microfinance de supervision)

### **NIVEAU 4 :**

Harmonisation des dispositifs de régulation ou « gouvernance de la gouvernance » par la voie politique (loi microfinance) ou par la voie juridictionnelle (instances d'appel)

Schéma R.Perez, La gouvernance de l'entreprise (La Découverte, Paris, 2003)

---

A l'aune des défis relevés, il s'agit donc de porter un « *autre regard sur la gouvernance d'entreprise* » (Meisel, Problèmes économiques No. 2868, 2005) dans le domaine de la microfinance et de poursuivre les initiatives dans le cadre de la nouvelle approche esquissée précédemment. Mais, dans une perspective plus critique, différents problèmes restent à appréhender :

Compte tenu de l'importance du développement d'institutions en réseau pour développer la proximité (spatiale comme sociale) propres aux services offerts par les institutions de microfinance, l'articulation entre les différents niveaux reste un enjeu important de l'analyse. A ce jour, elle est surtout abordée de façon spécifique, à travers la recherche de réponses opérationnelles à la problématique traversée par certaines institutions. Le Centre d'Innovations Financières (CIF) propose ainsi un concept spécifique de « *rapatriement des pouvoirs* » pour les réseaux de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique de l'Ouest.

Le « rapatriement du pouvoir » est une démarche de protection, de partage et de régulation. Elle met à contribution les autres niveaux du réseau. Le rapatriement du pouvoir « vise à doter les systèmes de mécanisme d'autodiscipline permettant aux instances supérieures (union, fédération) d'intervenir le plus rapidement possible lorsque des situations à risques, des malversations, des conflits d'intérêts ou des incapacités des conseils d'administration surgissent »

A. Ouedraogo, les caisses populaires du Burkina Faso et le concept de rapatriement des pouvoirs (CIF2004)

Souvent la problématique de la gouvernance reste circonscrite aux dispositifs « formels » et à leurs dimensions « procédurales ». Les dimensions plus « comportementales » sont encore trop souvent peu abordées, sinon sous forme normative telles que les principes de « *bonne gouvernance individuelle* » des élus mutualistes proposés par le WOCCU (World Council of Credit Union).

Pour dépasser l'approche normative et le constat de la « *boîte noire* » n'appréciant la gouvernance qu'au regard de ses résultats, il est nécessaire de construire des approches diagnostic impliquant les acteurs et associant des analystes externes dans l'optique de construire des plans d'actions adaptés au renforcement de la gouvernance et de ses composantes. Ces démarches type « diagnostic » ou « audit de gouvernance » se construisent progressivement, la difficulté étant d'identifier à qui revient l'initiative de demander un audit de gouvernance ; souvent, les dirigeants, acteurs premiers de la gouvernance, sont réservés car susceptibles d'être remis en cause par une telle démarche.

Enfin, pour dépasser la « photographie » du constat à un moment donné, les analyses doivent développer des outils opérationnels pour la mesure du changement en matière de gouvernance, type bilan annuel de la gouvernance. Celle-ci implique de définir des bases de référence (futur « *benchmarking* » limité aujourd'hui à des indicateurs purement formels), constituées de critères de suivi des processus de changement. Elle implique également la mise en place de systèmes d'alerte précoce permettant l'anticipation par les institutions elles-mêmes ou par leurs différentes instances de contrôle et dépassant le stade des indicateurs purement financiers qui ne traduisent souvent que des situations déjà fortement dégradées et donc difficiles à reprendre.

## **Principes de « bonne gouvernance coopérative »**

### **LA BONNE GOUVERNANCE AU NIVEAU INDIVIDUEL :**

Les élus au CA et les dirigeants salariés doivent faire preuve d'une éthique individuelle, d'un professionnalisme et de compétences appropriées. Ils doivent parler d'une seule voix une fois que les décisions sont prises.

### **LA BONNE GOUVERNANCE EXTERNE :**

Il s'agit du respect des standards de base en matière de transparence, d'audit et d'informations financières à partir des cadres réglementaires nationaux en vigueur et des références coopératives au niveau international.

### **LA BONNE GOUVERNANCE INTERNE :**

Celle-ci se rajoute aux autres niveaux en raison de la nature démocratique des coopératives. Elle inclut le principe « un membre = une voix » et fait de l'AG l'organe supérieur de la gouvernance du mouvement.

WOCCU (2003)

La gouvernance des institutions de microfinance reste un enjeu stratégique pour l'ensemble des acteurs impliqués pour la construction et la consolidation de ce type d'institutions. La « bonne gouvernance » ne se décrète pas, si les textes, les procédures et les outils peuvent y contribuer, il demeure une forte dimension humaine qui relève du pacte social entre les parties prenantes, du jeu des acteurs et des enjeux de pouvoirs. Ce volet-là restera propre à chaque institution de microfinance.

Source : Note thématique, IRAM, No. 1 Juin 2005  
[http://www.iram-fr.org/pdf/Note\\_thematique\\_iram\\_01.pdf](http://www.iram-fr.org/pdf/Note_thematique_iram_01.pdf)





# Comment mal gérer une institution de microfinance ou le «top ten» des erreurs à commettre !

**CARLOS VASCONCELLOS ET SOLANGE MONTEIRO**

Tirer les leçons des erreurs commises par d'autres est de bonne guerre et peut apporter beaucoup au secteur encore jeune de la microfinance. L'expérience de Finansol, société financière réglementée de Colombie, en est un bon exemple. Au début, Finansol, fondé par l'ONG Corposol, a montré tous les signes annonciateurs de succès. En 1995, après trois ans de fonctionnement, l'entreprise avait cru sans discontinuer et possédait un portefeuille de plus de 55.000 clients actifs, un encours de crédit de 34 millions de dollars et de nombreuses lignes de crédit. Un an plus tard, ce système apparemment sain et rentable était confronté à une crise qui allait menacer la survie financière de ses clients et remettre en question la réputation d'un modèle de microcrédit qui était pourtant en train de gagner en crédibilité dans la région.

Le cas Finansol permet de tirer des leçons utiles quant aux erreurs stratégiques qu'une institution de microfinance peut être amenée à commettre. Bien que Finansol soit une institution colombienne, les problèmes qu'elle a connus auraient pu affecter n'importe quelle institution de la région. Les difficultés ont commencé le 26 septembre 1996. Ce jour là «marqua le début d'une série d'événements que nous aurions dû prévoir, comprendre et éviter. À ce jour, les erreurs commises par Corposol n'ont pas encore été suffisamment mises en évidence», affirme Diego Guzmán, directeur exécutif de Fundación Centro Acción à Bogota, Colombie. «Ces erreurs sont devenues des leçons pratiques et des exemples de ce qu'il ne faut pas faire».

Finansol a commis plusieurs erreurs critiques. Aucun système ne permettait de détecter les clients souscrivant plusieurs crédits; le taux de non-remboursement et de pertes sur prêts était élevé et n'apparaissait pas dans les états financiers; des erreurs comptables n'étaient pas détectées par les sociétés d'audit, pourtant indépendantes; la manière dont était dirigée l'institution était inadaptée, certaines personnes étant membres du conseil d'administration de Finansol et de Corposol. Les deux conseils souffraient d'une concentration excessive du

pouvoir. Malheureusement, ces erreurs ont eu des conséquences néfastes sur de nombreuses entreprises, notamment les micro-entreprises qui composaient la clientèle de base de Finansol.

Le cas Corposol/Finansol a révélé d'autres problèmes, qui affectent assez régulièrement le secteur de la microfinance. «Plusieurs erreurs ont été commises et doivent être évitées : formation inadéquate des employés, concentration de plusieurs produits de crédit dans le portefeuille d'un même client et permutation des comptes entre sociétés d'un même groupe», ajoute Guzmán. Il parle en pleine connaissance de cause, ayant été membre de l'équipe chargée de sauver et de reconstruire Finansol, aujourd'hui connue sous le nom de Finamérica.

### **Le pouvoir des illusions**

Les institutions de microcrédit peuvent facilement être aveuglées par des illusions. L'une d'elles, potentiellement très coûteuse, est celle de la croissance rapide. Plusieurs experts estiment même que la croissance peut cacher de nombreux pièges. «Même si la croissance permet de bénéficier d'économies d'échelle, elle peut générer des difficultés si les systèmes adéquats d'évaluation et de supervision ne sont pas mis en place», affirme Luis Echarte, cofondateur de Servicios Internacionales de Consultoría para el Desarrollo (SIC) au Paraguay. «C'est ce qui est arrivé à Finansol.»

Lancer un nouveau produit sans test-pilote préalable est une autre erreur que beaucoup d'IMF commettent en Amérique Latine, selon Echarte. «La nécessité de croître les incite à imiter leurs concurrents locaux ou des organisations étrangères sans analyser les implications des innovations qu'elles introduisent», explique-t-il. Développer des formations et des services d'assistance technique qui nécessitent des systèmes et structures institutionnelles différents de ceux existant dans une institution financière représente un autre risque.

Les organisations de microcrédit doivent mettre en place une structure de capital social qui permette de développer leurs activités commerciales et de soutenir leur croissance. Les dirigeants doivent également bien connaître le processus de planification, dit Echarte. «Les IMF incapables de développer un portefeuille de prêt dépassant les 2 millions de dollars éprouvent de nombreuses difficultés à fonctionner sur le long terme, parce qu'elles ne peuvent tirer profit des économies d'échelle», ajoute-t-il. «C'est une situation qui a été observée à de nombreuses reprises, notamment lorsque des ONG se sont lancées dans la microfinance sans se doter d'une stratégie de diversification de leurs sources de financement», dit-il. Le même phénomène a affecté les ONG qui ont limité à contrecœur l'ampleur de leurs opérations, un problème qui a été rencontré dans quasiment tous les pays de la région.

Les banques qui se lancent dans le microcrédit commettent souvent l'erreur qui consiste à répliquer la structure de prêt qu'elles ont développé pour les crédits à la consommation, généralement vendus à des salariés ou des rentiers. «Les entités financières spécialisées dans les crédits à la consommation confient souvent le placement des prêts, leur évaluation et le suivi des opérations à trois employés différents, plutôt que de confier ces trois tâches à un seul responsable», explique Echarte. «Elles se lancent dans le microcrédit avec agressivité mais oublient que les microentrepreneurs ne disposent pas de réserves financières comme les salaires où les retraites des salariés, retraités ou rentiers», ajoute-t-il. Ce sont de telles erreurs qui ont mené Financiera Acceso (Bolivie) à la faillite. Les mêmes erreurs ont failli provoquer la perte de Financiera Familiar, au Paraguay, mais l'institution a su réagir à temps et est aujourd'hui classée au deuxième rang des IMF du pays par le système national de notation.

Echarte ajoute que si une institution de ce type veut réussir, elle ne peut se contenter de verser un salaire fixe à ses responsables de prêt mais doit proposer des conditions de rémunération identiques à celles du marché. «Aujourd'hui, on trouve d'une part des institutions de microfinance, généralement des ONG, qui fixent leurs tarifs à des niveaux insuffisants pour couvrir leurs coûts d'exploitation à moyen et long terme, ce qui les rend non durables», explique-t-il. «D'autre part, certaines organisations profitent d'un quasi-monopole pour appliquer des taux d'intérêt extrêmement élevés, convaincues que leur position privilégiée durera à tout jamais.»

### **Le cas de la Bolivie : réglementation insuffisante et absence d'informations correctes**

Sergio Navajas, économiste principal auprès de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) en Bolivie, estime que le microcrédit ne doit pas être évalué en tant que tel mais en sa qualité d'instrument au service des politiques publiques. «L'accès au financement permet de tirer profit des opportunités économiques mais ne les crée pas», remarque-t-il. «Lorsque l'on génère des attentes irréalistes et que les objectifs ne sont ensuite pas réalisés, des conflits éclatent, qui affectent négativement le développement d'une microfinance durable.» Pour connaître le succès, la microfinance doit être capable de combiner dans le temps des facteurs internes et externes, «pour que les encouragements générés de part et d'autre se rejoignent et contribuent à l'expansion du secteur».

