

**« GOUVERNANCE ET PRIVATISATION » EN MICROFINANCE<sup>1</sup>**  
**Les dilemmes du Crédit rural de Guinée (CRG-SA), 2002-2006**

***Communication<sup>2</sup> présentée au Colloque « First European Research Conference in Microfinance », Bruxelles, 2-3-4 juin 2009***

François Doligez<sup>3</sup> et Bakary Koulibaly<sup>4</sup>, mars 2009

## INTRODUCTION

« L'industrie émergente » de la microfinance a bâti son modèle économique sur le paradigme de la « commercialisation » (Labie & Mees, 2005) ; c'est à dire sur une dynamique de croissance ancrée dans l'économie de marché. Cette dynamique s'articule sur un double mouvement « d'inclusion financière ». D'une part, celui des ménages pauvres dont la demande constitue la base du marché des services financiers des institutions de microfinance. D'autre part, celui des institutions de microfinance dont le financement de la croissance est couvert grâce à leur intégration au sein du marché financier.

Ce modèle est censé répondre à l'ampleur considérable des besoins d'accès aux services financiers, jugés dix à quinze fois plus importants que la couverture actuelle des institutions de microfinance. Il permet également d'orienter de façon convergente les efforts des différents acteurs du secteur, même si ces derniers –pouvoirs publics ou « donneurs»- sont, a priori, éloignés de la logique commerciale (Campion, n.d.).

Mais ce modèle normatif n'est pas sans comporter de nombreux risques et contradictions. En particulier, les risques d'éviction de certaines catégories de public, notamment ceux dont la demande est couverte par des transactions de montants trop faibles pour être rentables, ainsi que la contraction territoriale laissant hors d'accès les régions les moins accessibles ou les plus marginales ont déjà été appréhendés (Labie & Mees, 2005) .

S'il s'agit de « réajustements nécessaires » dans certaines analyses banalisant les différences de produits et services entre institutions de microfinance commerciale et non commerciale (CGAP, 2001), de nombreux auteurs s'interrogent sur le schisme croissant entre règles du marché et performances sociales de la microfinance (Morduch, 2000), notamment en termes d'inclusion financière des catégories sociales les plus vulnérables et de couverture territoriale, notamment rurale (Armendariz de Aghion & Morduch, 2005). Dans certains cas étudiés, l'évolution des institutions peut alors laisser pointer un nouveau « dualisme financier » entre institutions mues

---

<sup>1</sup> En référence aux travaux de Y. Pesqueux (PUF, 2007) sur l'intrusion du management et l'analyse de ses conséquences politiques sur la démocratie.

<sup>2</sup> Les informations mobilisées pour cette communication sont issues des travaux d'accompagnement du CRG-SA menés par l'IRAM avec le soutien de l'Agence française de développement entre 2002 et 2006.

<sup>3</sup> Agroéconomiste à l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement ([www.iram-ft.org](http://www.iram-ft.org)) et enseignant-chercheur à la Faculté d'économie de l'Université de Rennes 1, administrateur du CRG-SA de 2001 à 2006.

<sup>4</sup> Directeur général du CRG-SA.

par la logique de maximisation du profit et le reste du secteur (Cull, Demirgüç-Kunt & Morduch, 2008).

Pourtant, dans le contexte dominant de la commercialisation du secteur, de plus en plus d'institutions de microfinance créées sous forme de projet ou d'organisation à but non lucratif s'engagent dans la transformation de leur statut en sociétés de capitaux (CGAP, 2008). Dans ce cadre, certains auteurs s'interrogent sur la capacité que peuvent avoir les différentes formes de gouvernance pour encadrer le risque de « dérive de mission » des institutions (Lapie & Mees, 2005 ; Nair & Kloeppinger-Todd, 2007 ; Lee, 2008).

Est-il possible, en effet, avec la « privatisation » de la microfinance, de préserver les performances sociales de l'organisation : qu'il s'agisse du ciblage du public, de la couverture territoriale, des services offerts ou de l'utilisation des résultats ? Comment évoluent les institutions après leur transformation, quelles sont les contraintes rencontrées face au maintien de leurs orientations initiales, de quels outils de pilotage peuvent-elles se doter pour améliorer leurs performances sociales ?

Cette communication se propose d'illustrer ces différentes questions au travers de l'expérience d'une institution de microfinance rurale en Guinée Conakry après cinq années de fonctionnement comme institution financière autonome.

## **I. CONTEXTE ET ENJEUX DU CREDIT RURAL DE GUINEE**

### **1. Les incertitudes de l'environnement politique et financier**

Après les espoirs suscités par la relance de la fin des années 1990, la Guinée est de nouveau tombée dans une période d'incertitudes politiques comme économiques. Alors que l'environnement extérieur est en pleine mutation, les pays frontaliers restent instables (Guinée Bissau, Côte d'Ivoire). Le déroulement controversé des élections présidentielles de décembre 2003 et l'impasse politique de l'alternance rendent la conjoncture nationale incertaine depuis plusieurs années (Mc Govern, 2007). Cette incertitude demeure après la disparition du Président Conté fin 2008 et la prise de pouvoir du Capitaine Moussa Dadis Camara à la tête du Conseil national pour la démocratie et le développement (CNDD).

Au plan économique, le blocage de l'aide financière en raison des conditionnalités politiques de la « bonne gouvernance », cumulé au poids de la dette et à l'effet importé des fluctuations monétaires internationales<sup>5</sup>, ont accéléré la dépréciation du franc guinéen et l'inflation reste élevée, en particulier depuis 2004. Ces incertitudes économiques n'ont pas été favorables à consolidation du secteur financier guinéen qui demeure particulièrement excluant, mais aussi « fragile et vulnérable », selon les termes du Journal de l'Economie guinéenne. Les banques restent concentrées sur la capitale Conakry (11 agences sur les 23 existantes) ; leur portée est très faible (probablement moins de 1 % de taux de pénétration par rapport à la population totale<sup>6</sup>) ; elles demeurent globalement surliquides (Doubouya, 2007) et gèrent un portefeuille détérioré (31 % de créances douteuses au niveau de l'ensemble des banques). Suite à la fermeture du Crédit mutuel en 2001, le secteur de la microfinance ne compte que quatre institutions fin 2001 : le CRG-SA, le Projet intégré de développement d'entreprise (Pride), les caisses populaires d'épargne et de crédit de Conakry (Yété Mali) et les 3A Entreprises<sup>7</sup>. Ces institutions regroupent, fin 2001,

---

<sup>5</sup> L'essentiel des exportations étant libellé en dollars, alors que les importations sont en Euros ou en Fcfa en ce qui concerne le commerce informel transfrontalier.

<sup>6</sup> Estimée à 9.500.000 habitants par projection du recensement de 1996 (et un taux de croissance démographique estimé à 3,1 %).

<sup>7</sup> Ne s'y ajoutent, en 2007, que des structures de microcrédit sur Conakry (Migui et Finadev), de nouveaux volets crédit liés à des projets de développement (PRD de Macenta, Padras sur Siguiri, C3 du PEGRN sur le Fouta Djallon, les associations de services financiers liées aux projet du FIDA), les services financiers de la Maison guinéenne de

107 caisses (près de 5 fois plus que les agences bancaires), plus de 100.000 clients (entre 1 et 2 % de la population totale, soit moins de 5 % de la population active), mais représentent des volumes modestes estimés à moins de 1 % des dépôts bancaires et moins de 5 % du crédit à l'économie.

## 2. Un réseau en croissance rapide, une rentabilité encore fragile

D'un pari novateur initié il y a bientôt vingt ans sous l'égide du ministère de l'agriculture guinéen afin de tester le crédit solidaire type « Grameen bank » dans un contexte rural africain (Nowak, 1994, pp. 202-226 ; Gentil, 1996), le Crédit rural de Guinée s'est institutionnalisé en novembre 2001 sous forme de société anonyme (CRG-SA) reconnu par dérogation de la Loi Bancaire comme établissement financier spécifique (Koulibaly & Gentil, 2002). En tant qu'institution privée guinéenne, la croissance du réseau a été très importante durant ses premières années.