En Bolivie, pendant les années 1990, des réformes importantes du secteur financier ont permis de mettre en place des structures légales et administratives qui ont contribué à davantage d'efficacité et de concurrence sur le marché de la

microfinance. Ce contexte a incité les institutions financières à prospecter des marchés jusque là jugés moins porteurs, dans l'espoir de trouver des créneaux intéressants. Jusqu'en 1998, les IMF boliviennes ont évolué dans une économie en expansion. La création de fonds financiers privés, bénéficiant d'une personnalité juridique, a permis de développer un important cadre réglementaire et permis aux IMF de proposer une gamme très large de produits et de services financiers. L'une des caractéristiques du modèle bolivien est que l'état ne supervise pas les opérations de premier rang, ce qui a permis la naissance d'institutions très diverses, telles que des banques, des sociétés de crédit et des coopératives, qui ont fait du marché bolivien un marché très compétitif.

Les tactiques agressives des sociétés de crédit à la consommation ont exposé les IMF boliviennes à une concurrence extrême, à un moment où les marges se sont écroulées et où les produits de microfinance étaient tous vendus à des prix très compétitifs. Les clients ont profité de l'offre pléthorique pour souscrire des crédits auprès de plusieurs prêteurs. «Dans de nombreux cas, les clients se sont surendettés, empruntant davantage qu'ils ne pouvaient rembourser, ce qui a eu un impact néfaste sur la culture du remboursement», explique Navajas. Le surendettement des clients, dans un environnement très concurrentiel, a ensuite atteint des proportions sérieuses, précisément au moment où la Bolivie était confrontée à un ralentissement de son économie.

Parmi les problèmes qui affectent la microfinance bolivienne, Navajas cite le laxisme en matière de supervision, qui a permis à une partie du secteur d'avoir accès à des données de solvabilité provenant du secteur réglementé. «Cependant, le besoin d'information est bien supérieur et des informations incomplètes limitent la capacité de réaction des organisations professionnelles et de la Surintendance des Banques et des Entités Financières.»

Des lignes directrices plus claires sont nécessaires et doivent être fournies par les autorités financières gouvernementales et les institutions financières internationales, affirme Navajas. Des lignes directrices plus détaillées en matière de microfinance permettrait aux acteurs du microcrédit de mieux planifier leur fonctionnement à long terme. Selon lui, il est important de ne pas oublier qu'une intervention dans un segment de la microfinance affectera toute la chaîne. «En microfinance, il n'y a pas d'intervention isolée.»

### **Top 10 des erreurs à ne pas commettre en microfinance**

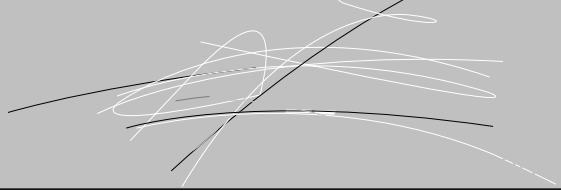
Le cas Corposol-Finansol en Colombie est l'un des échecs les plus connus dans la région. Les 10 erreurs fondamentales qui suivent sont un bon récapitulatif de ce qu'il faut éviter à tout prix.

1. Croissance excessive et incontrôlée du portefeuille de prêts.
2. Formation insuffisante ou nulle du personnel.
3. Déviation des meilleures pratiques en matière de services de crédit, développement et lancement de nouveaux produits de crédits sans test ni validation préalable.
4. Attribution de prêts multiples à un même client sans vérification de sa capacité de remboursement.
5. Information et reporting inadéquats par la direction; manipulation libre de l'information par le biais de systèmes informatiques vulnérables et peu fiables.
6. Détermination incorrecte du montant des réserves pour pertes, en calculant le portefeuille, y compris les prêts renégoiés et refinancés, sans tenir pleinement compte de l'ampleur potentielle des défauts de remboursement.
7. Présentation d'états financiers inexacts aux autorités de supervision des banques et aux créanciers.
8. Incapacité des sociétés d'audit indépendantes à mettre en évidence des erreurs comptables.
9. Permutation de comptes entre Corposol, Finansol et d'autres sociétés appartenant au même groupe.
10. Niveau insuffisant de gouvernance, dû à un conseil d'administration non-représentatif.

Source : How not to manage a microfinance institution? (Carlos Vasconcellos et Solange Monteiro, Microentreprise Americas, 2003). Disponible en version anglaise sur <http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/eng/3/pages30.33.pdf>

Traduction ADA 2005





# Les bonnes et les mauvaises recettes pour la mise en place de sociétés de microassurance

Groupe de Travail du CGAP sur la Micro-assurance, ICMIF

Créer une compagnie commence par une étape fondamentale, sa constitution juridique. Le choix de la forme juridique se fera non seulement en fonction des possibilités existantes mais, surtout, en pensant à ce que l'assureur devra faire si la compagnie est bien gérée et se développe. Une organisation qui souhaite se doter d'une personnalité juridique reconnue a le choix entre deux grandes possibilités : devenir une société par actions ou une mutuelle.

## **Pensez à l'avenir lorsque vous créez votre compagnie !**

Une société par actions est une entreprise dont le capital est divisé en petites unités, ce qui permet à un certain nombre de partenaires d'investir des montants variables. L'entreprise verse des dividendes, financé par les bénéfices, proportionnellement au nombre d'actions détenues par chaque actionnaire. Ce type d'entreprise s'est développé pour couvrir les besoins importants en capital dans certains secteurs.

Une société mutuelle est une entreprise qui n'émet pas d'actions et qui appartient aux titulaires de ses polices. Les bénéfices, après déductions pour réserves, sont détenus collectivement par les clients-propriétaires, proportionnellement à leur niveau de participation. Une société mutuelle ne possède aucun actionnaire et ne verse donc aucun dividende, mais elle peut accorder des ristournes sur primes aux titulaires de ses polices.

Dans les pays où existe une longue tradition coopérative et d'entraide, une compagnie d'assurance peut adopter la forme d'une coopérative. Dans de nombreux pays, cette possibilité n'existe pas. Dans certains marchés émergents, comme en Chine ou en Russie, la loi sur les assurances interdit même les mutuelles d'assurances, les autorités comptant sur les sociétés par actions pour attirer des investissements étrangers.

La structure du capital social montre la différence principale entre une mutuelle et une coopérative. Une mutuelle doit appartenir aux titulaires de ses polices,

alors qu'une coopérative peut appartenir à d'autres coopératives qui ne doivent pas forcément être titulaires de polices (même si elles doivent soutenir l'assureur et souscrire auprès de lui des polices d'entreprise). En ce qui concerne le marketing, l'implication dans la communauté, la participation et le bien-être du personnel, une mutuelle qui respecte l'esprit de la mutualité adoptera les mêmes principes éthiques qu'une coopérative.

Il existe de nombreux exemples de coopératives et d'autres organisations faitières qui se lancent dans l'assurance et optent pour une structure par actions. Elles peuvent le faire pour des raisons légales (Chine, Russie), fiscales ou pour des raisons pratiques liées à la propriété. Elles possèdent le capital social et contrôlent la société au nom de leurs membres, tout en la gérant pour le bien des titulaires de polices.

Si le but est d'offrir des services à des communautés pauvres, le type de société que l'on établira dépendra des circonstances.

### **Pièges à éviter**

- Choisir un type de société —compagnie d'assurance par actions, mutuelle ou autre— qui limite les possibilités de croissance future (Pensez à l'avenir lorsque vous créez votre compagnie).
- Avoir des revenus qui ne permettent pas de financer l'infrastructure; devoir faire face à des frais généraux trop lourds. (Mettez en place certaines fonctions mais ... agissez avec modération).
- Etablir des canaux de distribution qui ne sont pas adaptés à la clientèle (Proposez aux clients les services qu'ils demandent et assurez-vous de pouvoir atteindre votre marché cible).
- Proposer aux assurés des services sans avoir une vision globale de la situation ; ne proposer aucune procédure de recours (Un client peut obtenir gain de cause aux dépens d'un autre).
- Ne pas disposer d'un système fiable de collecte des primes et avoir un taux de primes impayées élevé («La prime précède la couverture»).
- Succomber à la tentation d'engranger des primes plus élevées en assurant des risques plus importants («Qui veut aller loin ménage sa monture?»).
- Engager des employés sans contrôle préalable de leurs références; ne pas disposer d'une procédure de vérification et de contrôle (Le personnel est un atout clé, oui... mais d'où vient-il ?)

## Les bonnes et les mauvaises recettes pour la mise en place de sociétés de microassurance

---

Ainsi, si une IMF ou un groupe d'IMF souhaite développer des services d'assurance pour ses clients, elle aura intérêt à opter pour une structure par action et à suivre le modèle coopératif : être propriétaire du capital, exercer le contrôle, gérer la compagnie au nom de et pour le bien de ses clients, plutôt que pour son propre profit. Les sociétés par actions et les mutuelles qui adhèrent aux principes coopératifs ont des racines différentes selon les pays mais partagent certaines caractéristiques communes :

- contrôle démocratique, étayé par une éducation des clients; participation active des titulaires de polices dans les politiques de l'institution, par le biais de délégués et de groupes de travail.
- retour limité sur fonds propres.
- affiliation des membres fondateurs et de la plupart des titulaires de polices à des institutions sociales, communautaires ou professionnelles.
- promotion de la prévention des sinistres, de la santé et la sécurité, pour réduire le coût de l'assurance.
- influence sur le reste du secteur de l'assurance et sur le gouvernement, dans l'intérêt des titulaires de polices.

Si l'assureur entend exercer ses activités dans une région où un nombre important de personnes souhaite s'unir pour résoudre ensemble des problèmes liés à la microfinance, y compris l'assurance, la mutuelle est la solution, surtout si ces personnes sont déjà en contact ou ont établi une relation, par exemple dans le cadre d'une association professionnelle ou d'un groupe communautaire. Une telle mutuelle risque cependant d'éprouver des difficultés à obtenir des capitaux supplémentaires, nécessaires pour financer sa croissance future.

Au cours de ces dernières années, les médias spécialisés dans la finance se sont beaucoup intéressés aux avantages et aux inconvénients de ce que l'on appelle la démutualisation, c'est-à-dire la transformation de sociétés mutuelles en sociétés par actions. Certains des arguments avancés intéresseront ceux qui souhaitent se lancer dans le secteur de la microassurance.

Le secteur de l'assurance compte aujourd'hui beaucoup plus de sociétés par actions que de mutuelles. Aux États-Unis, on trouve plusieurs grandes sociétés mutuelles, généralement anciennes (comme d'ailleurs dans d'autres secteurs d'activité), mais les démutualisations des 10 dernières années ont fortement réduit leur part de marché. La tendance semble cependant s'être stabilisée et aucune démutualisation importante n'a été enregistrée depuis 2001. La plupart des nouvelles compagnies créées adoptent la forme d'une société par actions.

Sur certains marchés, il est plus difficile d'établir une mutuelle qu'une société par actions. Dans l'État de New York, par exemple, une mutuelle ne peut être établie que si la demande en est faite par un minimum de 1.000 personnes, ayant chacune acheté des produits d'assurance-vie pour une valeur d'au moins 1.000 dollars et ayant payé leur première prime. Dans d'autres marchés où l'on trouve davantage de microassureurs, les critères à respecter peuvent être moins stricts.

Dans une mutuelle, les titulaires de polices sont également les propriétaires de la société mais la valeur de celle-ci, si l'on ne tient pas compte de la valeur institutionnelle et des avantages que peut générer la mutualisation, est minime, à moins que la société ne procède à une démutualisation et que le marché n'établisse sa valeur monétaire, c'est-à-dire ce que l'on appelle généralement le profit aléatoire ou inattendu.

Pour se financer, les mutuelles peuvent parfois recourir à la dette subordonnée mais ne peuvent réunir des fonds propres comme le font les sociétés par actions, qui ont accès aux marchés des capitaux. Certaines organisations sont parvenues à contourner le problème en créant en amont une holding mutuelle qui contrôle plusieurs sociétés par actions qui vendent les produits d'assurance et peuvent, elles, accéder au capital.

Idealement, tout assureur, quelle que soit la forme légale de son entreprise, doit avoir pour objectif de consolider son capital et ses réserves, lentement mais sûrement, en développant des activités commerciales rentables et qui s'inscrivent dans le cadre des limites de son propre capital de base. Toute injection de capitaux «frais» génère automatiquement de nouveaux risques, qui peuvent dépasser les compétences de la direction et du conseil d'administration. Aujourd'hui, cependant, les régulateurs font peser une pression croissante sur les capitaux en définissant des critères de plus en plus stricts en matière de solvabilité, de transparence et de protection de la clientèle, ce qui accroît les coûts.

Conséquence de tout cela, les assureurs ont aujourd'hui besoin de davantage de capital simplement pour pouvoir se conformer aux réformes réglementaires.

## **Mettez en place certaines fonctions mais ... agissez avec modération !**

Les assureurs organisent leurs activités de différentes manières, souvent comme suit :

- **Fonction.** Il s'agit d'une manière de diviser le travail en fonction du type d'activité réalisée ou d'un aspect des opérations qui requiert des connaissances techniques spécifiques.
- **Produit.** Le travail peut également être organisé sur base des lignes de produits d'assurance que vend la compagnie. Par exemple, l'assurance individuelle et de groupe dans une compagnie d'assurance vie, où l'assurance individuelle et commerciale dans une compagnie d'assurance IARD.
- **Territoire.** Les opérations réalisées sur le terrain et dans les agences sont généralement organisées sur une base territoriale. Les principales divisions correspondent aux régions géographiques où la société développe ses activités.

Les sociétés peuvent utiliser n'importe lequel de ces trois systèmes ou, comme c'est souvent le cas, les combiner. Par exemple, une société peut s'organiser par produit et, dans chaque unité ainsi créée, par fonction. Elle peut également centraliser les services d'appui au niveau du siège et confier la vente et le suivi des produits à des succursales régionales ou locales. Les nouveaux assureurs doivent adopter une forme d'organisation qui corresponde à leur contexte, leurs marchés et la portée de leurs opérations. Les microassureurs ont intérêt à ne jamais oublier une recommandation que font tous les spécialistes en assurances : lorsque l'on crée et que l'on développe un programme d'assurance, il faut avancer pas à pas, en tenant compte et en réagissant à la réalité de l'activité commerciale. En effet, de trop nombreuses organisations se lancent dans l'assurance et agissent dès le départ comme si le millionième client était sur le point de frapper à leur porte. Ces mêmes organisations s'écroulent quelques années plus tard, lorsque tant le nombre de clients que les revenus refusent obstinément de dépasser la dizaine de milliers, dans le meilleur des cas.

Les compagnies d'assurance nouvelles ou de petite taille peuvent fonctionner avec un personnel réduit, dont chaque membre occupe plusieurs fonctions. Une jeune société peut également externaliser certaines fonctions auprès de consultants, d'agents ou d'autres sociétés. Par exemple, une petite compagnie ne pourra se permettre d'engager un actuaire et aura intérêt à travailler avec un consultant. Ceci vaut également pour les services SIG et la gestion des investissements.

En microassurance, un secteur où il faut gérer des volumes importants de petites polices, l'un des principaux défis à relever est de structurer les systèmes de vente et de distribution de manière à toucher un maximum de clients sans faire exploser les frais généraux. Les structures et réseaux des coopératives ou des institutions de microfinance sont ici des atouts significatifs. Au lieu de mettre en place une infrastructure de distribution, les assureurs disposant de l'appui d'une coopérative ou d'une IMF peuvent baser leurs activités sur les transactions financières qui unissent déjà l'organisation et ses membres.

### **Proposez aux clients les services qu'ils demandent et assurez-vous de pouvoir atteindre votre marché cible**

Malgré tout, avec le recul, il apparaît aujourd'hui évident qu'il est plus facile et moins dangereux d'améliorer un système existant que de se lancer dans l'inconnu en misant sur une hypothétique croissance immédiate. En résumé, les canaux de distribution doivent être des outils efficaces qui permettent d'atteindre le marché que cible l'institution.

Les microassureurs doivent s'efforcer d'éduquer les clients potentiels et de leur faire prendre conscience de l'importance de l'assurance. Informer des clients potentiels de ce que l'assurance peut leur apporter permet souvent de dépasser le sentiment de suspicion qu'ils éprouvent envers l'assurance et les agents d'assurance. Le meilleur moyen d'accomplir cela est d'utiliser des processus, des procédures et des personnes que les clients connaissent, qui bénéficient de leur confiance et qui parlent leur langage.

Certaines coopératives d'assurance qui obtiennent de bons résultats, au Canada et à Singapour par exemple, ont recruté des personnes issues des communautés locales et des points de vente de leurs organisations d'appui. Ces personnes sont devenues leurs «conseillers en assurances» et sont chargées d'entrer en contact avec les clients et de les éduquer.

Autre exemple, une compagnie appartenant à des coopératives de crédit et des groupements d'agriculteurs utilise un réseau de conseillers bénévoles, basés dans chaque coopérative de crédit et chargés de promouvoir les produits et de conseiller les membres en matière d'assurance. Plusieurs fois par an, le bureau de district réunit les conseillers pour les informer des derniers projets et services et les remercier de leur contribution. Une autre compagnie, soutenue par le mouvement syndical, dispose elle d'un réseau similaire de représentants communautaires et de syndicalistes, qui consacrent une partie de leur temps à promouvoir les services d'assurance.

## Les bonnes et les mauvaises recettes pour la mise en place de sociétés de microassurance

Une étude réalisée aux Philippines a montré que de nombreuses IMF avaient développé leurs propres systèmes informels d'assurance, en interne. La gamme de produits incluait une assurance-vie de base (solde restant dû) mais aussi des polices hospitalisation et une assurance décès. Certains produits étaient obligatoires (solde restant dû), d'autres volontaires. Les primes étaient généralement ajoutées au montant du crédit ou déduites du capital emprunté. Les montants perçus alimentaient une réserve en banque, utilisée pour indemniser les victimes de sinistres (et générant un intérêt substantiel pour les IMF). L'une des IMF avait réussi à vendre ses produits aux colporteurs et aux vendeurs de rue en engageant plusieurs d'entre eux comme agents et en leur demandant de se déplacer à bicyclette pour collecter les primes et verser les sommes dues aux bénéficiaires.

En Afrique, une compagnie d'assurances utilisait les églises locales comme lieu de collecte des primes, les versements étant effectués par les clients les plus pauvres au moment de la quête. Ces clients, qui bénéficient d'une police innovante qui les assure notamment contre le sida et qui est basée non pas sur l'individu mais sur la famille, n'ont pas toujours un domicile officiel ou une adresse mais vont à la messe chaque dimanche. Leur présence à l'église est également l'occasion pour eux de faire tamponner leur carnet de coupons, pour preuve de paiement, et d'ainsi maintenir active leur police.

### **Un client peut obtenir gain de cause aux dépens d'un autre**

Dans les plus petites compagnies, des fonctions généralement confiées à des services différents —suivi des assurés, administration, sinistres et parfois comptabilité— peuvent être combinées au sein d'une même unité. L'objectif est de garantir que les titulaires de polices auront droit au meilleur service possible, qu'ils souhaitent modifier une adresse ou un bénéficiaire, payer la prime ou notifier un sinistre.

Un service à la clientèle rapide et efficace permettra de jouir d'un niveau élevé de satisfaction des clients et, logiquement, de préserver et même de développer la part de marché de la compagnie. Un mauvais service à la clientèle est potentiellement mortel, surtout s'il est dû au fait que les employés estiment que les clients leur sont redevables. En réalité, ce sont les employés qui doivent se sentir redevables envers les clients. Ceux-ci, en choisissant d'acheter les services de la compagnie, contribuent à garantir leur emploi! Développer ce type de mentalité est particulièrement important dans le secteur de l'assurance, où les clients rechignent souvent à payer leurs primes et trouvent rapidement de très bonnes raisons de mettre un terme à leur couverture. C'est pour cette raison que les assureurs doivent mettre en place une procédure de recours et des outils efficaces permettant aux sinistrés de contester l'indemnité prévue.

Une approche innovante, que les microassureurs pourraient imaginer d'adapter, a été développée par un assureur. Elle consiste à demander aux clients de présenter leurs problèmes pour, ensuite, leur proposer des solutions. Les clients qui souhaitent se plaindre sont mis en contact avec un préposé qui assure à leur dossier un suivi rapide, informé et personnalisé. Ces préposés sont des employés expérimentés et essaient de comprendre pourquoi certains clients ne sont pas satisfaits du service. Dès que le client a expliqué son problème, le préposé met tout en œuvre pour identifier les mesures de remédiation à prendre.

Comment fonctionne ce système? Les préposés sont des employés qui ont la quarantaine, travaillent depuis leur domicile et sont soit à la retraite, ont été licenciés suite à la suppression de leur poste ou préfèrent ce type d'activité pour des raisons familiales. Lorsqu'un client mécontent se présente, on confie à un de ces préposés la tâche d'en apprendre davantage quant à la plainte en question. Les préposés ont davantage de temps, sont plus patients que le personnel de la compagnie d'assurance et peuvent donc écouter le client et découvrir la cause profonde de son mécontentement. De plus, grâce à leur expérience et leurs compétences en matière de communication, ils sont davantage capables d'établir une relation de confiance avec celui-ci.

Une fois qu'un préposé a identifié et compris la cause d'un problème, il transmet l'information au(x) service(s) adéquat(s) qui s'occupera(ont) du suivi du dossier. Les préposés peuvent également identifier d'autres difficultés rencontrées par les clients et que la compagnie a intérêt à régler. Ils contribuent ainsi à améliorer encore davantage la qualité du service.

Selon la compagnie qui a mis en œuvre ce système, 85% des clients qui s'étaient plaints ne l'ont fait qu'à une seule reprise, ce qui représente une amélioration substantielle par rapport au passé.

Nous connaissons tous les expressions «le client est roi», «le client a toujours raison», etc. Ces expressions ne s'appliquent pas lorsque les intérêts de certains clients sont incompatibles avec l'intérêt général. C'est pour cette raison que les bons assureurs n'oublient jamais de citer le mot «juste» parmi les adjectifs qu'ils utilisent pour décrire leurs services.

L'un de ces assureurs publie dans son bulletin d'entreprise les lettres envoyées par certains clients pour féliciter les employés ayant traité leur demande d'indemnisation et négocié une solution satisfaisante en cas de différend. Certains dirigeants cyniques ont réagi à ces lettres en estimant qu'elles étaient issues de clients qui avaient bénéficié d'une indemnisation excessive. Un tel commentaire montre la méfiance que certains peuvent ressentir mais met également en évidence la nécessité impérieuse de protéger les intérêts de

l'ensemble des titulaires de police, tout en indemnisant correctement les rares clients qui sont confrontés à un sinistre. Chacun des titulaires de police contribue au pool financier qui permet d'indemniser les victimes. Si quelques assurés parviennent à profiter du système —en bénéficiant d'une faveur de la part d'un employé ou en présentant une demande frauduleuse d'indemnisation— ils empochent des fonds auxquels ils n'ont pas droit et, ce faisant, agissent d'une manière préjudiciable pour tous.

## **La prime précède la couverture**

Il faut également éviter les traitements de faveur et le non-respect des règles lors de la collecte des primes. L'un des éléments clés de tout programme d'assurance est d'exiger que les primes soient payées à temps pour que la couverture devienne effective. Ceci peut paraître évident mais le système de perception des primes des nouvelles compagnies est souvent imparfait, voire déficient. On oublie facilement que l'assurance est basée sur la perception préalable d'une prime, en échange de l'acceptation d'un risque. Trop souvent, les dirigeants n'accordent qu'une attention insuffisante à la perception des primes et peuvent ainsi être confrontés à des taux de primes impayées qui dépassent 50% du total des primes dues.