**Illustration 1 : Evolution des indicateurs d'activités du CRG-SA de 2001 à 2006**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
# caisses	86	93	102	111	119	120
# agents	114	119	141	147	138	155
# emprunteurs	88.592	96.550	110.266	117.556	131.984	160.000
# épargnants	22.265	11.160	12.475	14.635	28.155	
Octroi de crédit (x1.000 GNF <sup>8</sup> )	11.452.534	12.947.169	15.783.902	20.271.387	28.400.000	35.800.000
Encours d'épargne (x1.000 GNF)	3.913.259	4.833.842	6.840.853	8.678.578	12.030.000	15.796.374

source : CRG-SA

En cinq ans, le réseau a augmenté le nombre des caisses locales de 40 % ; l'effectif d'agents de 35 % ; le nombre d'associés-emprunteurs de 81 % ; l'octroi de crédit de 212 % et la collecte d'épargne de plus de 300 % ! Il s'agit donc d'une période de croissance soutenue, à la fois extensive -accroissement du nombre de caisses et d'associés- et intensive -augmentation des montants moyens de crédit et d'épargne par associés-, bien maîtrisée par l'institution. En effet, alors que le volume de crédit géré par chaque agent s'améliore de façon continue, les créances en impayés à l'échéance diminuent, y compris en valeur absolue (288 MGNF fin 2005 contre 388 MGNF fin 2001, soit à peine plus de 1 % des octrois de crédit). Malgré l'amélioration des performances d'activités, la rentabilité et, donc, la pérennité économique du réseau, demeure précaire. Le rendement des actifs s'est nettement amélioré, passant de -12,1% en 2000 à 1,9 % en 2005. Conformément aux prévisions du plan d'affaires élaboré en 2001, le réseau a donc atteint son autonomie opérationnelle et le ratio de couverture des charges d'exploitation dépasse les 110 % sur l'exercice 2005. Néanmoins, retraité en fonction de l'inflation, le ratio d'autonomie financière chute, quant à lui, à 71,5 % ; ce qui représente une perte de valeur importante des actifs détenus par le réseau (dépôts des épargnants et fonds propres du réseau).

## 3. Une institutionnalisation achevée, une gouvernance à consolider

La transformation de projet en société anonyme a pris beaucoup de temps au Crédit rural (Gentil & Koulibaly, 2002). Initiée dès 1995, il a fallu plusieurs années pour que les parties-prenantes fondatrices s'accordent sur un schéma institutionnel, qu'un cadre juridique adapté soit promulgué<sup>9</sup> et que les actifs du projet soient rétrocédés par la maîtrise d'ouvrage publique

---

l'entrepreneur de Kankan et ceux des organisations professionnelles agricoles, essentiellement la Fédération des planteurs du Fouta Djallon ; la filière coton ayant disparu depuis la fermeture de la Compagnie guinéenne du coton.

<sup>8</sup> Le taux de change parallèle est de 6.000 francs guinéens (GNF) pour un euro en mars 2006.

<sup>9</sup> Mais ce n'est qu'en 2005 que le cadre juridique et réglementaire du secteur de la microfinance a été finalisé en Guinée.

(Ministère de l'agriculture) à la nouvelle institution sous réserve d'un certain nombre d'engagements spécifiques (activité principale dédiée à la promotion du crédit rural).

La gouvernance du réseau s'est construite à partir de principes propres au fonctionnement des caisses locales et de la remise en cause des modèles préexistants non adaptés (Gentil, 1996). En effet, alors que le schéma mutualiste semblait difficile d'application compte tenu de l'héritage historique du pays et que aucun investisseur n'était prêt à appuyer le secteur de la microfinance dans le contexte de la Guinée en 2001, le système de la « gestion en commun » (Condé & alii, , 2001) à la base du fonctionnement des caisses locales, ouvre la voie à une construction institutionnelle partagée entre deux types de co-propriétaires, les caisses locales et les salariés ; un collège de partenaires minoritaires<sup>10</sup> les ayant rejoint comme « tiers-externe » susceptible de médiatiser les intérêts contradictoires ou les conflits d'intérêt. Après cinq années de recul, la gouvernance du réseau a montré, dans un contexte national instable, sa robustesse à l'épreuve des difficultés en tout genre (détournements d'élus comme de salariés, revendications salariales, pressions politiques externes, crise sociale et politique de plus en plus ouverte à l'échelle du pays, etc.). Néanmoins, elle reste un chantier important de la construction institutionnelle, depuis le système d'information et de gestion en cours d'informatisation à l'augmentation de capital, l'ouverture à d'autres partenaires pour faire face à la croissance de ses activités ou l'adaptation de ses statuts au nouveau cadre de référence fixé par l'Ohada<sup>11</sup>.

**Illustration 2 : Les engagements financiers et sociétaux du CRG-SA (2002)**

1. Résultat net d'exploitation positif à partir de 2005
2. Couverture du déficit des nouvelles caisses par la SA à partir de 2005
3. Encours crédit/agent de 100 MFG
4. 60 % des octrois inférieurs à 800.000 FG (85 % du PIB/habitant)
5. Taux de retard moyen/encours moyen inférieur à 6 % et impayés définitifs inférieurs à 2 % des octrois en 2006
6. Croissance « naturelle » de l'épargne (60 % du crédit en 2006, soit 8 milliards de FG) et ratio de liquidité (avec placement 20 % des excédents d'épargne)

En 2002, le CRG-SA a bénéficié d'un concours de l'Agence française de développement (AFD) pour consolider son organisation : financement du chantier informatique et du plan de formation des salariés, appuis techniques en matière de gestion financière et de management, renouvellement des équipements. En contrepartie, le CRG-SA s'est engagé, via une lettre-cadre signée par son Président, autour de six grands objectifs destinés à renforcer sa pérennité économique, mais aussi ses engagements sociétaux.

## II. L'ANALYSE DES PERFORMANCES SOCIALES : QUESTIONS ET ELEMENTS DE METHODE

### 1. Des enjeux différents suivant les acteurs

Suivant les acteurs concernés, les enjeux du CRG-SA en matière de performances sociales sont exprimés avec des sensibilités différentes. Face à la croissance rapide des dernières années et la difficulté d'apprécier les évolutions sur le terrain à l'échelle d'un réseau devenu national, la Direction, principalement soucieuse du développement de l'activité opérationnelle, souhaite mieux « gérer la croissance et anticiper les risques de saturation » en s'assurant que l'offre s'ajuste à la demande dans les caisses locales les plus anciennes, là où le volume de prêt a considérablement augmenté.

<sup>10</sup> La société d'investissement pour le développement international (SIDI) et l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement, ex-opérateur du projet Crédit rural.

<sup>11</sup> Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires, issue du Traité de St Louis (2003) et regroupant les 14 pays de la zone franc, la Guinée Conakry et les Comores.