Faites remarquer cette situation et certains vous répondront : «Ce n'est pas si mal puisque les arriérés de primes sont déduits du montant de l'indemnisation.» Ceci, cependant, n'est pas de l'assurance mais bien du crédit. Le problème est qu'il est impossible de percevoir la moindre prime lorsque la police est arrivée à terme et qu'aucune demande d'indemnisation n'a été faite. Dans ce cas, l'assureur doit considérer ces arriérés de primes comme des créances irrécouvrables. Que fait un assureur si un client paie sa prime quelques jours après avoir souffert d'un sinistre? Le sinistre est-il couvert? Déduire les primes arriérées du montant de l'indemnisation est une approche basée sur la même logique et est tout aussi stupide. Les sociétés concernées doivent établir une séparation totale entre leurs services de crédit et d'assurance. Un assureur a résolu ce problème en signant un accord avec son groupe d'affinité, composé de coopératives de crédit qui proposent à leurs membres des prêts à taux zéro destinés à acheter de l'assurance. Ce système permet aux plus pauvres de s'assurer, en répartissant le versement des primes tout au long de l'année, et dope les ventes. Quel avantage les coopératives de crédit tirent-elles de cet accord? Pourquoi acceptent-elles d'offrir des prêts à taux zéro? L'assureur leur verse tout simplement une commission supérieure aux intérêts qu'elles percevraient sur le prêt. Cette répartition des responsabilités permet à chaque partenaire de se concentrer sur son rôle : la coopérative de crédit assume le risque de crédit, l'assureur les risques relatifs à l'assurance.

En cas de défaut de versement de la prime, il faut au minimum suspendre la couverture. Mieux, le microassureur doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour éviter d'en arriver là. Les populations à faible revenu éprouvent, dans le meilleur des cas, un certain manque de confiance envers le monde de l'assurance. Une police expirée ou suspendue peut avoir des conséquences qui dépassent la simple perte d'une prime. L'assureur doit donc tout faire pour éviter d'en arriver à de telles extrémités. Si la police vient à expirer et que son bénéficiaire tente ensuite d'obtenir une indemnisation, l'assureur peut être confronté à un cauchemar en terme de relations publiques. Même s'il a raison, sa décision risque de renforcer un préjugé très répandu et qui veut que les assureurs soient prompts à toucher les primes mais font traîner les choses lorsqu'ils doivent indemniser leurs clients, quand ils acceptent de le faire...

Tout commence donc par un bon système de perception des primes. Ne pas en disposer, c'est priver l'entreprise des liquidités nécessaires pour payer les salaires, les frais et les indemnités. C'est également limiter les retours sur les investissements nécessaires pour financer la croissance de l'institution.

On entend parfois dire que les problèmes de perception des primes sont dus à la législation locale de protection des consommateurs, qui donne au client un délai de 30, 60 et même parfois 90 jours avant de devoir confirmer la signature d'un contrat. Certaines polices, notamment les assurances automobile ou habitation de courte durée, peuvent avoir une durée de seulement 180 jours et ne devraient donc pas faire partie de la catégorie «achats permanents» à laquelle s'appliquent ces lois. En matière d'assurance-vie, il existe effectivement des lois qui permettent à un client de changer d'avis et de réfléchir pendant quelques semaines à sa décision de s'assurer. Dans tous les cas, un versement doit avoir été réalisé pour que la couverture devienne effective.

Aujourd'hui, dans les groupements commerciaux et même dans les communautés agricoles, les besoins des individus et des familles sont devenus plus complexes. De la même manière, les risques ont été diversifiés, pour les limiter. L'assurance est devenue une profession, un système doté de règles strictes qui permet de protéger des biens et des individus contre divers sinistres ou préjudices, dus à des événements spécifiés. Chaque élément du système doit être mis en place et géré en fonction de standards et de normes définies. Ce n'est qu'alors que l'assurance peut jouer son rôle et être viable financièrement.

Quel que soit le produit et le canal de distribution, tout dépend de la première transaction, qui est essentielle. La protection est assurée en échange d'un paiement, la prime, dont le montant est proportionnel au risque couvert. S'il n'y a pas échange d'argent —par exemple, l'assuré est victime d'un sinistre et dit à l'assureur «déduisez mes primes de l'indemnité que vous me devez»—, on ne peut parler d'assurance.

Il s'agit d'une opération de couverture ou d'un pari, mais certainement pas d'assurance. En fait, le pire cas de figure en matière d'antisélection est celui où seuls les assurés qui souffrent d'un sinistre paient leurs primes!

## **Qui veut aller loin ménage sa monture**

Dominic D'Alessandro, PDG de Manulife Financial Corp, cité par ses pairs comme l'un des chefs d'entreprise les plus respectés du Canada, affirme que l'expérience lui a montré que la tortue arrive plus souvent à bon port que le lièvre. «Tout vous est permis si vous ne négligez pas les fondamentaux», explique-t-il. «Les gens ont tendance à oublier cela. Ils veulent tout et tout de suite».

Les vendeurs et les différents canaux de distribution font parvenir au siège les formulaires des clients potentiels. Le service de sélection des risques examine la demande, évalue le risque, fixe la prime et émet la police. La qualité de ce travail de sélection —certaines demandes peuvent être refusées— aura un impact direct sur le nombre et la fréquence des sinistres que la compagnie devra couvrir et, partant, sur sa rentabilité.

Le temps passe et les demandes d'assurance parviennent régulièrement à la compagnie. Les polices correspondantes sont émises et la direction assiste à l'accumulation progressive de montants peu élevés. C'est à ce moment que la direction et le conseil d'administration doivent être capables d'apprécier à sa juste valeur le développement modeste mais régulier du volume des primes. Il est naturel, mais dangereux, de se dire : «Si seulement nous pouvions de temps en temps assurer un risque plus important, pour lequel la prime serait dix fois supérieure!»

Encaisser une belle prime est une bonne nouvelle mais implique également des obligations. Une police d'assurance n'est rien d'autre qu'un document par lequel un assureur s'engage à verser à l'assuré une grosse somme en cas de sinistre, en échange du paiement d'une petite somme par l'assuré. Plus la prime est élevée, plus grand est le risque de devoir indemniser un assuré pour un sinistre important. Il importe donc non seulement d'évaluer les risques individuels mais également de sélectionner les types et classes de risques que l'on acceptera. Un assureur ne peut pas se permettre d'avoir les yeux plus gros que le ventre.

## **Le personnel est un atout clé, oui... mais d'où vient-il ?**

Dans le secteur financier, les coopératives de crédit ne sont pas les seules à avoir souffert du comportement de certains employés. Même leurs compagnies d'assurance, qui indemnisent les titulaires de polices d'assurance-détournement et -vol, ont elles-mêmes été victimes de la malhonnêteté de certains de leurs employés. Beaucoup d'entreprises affirment haut et fort que leur personnel est leur principal

atout. Certaines ont malheureusement vu cet atout devenir un handicap. Même si certains employés présentent un risque, l'entreprise ne peut pas faire grand-chose, à part se montrer vigilante et les détecter avant qu'ils ne commettent une infraction. Tout un chacun peut céder à la tentation. Les dirigeants consacrent une grande part de leur temps à gérer le personnel, en pratiquant l'art et la science de la gestion des ressources humaines de la meilleure manière possible. Il n'est donc pas étonnant que, de temps en temps, un œuf sain soit un peu négligé et finisse par pourrir.

Cependant, une organisation peut protéger son patrimoine financier avant même d'engager un nouvel employé. Il lui suffit de ne jamais engager quiconque sans avoir auparavant procédé à une enquête permettant de connaître le passé professionnel et la carrière passée du candidat.

En effet, dans toute situation où de l'argent liquide passe de main en main, il y a forcément un risque et il est donc nécessaire de s'en prémunir. Dès lors qu'un employé ou un représentant de la société réceptionne des espèces, elles doivent être correctement protégées, comptabilisées, inscrites aux livres comptables et mises en dépôt. Aucun décaissement ne sera jamais réalisé sur base d'une somme en liquide réceptionnée par un employé (par exemple, pour acheter du matériel ou encaisser un chèque personnel pour un autre employé).

A chaque fois que cela sera possible, des tâches comme l'encaissement d'espèces, la préparation des dépôts, la mise à jour des documents et la concordance des comptes doivent être confiées à des personnes différentes. A défaut, il faut mettre en place des systèmes de contrôle compensatoires, comme par exemple une responsabilité individuelle stricte et une supervision stricte de la part de la direction.

Vladimir Ilyich Lenin a dit «La confiance, c'est bien; le contrôle, c'est mieux». La confiance et le contrôle seraient encore mieux. Il est bien sûr presque impossible de se protéger contre les employés indéliçats mais il faut tout faire pour :

- ne jamais engager d'individu douteux après une vérification incomplète de ses références ;
- s'assurer qu'aucun souscripteur ne dépasse les limites d'exposition fixées par la compagnie ;
- garantir le respect des règles de tarification et de souscription ;
- disposer des systèmes et de l'expertise technique nécessaire lors du lancement d'une nouvelle ligne de produits d'assurance.

## Les bonnes et les mauvaises recettes pour la mise en place de sociétés de microassurance

---

Pour fournir un service rentable à une clientèle disposant de revenus faibles, un nouvel assureur doit donc respecter un certain nombre de « recettes » :

- Adopter une structure institutionnelle permettant d'organiser les activités d'assurance, au moment présent et dans l'avenir, l'assurance étant une activité à long terme.
- Limiter ses frais administratifs en externalisant certaines responsabilités fonctionnelles et en exploitant au maximum l'infrastructure de distribution disponible.
- Utiliser un système de distribution que les clients trouveront familier et confortable.
- Développer un système d'indemnisation capable de réagir rapidement, de manière juste et qui intègre une procédure formelle de recours.
- Développer un système efficace de collecte des primes, de manière à minimiser ou éviter les défauts de paiement.
- Ne couvrir que les titulaires de polices ayant payé les primes dues.
- Éviter de mélanger assurance et risques de crédit.
- S'engager sur la voie du développement graduel des activités.
- Sélectionner les employés avec soin.
- Établir des systèmes permettant de garantir le respect des systèmes de contrôle et des lignes directrices.

Source : Extrait de Lessons Learnt the Hard Way (ICMIF pour CGAP Working Group Study Nr. 6, surtout chapitre 2, janvier 2005). Disponible en version anglaise sur [http://microfinancegateway.org/files/24121\\_file\\_Worst\\_Practices\\_Good\\_and\\_Bad\\_Case\\_Study\\_No\\_6.pdf](http://microfinancegateway.org/files/24121_file_Worst_Practices_Good_and_Bad_Case_Study_No_6.pdf)

Traduction ADA 2005





# Mirage financier au cœur de la brousse : le cas PPPCR

**FRANÇOIS ROSSIER**, Université Catholique de Louvain la Neuve

Cet article est un extrait d'une évaluation de l'impact d'un programme de microcrédit au Burkina Faso, qui a été mené dans le cadre d'un mémoire de fin d'études. Le programme de microcrédit s'est inspiré du fonctionnement de la Grameen Bank, une banque qui octroie des crédits aux femmes en milieu rural au Bangladesh et dont l'objectif est l'amélioration du niveau de vie de ses membres par le financement d'activités génératrices de revenus.

L'expérience de la Grameen Bank a commencé en 1976 quand Muhammad YUNUS, professeur d'économie à l'université de Dhaka, a démontré que l'on pouvait octroyer des crédits aux « pauvres » avec un taux de recouvrement très satisfaisant (env. 98%). Dans leur grande majorité, les clients de la Grameen Bank sont des femmes car elles remboursent mieux que les hommes. Ces (micro) crédits sont destinés à développer des activités génératrices de revenus (petit commerce, artisanat, restauration, etc.) qui permettent d'améliorer l'ordinaire des emprunteurs et de rembourser le crédit. De plus, pour faciliter ce remboursement, la cliente verse chaque semaine 2% du montant du crédit ce qui répartit le coût du crédit tout au long de l'année.

Pour contourner le manque de garanties, les femmes sont organisées en groupe de caution solidaire de 3 à 6 membres. Le principe est le suivant : en cas de défaillance de l'une d'entre elles, les autres membres doivent se cotiser pour rembourser à sa place. Si le crédit est correctement remboursé, la cliente peut avoir accès à un autre crédit, plus important, pour continuer à « développer » son activité.