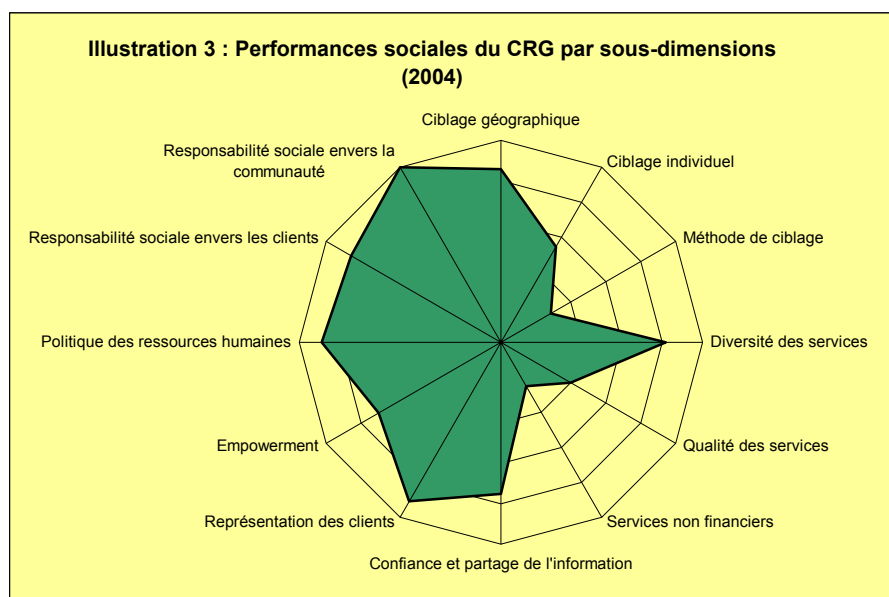
Pour les partenaires associés à l'institution, d'autres interrogations sur les conséquences de la croissance en termes de profil de clientèle se sont progressivement ajoutées. En effet, les statistiques disponibles concernant le réseau laissent entrevoir, derrière la forte augmentation des membres, un nombre croissant d'entre eux classés en « inactifs »<sup>12</sup>, c'est à dire sans accès au prêt (cf. infra). Couplé à l'augmentation du prêt moyen, l'hypothèse d'un changement de clientèle –des agriculteurs et pluriactifs ruraux vers des commerçants urbains aux besoins de financement plus élevés- peut se poser à partir des évolutions rapides des cinq dernières années. Si elle se confirmait, elle risquait de remettre en cause les engagements pris en matière d'orientation du crédit et du public financé par le réseau.

Ces enjeux exprimés par les parties-prenantes directes du Crédit rural s'inscrivent également dans une interrogation plus diffuse sur les effets du développement du microcrédit. En effet, les médias guinéens se font régulièrement l'écho de critiques sur les institutions de microfinance, leur taux d'intérêt élevés et leur gestion reposant sur la contrainte et la menace de poursuite judiciaire<sup>13</sup>. Si ces critiques sont récurrentes et s'inscrivent souvent dans une vision relativement « paternaliste » du crédit, elles peuvent également révéler certaines dérives dans les pratiques des institutions de microfinance et leur imposent, en particulier aux plus importantes d'entre-elles, comme le CRG-SA, une vigilance accrue et une analyse approfondie du suivi des effets liés au développement de ses activités (risque de surendettement).

## 2. Les outils d'analyse développés sur les performances sociales

### *L'analyse SPI comme préalable*

Dès 2004, dans le cadre des travaux engagés par le Comité CERISE<sup>14</sup>, le CRG-SA a mené une première réflexion sur ses performances sociales. Un questionnaire SPI a été appliqué par le réseau et ses résultats ont servi de base à une première réflexion interne autour des résultats synthétisés ci-après (illustration 3).



Le questionnaire SPI met en évidence, par comparaison à d'autres institutions de microfinance, les points forts du CRG-SA : responsabilité sociale envers la communauté, gestion du personnel, responsabilité envers les associés, représentation de ces derniers, ciblage géographique, diversité des services financiers, etc.. Mais, il fait apparaître également des limites en matière de ciblage des emprunteurs, d'existence de méthodes de ciblage, de qualité de services et de services non financiers. Cette représentation de l'institution passée au prisme SPI peut s'expliquer par le « quasi-monopole » du réseau en milieu rural et son positionnement ouvert à un spectre large de

<sup>12</sup> Le système de gestion des caisses étant manuel, les données informatiques sont consolidées au niveau du CRG-SA. Elles ne renseignent pas le nombre de prêts en cours et les membres des caisses sont répartis par genre.

<sup>13</sup> Cf. « *Finance-Guinée : les micro-crédits en difficulté sont loin de leurs objectifs* », Inter Press Service News Agency, S. Samb, 16 mai 2006.

<sup>14</sup> Voir [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

la demande exprimée par toutes les catégories exclues du secteur bancaire<sup>15</sup>. Compte tenu des contraintes de rentabilité auxquelles le réseau est confronté, il existe dès lors un risque de concentration du portefeuille de crédit au niveau des emprunteurs les plus capitalisés induit par des octrois de prêts de montant plus important. Sous la pression de ressources financières limitées, cette tendance peut s'accompagner de l'éviction des emprunteurs les moins capitalisés et de la réduction des prêts de faible montant, moins rentables.