Le succès de la Grameen Bank a mondialement popularisé la microfinance et l'on trouve aujourd'hui des SFD (Système Financier Décentralisé) basés sur le principe de la Grameen Bank sur tous les continents. Car la Grameen Bank a de quoi séduire : financièrement, on peut raisonnablement envisager d'atteindre l'équilibre financier et socialement l'octroi de micro crédits aux femmes semble réellement améliorer leurs conditions de vie.

En 1989 au Burkina Faso, c'est Sahel Action, une ONG burkinabé, qui a développé ce modèle en premier malgré le scepticisme de la communauté du développement. Les premiers crédits ont été octroyés dans le département de Banh de la province du Yatenga, au nord du Burkina Faso à des femmes d'éleveurs, les Peules, et à des femmes d'agriculteurs, les Mossis. La sécheresse de 1984 avait décimé le cheptel et l'accès au crédit devait leur permettre de reconstituer un troupeau par l'achat d'un petit mouton qui, une fois engraisé, était revendu avec profit. Le deuxième crédit, d'un montant plus important, devait permettre d'acheter plus d'animaux. L'objectif pour ces femmes était de pouvoir acquérir une vache.

Les premiers crédits ont été bien remboursés et le scepticisme initial a laissé la place à l'enthousiasme donnant naissance en 1990 au PPPCR (Projet de Promotion du Petit Crédit Rural) grâce à l'appui financier de la CCCE (Caisse Centrale de Coopération Economique) et de la CNCA (Caisse Nationale de Crédit Agricole), et avec l'assistance technique du CIRAD.

Mirage financier, l'expression peut paraître audacieuse mais il me semble que ce type de SFD repose bien sur une illusion. Illusion que la communauté du développement s'est forgée à propos des « besoins » en produits financiers du monde rural africain. « Besoins » dont la formulation a été définie selon des critères propres au Projet occidental (décapitalisation, autonomie des femmes, etc.). Cette illusion a été tenace et une dizaine d'années ont été nécessaire pour que les contradictions inhérentes au projet finissent par lui porter un coup fatal.

Les dysfonctionnements du PPPCR observés sur le terrain et rapportés ici me semblent être validés par l'échec du projet. Même si les propos recueillis peuvent paraître anecdotiques, c'est-à-dire non représentatif d'un point de vue statistique, ils sont significatifs car les informations finissent par se recouper et par se répondre de manière cohérente.

### **Le PPPCR a cessé ses activités**

Mirage ou non, une chose est sûr, le PPPCR a cessé de fonctionner en juin 1999. Le faisceau d'explications présenté ici ne saurait être exhaustif car il est impossible de saisir une « histoire » dans sa totalité. D'autres chercheurs apporteraient peut être une autre explication. Mais il me semble que les éléments présentés ici sont suffisamment cohérents pour prétendre au rang d'explication.

Si ce document avait été rédigé quelques mois avant l'arrêt des activités du PPPCR, la démonstration aurait sûrement été réfutée, voir minimisée, et la « croyance » en ce système de crédit serait restée intacte. En juin 1999, j'ai pu m'entretenir de manière informelle avec le responsable de l'AFD en charge du PPPCR qui continuait à penser qu'un tel système « marchait » !

Mais si l'on considère l'impact du PPPCR à une plus grande échelle, au niveau collectif, l'impact est plutôt négatif car le volume de crédits que le PPPCR doit injecter dans la région pour couvrir ses frais de fonctionnement est supérieur à la capacité d'absorption de cette même région. Par conséquent, le projet finit par dérapier et les crédits destinés aux pauvres sont récupérés par les « riches » et la « pagaille » qui finit par s'installer, entraîne la création de « junk bonds » villageois (groupes fictifs et processus de cavalerie).

Il n'est pas négatif que l'accès au crédit favorise les mariages dans la communauté, même si ce n'était pas l'objectif du projet, et ceci peut être considéré comme un impact positif. Malheureusement, d'un point de vue plus général, l'impact du crédit au niveau social doit être fortement nuancé dans la mesure où certaines femmes ont été amenées à voler dans les greniers, d'autres ont même fini en prison et le remboursement du crédit, parce qu'il était utilisé pour des mariages, a conduit les ménages à vendre leur bétail.

Quand aux activités génératrices de revenus, elles doivent exister préalablement à l'octroi du crédit car sinon « comment les femmes pourraient-elles rembourser ? » La pratique du « lenga » et l'analphabétisme qui empêche toute gestion « comptable » font qu'une analyse strictement économétrique de ce type d'activité n'a pas beaucoup de sens, dans la mesure où il est difficile de mesurer avec précision et constance les inputs et les outputs économiques dans un ménage.

En ce qui concerne le taux d'intérêt, même si mathématiquement il est plus proche de 30% que de 12%, tel qu'il est annoncé aux clientes, je ne pense pas que la cliente soit vraiment lésée dans la mesure où ce calcul mathématique est calculé sur une année alors qu'on a vu que la notion de temps chez les Gourmantché peut être différente. Et dans les faits, la cliente rembourse bien le capital plus 12% de « taux d'intérêt ».

Ce qui est par contre plus contraignant, c'est la rigidité du remboursement hebdomadaire qui doit être constant pendant 56 semaines. Cette absence de souplesse peut expliquer pourquoi les femmes se retrouvent rapidement endettées si elles ont du renoncé, quelques fois, à exercer leur activité (décès, maladie, déplacement, etc.) ce qui peut enclencher le processus de cavalerie, la cliente ayant forcément besoin d'un nouveau prêt pour apurer ses arriérés.

## Grâce a la méthode

Ces observations ont été obtenues grâce à une enquête socio-anthropologique car elle envisage « l'impensable », ce qu'une enquête conduite par questionnaire ne fait pas. Ce type d'enquête permet d'appréhender l'officieux des pratiques, c'est à dire la réalité.

Afin d'avoir une idée du volume de ses activités, j'ai consulté les souches des carnets de reçu et c'est là que j'ai retrouvé le nom de Tapoa YONLI, la responsable du comité de Popomou, qui avait acheté une charrette. En recoupant la date figurant sur cette souche et les dates d'attributions à Popomou, j'ai «découvert» qu'elle avait utilisé un crédit céréales, reçu quelques jours plutôt, pour l'achat de cette charrette.

Ce « détournement » de l'objet du crédit, m'a mis la puce à l'oreille et c'est ainsi que j'ai commencé à « voir » d'autres « dérives » du projet : les groupes fictifs, le processus de cavalerie, les crédits à la « consommation », etc. J'ai commencé à réaliser que l'agent de crédit, qui est issu du milieu, était pris entre deux feux : du côté du projet, on lui demandait de faire du chiffre, d'avoir de bons résultats et du côté de la « parenté », on lui demandait de faire preuve de largesse, de compréhension, etc. De plus, il n'y avait pas de rotation entre les agents du crédit ce qui favorisaient toute sorte d'arrangement. Enfin, eux-mêmes étaient en concurrence les uns par rapport aux autres dans l'optique de gravir les échelons dans le projet.

Quand ce genre d'informations finissait par remonter jusqu'au siège à Ouagadougou, elles étaient toujours minimisées car seul le taux de remboursement était pris en considération. Ce qui explique pourquoi le système de contrôle interne du PPPCR n'a jamais pu jouer son rôle car il venait troubler le « hidden transcript ».

## Causes de l'échec

D'une manière générale, la principale raison qui a motivé la décision d'arrêter ce projet semble être les retards accumulés dans le portefeuille du PPPCR et qui ne pouvaient plus être rattrapés. Cette situation n'était pas propre à la Tapoa mais se retrouvait dans toutes les provinces.

Ces retards se sont accumulés car le PPPCR, pour atteindre l'équilibre financier, c'est à dire couvrir ses frais de fonctionnement, a décidé d'augmenter la productivité des agents ce qui s'est traduit par une dégradation de la qualité du suivi opérés par les agents du crédit.

Si les clientes ne font pas forcément le lien entre le taux d'intérêt et les frais de

fonctionnement du projet, les agents de crédit, eux, ne sont pas dupes et les conflits entre les « Blancs » et les Burkinabé, au niveau du siège, sont en partie le résultat de cette situation.

De plus, il est plus facile d'augmenter le volume du crédit plutôt que de comprimer les dépenses et tant que les crédits sont remboursés, il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Selon le responsable du service de contrôle interne du PPPCR, la direction du projet, afin de « masquer » le pourcentage de retard dans une zone, incitait les agents à augmenter le volume du crédit ce qui réduisait la part de ces retards. Et si ces retards devenaient trop importants, on pouvait faire pression sur les clientes en « bloquant » le fond villageois.

Je me suis aussi demandé s'il ne fallait pas prendre en compte une forme de « spécificité » gourmantché que l'on ne retrouverait pas dans les autres provinces. En effet, la société gourmantché est peu monétarisée et les activités non agricoles assez secondaires et les clientes préfèrent nettement diversifier leurs activités plutôt que de les intensifier. Pourtant, dans les autres provinces les problèmes étaient similaires. J'ai pu m'en rendre compte lors des séminaires du personnel organisés par le PPPCR en 1995 et 1996 où j'ai discuté avec les autres agents. Les « anecdotes » étaient nombreuses sur des agents de crédit qui octroyaient des crédits aux hommes, en échange d'une petite commission, des groupes fictifs, etc.

Mais si l'on laisse les anecdotes de côté, la cause principale des dysfonctionnements observés est que l'intérêt populaire n'égale pas l'intérêt du projet. La « parenté » a plus de valeur, la recherche d'une épouse prime sur la recherche du bien être individuel et ce dont les clientes ont besoin, c'est de produits d'épargne sûrs et liquides plutôt que de crédits. On ne peut pas être individualiste en milieu rural, il faut partager, donner, etc.

La recherche de la « sécurité » est au centre des préoccupations des gens et elle se construit en « tissant » un réseau relationnel dense où don et contre don viennent le « matérialiser ». La densité de ce « tissu » relationnel constitue leur meilleur capital social. C'est pourquoi les clientes sont amenées à ruser avec le projet car ils ne peuvent pas négocier ses modalités de fonctionnement sous peine de devenir ingérable.

### **Un projet artificiel**

La cohérence technique du projet a été mise en échec par la pratique car il a été conçu d'après des résultats obtenus grâce à la méthode positiviste. Il ne faut pas oublier que YUNUS, le fondateur de la Grameen Bank, a été formé dans une université nord américaine et que cette formation ne peut pas être

sans incidence sur la perception qu'il pouvait avoir du Bangladesh à son retour des Etats-Unis.

On peut parler de projet artificiel dans la mesure où l'offre de crédit ne correspond pas aux « besoins » des populations. Malgré la volonté de prendre en compte ces besoins, on a affaire à une approche « top-down » où l'offre financière, conçue par des « experts » est à prendre ou à laisser et les résultats similaires obtenus par Aminur RAHMAN au Bangladesh viennent étayer les conclusions de cette recherche.

Avec la recherche de l'équilibre financier, le projet a vécu de plus en plus pour lui-même, et l'on retrouve cette tendance dans la nombreuse littérature consacrée à la microfinance ou sur les forums de discussions traitant du même sujet : la « problématique » est toujours abordée du côté de l'offre, alors que pour nommer la demande, c'est à dire les clientes, on parlera au mieux de « portefeuille » du crédit. Et quant le PPPCR a fait mine de demander aux clientes si elles voulaient devenir sociétaires du projet, il a commandé une étude « bidon » qui a conclu à leur désintéret.

Dans le bureau de l'assistant technique expatrié du CIRAD, responsable du service réseau, un mur complet était recouvert de graphiques, d'histogrammes et autres camemberts produits avec le logiciel Excel : nombre de crédit par agent, évolution du portefeuille par province, répartition des produits financiers, etc. Les combinaisons sont infinies. Les bons taux de remboursement obtenus lors des premières années d'activités du projet ont entretenu une « illusion financière ».