#### *Une étude de terrain pour compléter l'analyse*

Afin d'approfondir ces hypothèses, une étude de terrain a été mise en oeuvre par des binômes de stagiaires franco-guinéens (Tremen & Leblanc, 2006). Compte tenu de la taille du réseau, l'étude a combiné deux approches : des monographies de caisses locales de façon à appréhender la diversité des situations locales et une enquête transversale auprès d'un échantillon d'emprunteurs et d'épargnants.

Le choix de l'échantillon des caisses visitées a fait l'objet d'une sélection raisonnée sur la base de quatre critères : l'ancienneté des caisses locales, les produits de crédit proposés, la taille (nombre d'emprunteurs) et la rentabilité (montant du résultat). En fonction des contraintes logistiques (temps disponible et accessibilité des villages), un échantillon de vingt caisses a été retenu. Le choix des caisses a également été effectué de façon à couvrir la diversité régionale du pays. L'échantillon se répartit en fonction d'une classification en trois types de caisses locales (urbaines, semi-urbaines et rurales). L'échantillon final de l'étude comporte 6 caisses urbaines, 7 caisses semi-urbaines et 7 caisses rurales, réparties sur l'ensemble des régions du pays. Les caisses étudiées apparaissent donc comme significatives au regard de l'ensemble du réseau<sup>16</sup>, même si un certain « biais » urbain découle de l'échantillon final (accès difficile aux caisses rurales isolées en saison des pluies). Il comprend en effet plus de 40 % des caisses urbaines, contre moins de 10 % des caisses rurales. Les monographies ont pour objet l'analyse de l'ensemble des données disponibles dans les caisses (synthèse des indicateurs et évolutions depuis 2000) ainsi que la réalisation d'entretiens avec les responsables de la caisse locale (élu et salariés présents dans les caisses). Des entretiens complémentaires ont été réalisés auprès de responsables de contrats villageois (23) et d'associations de caution mutuelle (13). Pour les enquêtes, l'échantillon retenu était de 400 personnes, en fonction du temps disponible sur le terrain. Afin de couvrir au mieux la diversité du réseau, l'enquête a sélectionné un échantillon raisonné en fonction de la structure de la clientèle (type de prêt et répartition entre hommes et femmes). Sur cette base, le choix des enquêtés a été effectué de façon aléatoire (tirage au sort dans les liste de membres). Au total, 100 épargnants, 215 emprunteurs actifs et 92 emprunteurs en attente ont été interrogés, soit 407 enquêtes. Les questionnaires ont été traités avec un logiciel spécialisé (Sphinx). Parmi les emprunteurs enquêtés, une quinzaine d'enquêtes ont été complétées par des « histoires de vie » permettant d'illustrer quelques trajectoires d'accès au crédit.

### **III. LE CRG-SA, CINQ ANS APRES**

#### **1. Quelle est l'évolution de la part rurale de l'activité du CRG ?**

Compte tenu de la croissance importante du réseau dans les cinq dernières années, le recentrage géographique du CRG-SA constitue une première interrogation. En effet, le développement urbain du réseau semble en cohérence avec plusieurs facteurs. La création de caisses urbaines à fort potentiel économique (nombre de clients, niveaux des revenus, montant des prêts) peut permettre d'améliorer la rentabilité du crédit et dynamiser la collecte d'épargne ; il existe en outre, avec la fermeture du Crédit mutuel dans ces localités, une « fenêtre d'opportunité » pour le Crédit