On retrouve cette illusion financière dans l'anecdote suivante : « Un jour, je redescendais sur Ouagadougou en compagnie du premier assistant technique expatrié du PPPCR et de son cuisinier. Il avait terminé son contrat et son cuisinier se retrouvait sans emploi. Il lui a expliqué qu'avec un crédit, il pouvait acheter une barrique d'eau montée sur roues afin d'alimenter en eau son quartier. Il lui a fait alors un calcul de rentabilité, qui mathématiquement était plausible, mais à la mine déconfite du cuisinier, je compris qu'il y avait une dimension qui n'était pas prise en compte dans ce calcul : le statut de cuisinier chez un blanc est bien plus valorisant que celui de convoyeur de barrique. »

Finalement, le crédit devient une finalité. La recherche de l'équilibre financier a conduit le PPPCR à ouvrir largement le robinet du crédit alors que le crédit devrait être la dernière pièce du puzzle. En effet, ce n'est que lorsqu'un client a finalisé un projet d'investissement que le crédit devrait être octroyé.

Le management du projet était rigide, bureaucratique et très centralisé. L'accent

était mis sur la gestion financière ce qui a conduit à complexifier les procédures comptables, complexifications qui n'étaient pas toujours bien maîtrisées par les agents du crédit et dans certains cas, les règles du crédit ont été changées en cours de route ! Les employés du projet avaient un statut de fonctionnaires, ou du moins, le percevaient-ils comme ça, et il y avait toujours des tensions entre eux et la direction pour des questions de rémunération ou de productivité. Il n'y avait pas de réelle communication, ni entre le projet et ses clientes ni entre les « blancs » et les « noirs ».

Sur le plan du montage institutionnel, les partenaires réunis ne semblaient pas poursuivre les mêmes objectifs. En effet, si Sahel Action cherchait « réellement » à offrir des crédits aux « pauvres », comment expliquer la présence de la CNCA (Caisse nationale de crédit agricole) qui se « limitait » à percevoir une marge de 9% sur l'encours du crédit du PPPCR ? Ne s'agissait-il pas d'une forme indirecte de « subvention » à la CNCA, qui également était « financé » par l'AFD ?

Il était difficile de dire qui était le « capitaine » à bord du PPPCR : le CIRAD, les cadres burkinabè du PPPCR, Sahel Action, la CFD ? Sahel Action apparaît plus comme un fusible : si le projet réussit, c'est grâce au CIRAD, s'il échoue, c'est à cause de Sahel Action. Sahel Action a cherché à diversifier les partenaires du projet mais la CFD et le CIRAD semblent avoir toujours cherché à le verrouiller.

Le rôle de l'assistance technique fournie par le CIRAD mérite aussi d'être éclairé. Présentée comme une offre de service professionnelle, dans la pratique, celle-ci n'était pas à la hauteur comme le système informatique CREDIS I & II d'une valeur de 120 millions de F CFA, conçu par le CIRAD et qui n'a jamais donné entière satisfaction.

Il y avait aussi un conflit entre les deux assistants techniques expatriés du CIRAD. Le deuxième assistant technique, qui, hiérarchiquement, était le subordonné du premier, avait rejoint le PPPCR dans le courant de l'année 1992. Il ambitionnait clairement de jouer un rôle central dans le projet et il divisa le personnel en deux camps : « soit vous êtes avec moi, soit vous êtes contre moi ». J'ai pu remarqué cela quand je suis retourné en juillet 1993 à Ouahigouya. L'ambiance dans le projet s'était sérieusement dégradée au point où l'on parlait de « Dallas à Ouahigouya ! » Finalement, il a réussi à prendre le contrôle du projet car le premier assistant technique, qui n'était pas de nationalité française, a quitté le CIRAD pour se mettre à son compte. Commença alors une chasse aux sorcières dont l'épisode suivant illustre bien les « dérives ».

L'annonce de son licenciement s'est déroulée au bureau provincial dans la matinée et, au lieu de retourner immédiatement à Ouagadougou, la délégation

s'est arrêté chez « Madame DIATO » pour y déguster des poissons à la braise et boire quelques bières ce qui a choqué certains fonctionnaires à Diapaga car un jeune du village avait perdu son travail. Sur le chemin du retour, entre Kantchari et Fada, le chauffeur, au volant de la Renault « Laguna », renversa et tua un piéton. Les occupants du véhicule ont eu la vie sauve en s'enfuyant dans la brousse mais la voiture était hors d'usage. A ma connaissance, aucune suite judiciaire n'a été donnée à cet accident et le chauffeur a continué à travailler pour le PPPCR.

Quant aux bailleurs de fonds, ils sont généralement fort éloignés du terrain et siègent plus généralement dans les grandes capitales, Ouagadougou, Paris ou Washington. Ils prennent principalement connaissance de la réalité à travers les nombreux « rapports » d'activités qui sont le plus souvent rédigés par les organismes de développement. Ces rapports « cosmétiques » présentent toujours, du moins dans la mesure du possible, les activités du projet sous un jour positif et l'on peut se demander s'il ne faudrait pas « former » ceux-ci à avoir une perception plus nuancée du monde qu'ils sont sensés développer.

### **Conclusions générales**

Si un tel projet avait des effets positifs réels sur ses bénéficiaires, ceux-ci auraient dû être visible. Or quand je suis repassé en juin 1999 à Partiaga saluer l'ancienne responsable du comité, « rien » n'avait visiblement changé dans sa concession. Elle était toujours aussi peu vêtue, son chat était toujours aussi squelettique et elle continuait à préparer des petits sachets d'arachides.

Le Projet occidental, qui repose en partie sur une certaine forme de rationalité économique est peu compatible avec le Projet gourmantché où la « forme de l'ancêtre » détermine les activités qu'un individu va mener au cours de sa vie. Les données empiriques recueillies sur le terrain montrent clairement que ce type de SFD n'a « aucun » sens, ou, du moins, pas celui qu'on lui prête (cercle vertueux, etc.).

Par contre, le développement de ce type de SFD fait sens si l'on cherche à recycler les surplus d'épargne qui dorment dans les banques ou si l'on veut transformer des agriculteurs qui vivent en autarcie en futurs consommateurs. En Inde, certains distributeurs de biens commenceraient à utiliser les SFD pour distribuer leurs produits.

Incontestablement, le monde rural se « monétarise » et les activités non-agricoles viennent compléter les revenus des familles mais cela ne veut pas dire que les ruraux adoptent le Projet occidental et rejettent le Projet africain, au contraire, il l'adapte. Car avant de déclarer, de manière péremptoire qu'il faut

distribuer du crédit, il s'agirait de mieux comprendre les stratégies économiques des ménages, et cette compréhension ne peut s'appréhender que par l'enquête socio-anthropologique.

**On peut toutefois définir quelques caractéristiques qu'un SFD devrait respecter en milieu rural ouest africain :**

- A.** Le seul modèle qui soit réellement approprié par les gens est la tontine. Sans aucun service d'appui, sans subventions ni formation, les tontines connaissent un succès réel. On trouve même des tontines au sein du personnel de la banque Nationale de Trinidad et Tobago ! Au Bénin, les enfants organisent des tontines à l'école où la mise est de 5 CFA par tour !
- B.** Qu'il fasse appel à des fonds extérieurs ou qu'il mobilise l'épargne de ses membres, un SFD doit être géré par ses membres car cela permet :
  - 1. De réduire les frais de fonctionnement, donc de réduire les taux d'intérêt ;
  - 2. De régler en interne les problèmes de remboursement et donc de sortir, un peu, de la logique bancaire rigide appliquée par les SFD et qui est peu compatible avec les contraintes économiques du monde rural ;
  - 3. De promouvoir une bonne cohésion du groupe ;
  - 4. Il n'y a pas vraiment d'équilibre financier à atteindre.
- C.** La gestion d'un SFD par des employés salariés entraîne les problèmes suivants :
  - 1. Les clients ne sont pas concernés par l'argent qui est mis en circulation ;
  - 2. Le volume de crédit nécessaire à l'équilibre financier est supérieur à la capacité d'absorption de l'économie ;
  - 3. Malgré l'informatisation des procédures, le contrôle reste cher et peu opérant.
- D.** L'épargne des membres ainsi que les fonds propres d'un SFD sont des indicateurs plus performants pour mesurer si un réel changement a eu lieu car cela signifie que les gens ont confiance dans ce SFD, qu'ils ont créé des richesses, ou du moins, transféré certaines de celles-ci sur les comptes du SFD.

L'apprentissage de la gestion de l'argent sera d'autant plus efficace s'il commence avec l'argent des membres. On retrouve là le débat entre argent « chaud » et argent « froid », débat qui avait été un peu rapidement passé à la trappe suite au succès des SFD du type de la Grameen Bank. De plus, l'assistance technique

ne devrait pas être permanente. Elle devrait plutôt rester « extérieure » afin de porter régulièrement un regard critique afin de stimuler l'innovation et la réflexion mais elle ne devrait pas être permanente car, même inconsciemment, elle se substituerait à la compétence locale qui, étant dépendante des financements extérieurs, approuvera toujours ce que l'assistance technique préconisera.


Ce qui peut expliquer pourquoi les membres de Sahel Action, qui devaient forcément être au courant des « dérives » que subissaient le projet sur le terrain, n'ait jamais pu faire valoir leur point de vue car le fonctionnement du projet dépendait des subventions de la CFD qui étaient subordonnées aux avis du CIRAD.

L'aide au développement devrait chercher à « épouser » le Projet africain au lieu d'imposer, parfois inconsciemment, des projets qui sont toujours issus du Projet occidental. Les « solutions », si elles existent, ne peuvent être que syncrétiques mais pour cela, il faut que les « développeurs » reconnaissent l'incompatibilité partielle des modèles de développement actuel.

### **Les conclusions de cette recherche sur le PPPCR sont assez négatives mais elles montrent :**

1. Qu'on ne peut plus faire l'analyse d'un projet de développement sans prendre en compte les trois tenants de l'interaction, à savoir les développés, les développeurs et les bailleurs de fond ;
2. Qu'un projet de développement revient à insérer un projet occidental dans un Projet africain et que pour comprendre la subtilité des interactions qui sont en jeu, il faut faire appel à l'enquête socio-anthropologique ;
3. Qu'un projet de développement devrait laisser la possibilité aux groupes cibles de l'in-former, c'est à dire d'y imprimer ses marques alors que dans la pratique, même si l'on parle de participation des populations, celle-ci reste, de manière générale, relativement superficiel.

Source : « Mirage financier au cœur de la brousse - Le cas du PPPCR (Projet de Promotion du Petit Crédit Rural) dans la province de la Tapoa au Burkina ». Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de diplômé en Anthropologie, Université Catholique de Louvain la Neuve, par François Rossier, Septembre 2000.



# Année de la microfinance : l'overdose ou changer de concept

**MARC ROESCH**, Institut de recherche pour le  
développement et Institut Français de Pondichéry (Inde)

Deux annonces récentes de réunions-conférences-séminaires pour clôturer l'année de la microfinance ont encore fait monter d'un cran le niveau de « béatification » de la microfinance que nous avons connu cette année. Je ne résiste pas au « plaisir » mêlé de tristesse que m'a inspiré la lecture des annonces suivantes : l'une émane de l'AFD qui, le 26 octobre dernier conviait à la présentation du film « un crédit pour l'espoir » ; la présentation du film affirme que « le microcrédit annonce une révolution économique sans précédente : l'ouverture et la démocratisation du capital à près de 3 milliards d'individus actuellement exclus du système. Une révolution qui repose sur le crédit, « credere » - la confiance en l'être humain et son devenir ».

L'autre événement est la conférence "Empowering the Grass-Roots Economy: Microfinance for Growth and Happiness" à Bangkok les 24 et 25 novembre dans un des hôtels les plus chics de la capitale thaïlandaise le Shangra-li (littéralement : « la microfinance pour la croissance et le bonheur » ... la chambre à partir de 250 \$ la nuit).

L'année de la Microfinance aurait pu être celle du bilan, d'une pause mise à profit pour réfléchir sur cet outil. Force est de constater qu'elle a été surtout une formidable machine de promotion pour attirer les investisseurs privés, les banques et les donateurs et les faire investir dans ce secteur présenté comme un secteur « win-win » où l'on gagnait de l'argent (à travers des institutions « sustainable ») et libérait les petits promoteurs qui sommeillent en chaque pauvre.

A trop vouloir promettre, à trop vouloir faire croire que c'est un « super outil » facile à mettre en œuvre, il y a un gros risque de retour de balancier dans quelques années sous forme d'abandon des bailleurs de fonds parce que la microfinance n'aura pas tenu ses promesses. Cela s'est produit pour les coopératives il y a

30 ans, pour le « développement intégré » il y a 20 ans. Cela portera tord aux « pauvres », et à tous ceux qui cherchent à faire de la microfinance un outil utilisable à long terme.

Depuis un moment déjà des voix s'élèvent pour calmer les esprits et le discours, pour ramener la microfinance à sa vraie place qui est celle d'un outil parmi les autres (voir notamment J M Servet, Isabelle Guérin dans « Exclusion et liens financiers », rapport Walras 2003, le film « l'argent de la confiance » pour ceux qui cherchent un bon film sur la question etc.).

Très récemment Vijay Mahajan a lancé un appel à la raison dans un article paru dans *Economic and Political Weekly*, une très sérieuse revue de très grande audience dans le milieu du « développement » au sens large (académique, économique, gouvernementaux, ONG) de la sous région Inde, Népal, Bangladesh et Pakistan.) M Vijay Mahajan n'est pas n'importe qui, il est membre fondateur et administrateur de Basix une holding qui fait de la microfinance (et de la banque) depuis plus de 20 ans (voir BIM - Bulletin du Mardi - du 24-05-05 <http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/Bim/Bim-2005/BIM-24-05-05.pdf> ). Il est aussi administrateur et fondateur de Sa-Dhan la plus « professionnelle » association d'ONG indienne en microfinance (une sorte de « groupe Cerise » à l'échelle indienne).

Le BIM se propose de vous faire partager quelques réflexions de M Vijay dans son article « from Microfinance to Livelihood Finance » (titre que je me hasarderai à traduire à la fin de ce BIM).

Il commence son article en faisant remarquer que le fait « d'élever la microfinance à un statut si exaltant que l'ONU a décrété l'année 2005 année de la microfinance a quelque chose « d'amusant pour ceux qui font de la microfinance depuis 20 ans ». Et de rappeler que lors du sommet de la Microfinance en 1997 les pays se promettaient d'apporter des crédits aux 100 millions des familles les plus pauvres d'ici 2005, et spécialement aux femmes, pour du « self employment and other financial and business services ». Ce sommet avait été présidé par Hilary Clinton. M Vijay rappelle qu'à l'époque déjà, à la suite de ce sommet, il avait fait un article dont le titre était « est-ce que la microfinance est la réponse pour éradiquer la pauvreté » et sa réponse était NON.

Depuis la microfinance est devenu une « mode », une « magic potion » pour résoudre la pauvreté dans le monde, et beaucoup de demandes de fonds s'appuient sur cet effet de mode.

Or après 20 ans d'expérience on peut se poser la question : « Est-ce que la microfinance favorise (promote) le développement économique ? Avant d'y répondre il rappelle quelques « funestes » affirmations

**1 - Le crédit est le principal service financier demandé par les pauvres : faux !**

De nombreuses études montrent que c'est l'assurance et l'épargne qui sont préférés par les « pauvres » quand on leur laisse le choix

**2 - Le crédit se traduit automatiquement en micro-entreprise « successful » : faux !**

Le crédit est loin d'être un élément « suffisant » à la mise en place et à la réussite d'une micro-entreprise

**3 - Le « pauvre » souhaite développer sa propre activité (self-employment) : faux !**

En fait si ces petites activités l'intéressent c'est plus en complément d'un travail salarié, et c'est plus particulièrement vrai pour les plus pauvres et les « sans-terre » qui sont essentiellement à la recherche d'un emploi sécurisé

**4 - La microfinance n'est pas pour ceux qui sont au-dessus du seuil de pauvreté : faux !**

En fait c'est le contraire, majoritairement les programmes de microfinance touchent les gens au-dessus de cette ligne, mais comme ce n'est pas l'objectif affiché, on n'analyse pas la question ou l'on fait semblant de ne pas le voir, alors qu'en fait ces clients aident à la « sustainability » de la microfinance

**5 - Les institutions de microfinance peuvent arriver à terme à l'équilibre financier : faux !**

Une étude de CGAP montre que seule 1 % (100 sur 10.000) institutions sont effectivement à l'équilibre. Par expérience on voit très bien qu'on ne peut pas à la fois servir les pauvres et s'auto-suffire.

Le risque est de continuer à avoir une stratégie qui postule que « la microfinance à elle-seule est capable d'éradiquer la pauvreté... »

A survaloriser la microfinance on risque de défavoriser les autres outils de réduction de la pauvreté. Les gouvernements ont tendance à réduire les coûts dans tous les programmes. La promotion de la microfinance peut leur donner des prétextes pour réduire d'autres programmes sociaux comme l'amélioration des conditions par la promotion sociale à travers l'alphabétisation, la nutrition, l'éducation à la santé. Le fait de rendre explicite les subventions à la microfinance comme faisant partie de la stratégie de lutte contre la pauvreté permet de réduire d'autant les autres volets.

## **Microfinance et croissance économique**

Si l'Inde peut mettre en avant qu'elle a développé le plus grand programme de microfinance au monde avec près de 24 million de femmes, il ne faut pas oublier que le prêt moyen est de 2.000 roupies (40 Euros) et que ce n'est pas avec une telle somme que l'on peut espérer sortir quelqu'un de la pauvreté.

M Vijay propose donc de changer de paradigme, de passer du « microcrédit » à la « livelihood finance » que j'aurais tendance à traduire par « la finance pour un vrai niveau de vie » ou « finance pour des moyens d'existence ».

### **Il s'agirait d'un « package » comprenant :**

- 1 - de l'épargne,
- 2 - du crédit à court et moyen terme,
- 3 - de l'assurance (assurance vie, santé, agriculture, bétail)
- 4 - des fonds pour les infrastructures (route, électricité, communication)
- 5 - des investissements dans le « développement humain » (santé, éducation de base, éducation professionnelle)
- 6 - développement de services à l'agriculture et au «business » (notamment la recherche de marchés)
- 7 - développement de services plus institutionnels (groupement, associations, coopératives, représentation par des élus)

Dans un tel contexte la microfinance devient accessoire, un élément dans un ensemble. La « livelihood finance » prend une autre dimension demandant d'autres moyens bien plus conséquents.

Pour conclure M Vijay propose d'inscrire la « livelihood finance » dans une stratégie nationale en remplacement de la simple microfinance de la manière suivante :

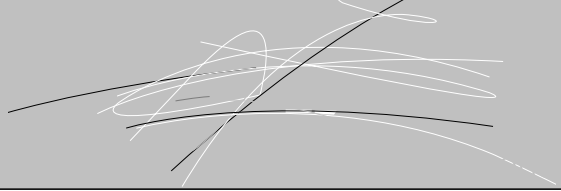
- 1 - faire une analyse rigoureuse des politiques menées et lancer un débat sur ce que pourrait être « livelihood finance »
- 2 - convaincre le marché des capitaux que d'investir dans la « livelihood finance » est aussi efficace voire plus que dans l'investissement immobilier (et Basix met ça en pratique en attirant de banques et des assurances sur d'autres produits que le crédit)

3 - s'assurer que l'on pourra avoir des personnes de grande qualité et très engagées qui puissent travailler en contact direct avec la population (grassroot level).

Il termine en faisant le parallèle avec la révolution verte qui a pollué les sols, épuisé les nappes phréatiques. Ce n'est pas l'outil qui est en cause mais la façon et les circonstances dans lesquelles il est utilisé qui doit être analysé. La microfinance a été le bon remède à certains dysfonctionnements, mais il est temps de passer à une vision plus large, à une « livelihood finance ».

Source : BIM du 9 novembre 2005, texte intégral pour espace finance sur <http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>





# Microfinance et démocratie : encore un mythe à déconstruire ?

**ISABELLE GUERIN**, Institut de recherche pour le développement et Institut Français de Pondichéry (Inde)

L'article précédent nous alertait contre les risques d'une vision simpliste du micro-crédit. Il plaidait en faveur d'une approche plus réaliste et plus offensive qualifiée de «sustainable livelihoods», empruntée à Vijay Mahajan, responsable d'une des plus grosses IMF indiennes, où la microfinance se développe à une vitesse exponentielle.

Nous souhaiterions enfoncer davantage le clou en évoquant la question du lien entre microfinance et démocratie, à travers l'exemple, ici encore, de l'Inde.

Ici encore, prévaut une approche simpliste, où la démocratie est supposée découler naturellement de l'action collective via des groupes de prêt. Notre objectif vise justement à poursuivre le débat lancé par Marc Roesch et à voir ce qu'il en est dans le milieu francophone.

Les dérives observées en Inde existent-elles aussi ailleurs ?

## **Microfinance et démocratie: deux arguments**

Outre l'argument classique de lutte contre la pauvreté, la microfinance est parfois, souvent même, pensée comme un outil au service de l'émancipation des «sociétés civiles», de la «démocratie participative» ou encore de la «bonne gouvernance», termes très à la mode depuis quelques années. Deux arguments sont mis en avant. Tout d'abord, on suppose que l'offre de services financiers va permettre à des individus de devenir autonomes et de se détacher de relations de dépendance et de subordination personnelle jusque là indispensables à leur survie quotidienne. La microfinance serait donc un moyen d'introduire des relations contractuelles entre individus considérés comme égaux. Ensuite, l'approche collective – sur laquelle sont basés encore nombre de dispositifs de microfinance, notamment en Inde – est supposée faciliter l'acquisition de compétences collectives en matière de gestion de ressources communes, de revendications de droits, etc.

Plaider pour un renforcement des sociétés civiles, de la démocratie participative et de la bonne gouvernance sont des initiatives tout à fait louables. De la même manière, les

deux arguments évoqués pour arguer du rôle potentiel de la microfinance dans le renforcement de la démocratie se tiennent, et des effets de ce type ont déjà été observés dans de nombreuses situations.

Le problème, encore une fois, c'est de considérer qu'il suffirait de prononcer le terme 'microfinance' pour que naturellement émerge la démocratie.

### **Microfinance et relations contractuelles**

Commençons par le premier point: on suppose que l'offre de services financiers va permettre à des individus de devenir autonomes et de se détacher de relations de dépendance et de subordination personnelles jusque là indispensables à leur survie quotidienne.

Dans le contexte indien, la question mérite d'être posée: les relations de patronage – souvent associées à des relations d'exploitation – continuent de régir les rapports sociaux dans les campagnes (70% de la population vit en milieu rural). Ces «patrons» assurent la protection matérielle (emplois, prêts, dons) des populations, mais aussi leur protection «sociale» et «morale» souvent indispensable face aux dysfonctionnements de la justice et à l'inaccessibilité des services publics. Nous avons déjà évoqué les avantages comparatifs des pratiques informelles dans un BIM précédent, rappelons simplement les principaux résultats: la microfinance peut difficilement concurrencer les prêts ou «avances» octroyés par les patrons locaux; les montants sont insuffisants (en particulier pour les grosses dépenses de rituels type mariage ou les grosses dépenses d'investissement comme les puits). Dans les rares cas où elle peut proposer ces montants (programmes spéciaux, financés par un bailleur de fonds extérieur) les garanties demandées sont inaccessibles à l'emprunteur moyen ou les populations «cibles» sont très peu nombreuses et sélectionnées sur des critères très sélectifs. Enfin les populations doutent de la pérennité des opérations de microfinance et préfèrent rester en lien (et endettées) aux prêteurs privés pour pouvoir faire appel à eux si nécessaire, et surtout quand le programme de microfinance ne pourra plus répondre à leurs besoins ou aura disparu.

Une approche instrumentale et naïve des groupes d'emprunteurs:

Venons-en au second point: l'approche collective – sur laquelle sont basés encore nombre de dispositifs de microfinance, notamment en Inde – est supposée faciliter l'acquisition de compétences collectives en matière de gestion de ressources communes, de revendications de droits, etc.

Au cours des années 90, le principe du prêt collectif et de la caution solidaire – les co-emprunteurs se portent mutuellement caution – a été très fortement

## Microfinance et démocratie : encore un mythe à déconstruire ?

---

médiatisé et présenté comme une innovation financière sans précédent capable de révolutionner le monde de la finance. Elle a ensuite été fortement critiquée, voire complètement rejetée au profit de mécanismes individuels de garantie. Ici encore, cette notion a été victime d'interprétations simplistes, selon lesquelles les pauvres des pays du Sud «préfèreraient» l'approche collective et seraient prêts à se faire mutuellement confiance et à s'entraider, unis par des liens de solidarité «naturels». Certes, la capacité d'auto-organisation de certains groupes sociaux est remarquable ; certes, la pression sociale existe, mais elle ne se décrète pas: elle repose sur une articulation entre l'individuel et le collectif qui est à la fois subtile et sans cesse remise en question. Les travaux réalisés par Dominique Gentil dans les années 70 avaient déjà montré la complexité de l'approche collective – qui n'a d'ailleurs pas été «inventée» par la Grameen Bank : D. Gentil (1971, 2004) montrait qu'il ne s'agissait pas du tout d'une formule endogène reposant sur la solidarité supposée de tous les membres d'un groupe, mais qu'elle résulte d'un compromis entre les organismes de microfinance et les clients membres. Les travaux plus récents de Cerise (Lapenu et alii. 2004) ont également souligné la diversité ainsi que les ambiguïtés du principe de caution solidaire, en particulier le fait que les bénéficiaires ne sont pas nécessairement les clients, mais plutôt les organisations de microfinance. Les effets pervers et les dérives constatées ne doivent pas conduire à abandonner ce mode de garantie, qui reste incontournable dans bon nombre de cas. Ils incitent simplement à la prudence et au pragmatisme, un pragmatisme qui mérite une attention permanente puisque l'articulation entre l'individuel et le collectif est en permanente recomposition. Nombre de publications ont également montré que d'autres mécanismes incitatifs étaient bien plus efficaces, par exemple le prêt progressif, les remboursements réguliers, les garanties matérielles lorsque cela s'avère possible (voir notamment Morduch, 1999). De nombreuses IMF sont d'ailleurs passées du prêt collectif au prêt individuel, constatant que la demande était beaucoup plus forte en matière de prêt individuel.

L'Inde résiste à ce scénario (est-elle la seule?) et la plupart des IMF/ONG indiennes qui proposent de la microfinance se basent, hélas, sur une approche à la fois instrumentale et naïve des groupes d'emprunteurs. Ce sont la santé financière du programme et les économies d'échelle qui importent, bien plus que le bien-être des membres du groupe. La gestion d'un groupe ne s'improvise pas, loin s'en faut. Convaincre les membres de l'intérêt du groupe, articuler aspirations personnelles et collectives, gérer tensions et conflits: ce sont là autant de savoir-faire qui ne sont ni innés, ni spontanés. Or les moyens prévus pour former les femmes à la gestion d'un groupe sont très souvent insuffisants, si ce n'est complètement absents. Actuellement dans le Tamil Nadu (Inde du Sud), la plupart des agents de crédit gèrent 30 à 50 groupes –soit entre 500 et

1 000 emprunteurs. Comment est-ce possible de faire un travail sérieux dans de telles conditions? A ne pas se donner les moyens nécessaires à une approche collective de qualité, on court plusieurs risques. Soit le groupe ne fonctionne pas ou très mal; soit les leaders de groupes – ou parfois les agents de crédit – profitent de leur position de contrôle de l'information pour monopoliser le pouvoir. Le troisième risque, ce sont les tensions et conflits personnels subis par les leaders des groupes. Nombre de ces leaders – la plupart sont des femmes, puisque 95% des clients de la microfinance en Inde sont des femmes – n'ont pas choisi d'être leader. Suite à diverses pressions (l'ONG, les autres femmes du groupe ou simplement parce qu'elles sont les seules du groupe à savoir lire et écrire), elles ont fini par accepter et se retrouvent dans une position très difficile, souvent ambiguë. Elles passent un temps fou à collecter les remboursements, se brouillent avec leur entourage et n'ont plus le temps de s'occuper de leur famille. Certes, le statut de leader ou d'animatrice est source de fierté et de prestige, mais à quel prix ?

Les groupes d'emprunteurs comme agents locaux de développement économique et social :

Non seulement les moyens destinés à former les femmes au fonctionnement collectif sont très souvent inadéquats, mais les groupes se voient délégués une multiplicité d'activités, qui vont bien au-delà de la simple intermédiation financière. Les autorités publiques indiennes délèguent de plus en plus de missions aux groupes d'emprunteurs. Ceux-ci se voient transformés en de véritables courroies de transmission des programmes gouvernementaux et deviennent – ou du moins sont supposées devenir – des acteurs clés de la vie économique et sociale locale: développement économique local via leur implication dans divers programmes publics; gestion de biens communs locaux (boutiques d'alimentation subventionnées pour les pauvres, maintenance des latrines ou des bornes fontaines); implication dans la vie démocratique locale (participation aux comités villageois, formation de candidates aux élections locales, surveillance du bon déroulement des élections, etc.). Ici encore, faute de moyens suffisants, les résultats sont largement en deçà des attentes.

Que les pauvres – et a fortiori les femmes – doivent accepter de multiples responsabilités au nom de leur «émancipation» est considéré comme allant de soi.

Le temps passé dans ces activités collectives est souvent considéré comme gratuit. La délégation de responsabilités signifie rarement délégation de pouvoirs et les groupes de femmes ont peu le droit à la parole.

La «participation» reste un processus largement «descendant», impulsé d'en haut et hermétique à toute forme de spontanéité.

## Microfinance versus défense des droits ?

Enfin un dernier constat concernant le contexte indien vient encore noircir le tableau : le fait que la microfinance ait tendance à se substituer à des projets de développement axés sur la défense des droits. Le développement de la microfinance irait donc, finalement, à l'encontre de la promotion de la démocratie. Certains ont déjà mentionné que c'était le cas au Bangladesh :

Stiles Kendall, par exemple, dans un article paru en 2002 dans la revue *World Development*, revue réputée pour son sérieux et sa rigueur scientifique, décrivait la manière dont les grandes ONG bangladeshi (en particulier BRAC, Proshika, ASA) avaient progressivement été détournées de leur mission «politique» pour se centrer uniquement sur l'offre de services.

Revenons au contexte indien. On a le sentiment que toute ONG qui se respecte «doit» offrir désormais du microcrédit. Certaines ont saisi cette nouvelle opportunité pour capter de nouvelles subventions. D'autres ont été fortement incitées par les autorités publiques. L'Etat du Tamil Nadu, par exemple, s'est fixé des objectifs ambitieux, or il a besoin des ONG pour atteindre sa clientèle. Dans un certain nombre de cantons où la «densité» d'ONG est faible, l'Etat a, semble-t-il, obligé les ONG présentes à créer des groupes d'emprunteurs et à les organiser en microfinance sous la menace (voilée) de leur retirer certaines subventions. Les ONG qui dépendent de fonds publics considèrent qu'elles n'ont donc pas eu le choix. Certaines ONG, notamment celles qui étaient spécialisées jusque là sur la défense des droits des minorités, considèrent qu'il s'agit d'un véritable «complot»: la microfinance serait une stratégie délibérée visant à les détourner de leur mission initiale, considérée comme dérangeante par les autorités. Leur avis n'est probablement pas entièrement objectif et ne reflète peut-être pas la réalité.

Toujours est-il que nous avons vu de nombreux sangams (groupes comprenant 30 à 50 femmes, spécialisés jusque là sur des revendications et/ou la gestion de biens communs) se diviser, voire disparaître suite au microcrédit. La gestion financière, si elle fonctionne bien, peut très bien renforcer les capacités d'autogestion des groupes. Mais si elle marche mal, ce qui est, hélas, souvent le cas pour les raisons mentionnées plus haut (en particulier l'insuffisance d'accompagnement), alors elle sape toute forme d'initiative collective. Les tensions et conflits liés à l'octroi des prêts et aux remboursements ont souvent raison de la mobilisation collective. Parfois, c'est les femmes elles-mêmes qui implorent l'ONG de leur octroyer des prêts et d'ouvrir ainsi une nouvelle source d'endettement. Elles ont vu leurs voisines bénéficier de prêts, parfois c'est la télévision qui leur a vanté les miracles de l'outil – on voit ici encore les risques

d'une médiatisation excessive et naïve des «miracles» de la microfinance. Certaines ONG, pourtant très réticentes à l'égard du principe de la microfinance, mais en même temps soucieuses de conserver leur «masse» qu'elles ont mis des années à acquérir, arme décisive pour s'affirmer dans l'univers impitoyable des ONG, sont pourtant tombées dans le piège.

### **En guise de conclusion**

En s'appuyant sur des groupes d'emprunteurs, la microfinance est présentée, en tout cas en Inde, comme une école de la démocratie. De la même manière que la microfinance ne saurait suffire à promouvoir l'entrepreneuriat, l'action collective via des groupes d'emprunteurs et la «participation» des clients ne sauraient suffire à promouvoir la démocratie. Assurer le droit à la libre expression, la circulation et l'accès égalitaire à l'information, former les personnes à un esprit critique, garantir la transparence des instances électorales et plus généralement de l'ensemble des administrations publiques, lutter contre la corruption, combattre toutes les formes de discriminations dont sont victimes certains groupes sociaux, ethniques ou religieux, etc. : ce sont là autant de conditions indispensables à une démocratie digne de ce nom.

Dans nombre de pays, il s'agit d'un processus de longue haleine au sein duquel la microfinance peut jouer un rôle, mais de manière nécessairement marginale et limitée. Faut-il pour autant abandonner définitivement le principe de l'approche collective? Non, mais il devient urgent d'en saisir les limites, tant du point de vue de l'intermédiation financière, du développement économique et social local que de la démocratie. Dans le contexte indien, l'approche collective est surtout vue comme un moyen de réduire les dépenses publiques, voire de détourner l'action et l'attention d'organisations actives politiquement sur des questions considérées comme «neutres» et ne remettant pas en cause l'ordre existant: on est donc loin d'un outil au service de l'apprentissage de la démocratie...

Gentil Dominique (1971) Les coopératives nigériennes, EPHE.

Le paragraphe sur la caution solidaire a été repris dans Gentil D. (2004) «La caution solidaire, une histoire ancienne», in Guérin et Servet (eds) Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2003, Paris: Economica, pp. 433-440.

Kendall Stiles (2002) «International Support for NGOs in Bangladesh: Some Unintended Consequences» World Development Vol. 30, No. 5, pp. 835-846.

Lapenu Cécile, Fournier Yves et Ichanjou Pascal (2004) «Potentialités et limites de la caution solidaire», in Guérin et Servet (eds) Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2003, Paris: Economica, pp. 441-456.

Morduch Jonathan (1999) «The microfinance promise», Journal of Economic Literature, vol. XXXVII, December, pp. 1569-1614.

---

Source : BIM du 15 novembre 2005, texte intégral sur  
<http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>

**ADA asbl.** est une organisation sans but lucratif basée à Luxembourg et spécialisée en microfinance. Depuis 1994, ADA asbl. collabore avec des institutions de microfinance (IMF) dans les pays du Sud en combinant appuis financiers, à travers LUXMINT, et services techniques adaptés par l'intermédiaire du CEREM.

**LUXMINT** est un programme d'investissement sans but lucratif créé pour renforcer les ressources et la structure du capital des IMF. De type Fonds «pépinière», Luxmint a pour vocation de faciliter l'accès des IMF au marché des capitaux.

**CEREM** est un Centre de Recherche et de Documentation en microfinance qui publie diverses publications techniques dont le bulletin «Dialogue». CEREM dispose de plus de 1.500 ouvrages spécialisés sur la microfinance. La base de données bibliographiques du CEREM peut être consultée sur [www.microfinance.lu](http://www.microfinance.lu).

---

La présente publication est protégée par les dispositions de la loi luxembourgeoise du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données. Aucun article ou partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite de son auteur. Les articles sont publiés sous la responsabilité exclusive de leurs auteurs et ne sont l'expression que leurs propres opinions.

---