---

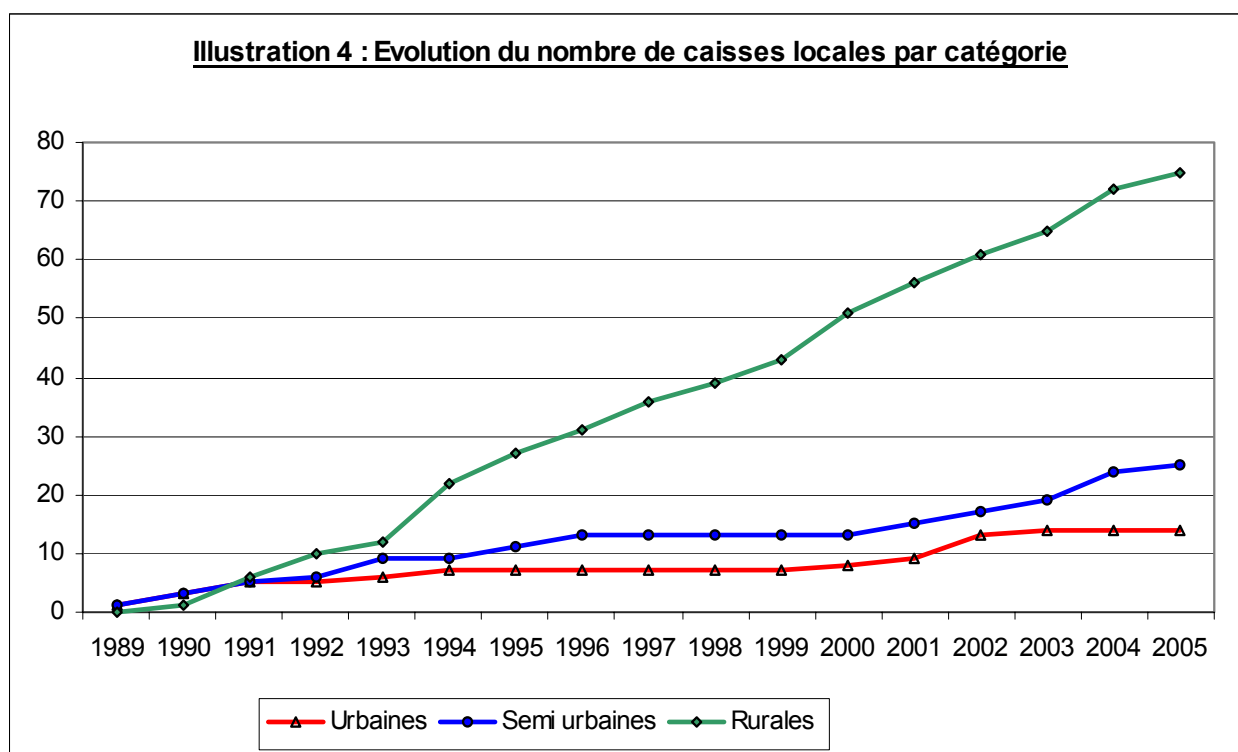
<sup>15</sup> En raison de la distance des agences ou des barrières à l'entrée existantes au niveau des banques.

<sup>16</sup> 17 % des caisses, 20 % des associés, un quart du crédit et plus d'un tiers de l'épargne du réseau.

rural amené à se rapprocher de sa clientèle grâce à sa participation aux opérations de liquidation (remboursement des épargnants).

La classification des caisses locales, propre au Crédit rural, différencie 14 caisses urbaines présentes dans les principales villes du pays en dehors de la capitale Conakry (Préfectures, grands centres miniers et villes frontalières importantes), à fort potentiel économique et où l'activité commerciale prédomine. Les revenus y sont importants, ainsi que la demande de crédit de montants élevés et le potentiel d'épargne. Les 75 caisses rurales du réseau correspondent aux implantations dans les sous-préfectures ou des bourgs ruraux dont la population est en majorité agricole. Les activités économiques sont centrées sur la production agricole et d'élevage ; ainsi que sur la commercialisation au niveau des marchés locaux et, parfois, la transformation des produits (étuvage du riz, presse de l'huile de palme, etc.). Entre les deux, les caisses semi-urbaines, au nombre de 25, correspondent à des tissus géo-économiques intermédiaires, souvent des sous-préfectures avec des places commerciales plus importantes et une population aux revenus plus diversifiés.

La courbe d'évolution des caisses illustre clairement le type de croissance extensive du Crédit rural en vigueur depuis le début des années 1990. Poursuivant la couverture du pays en cohérence avec sa vocation d'outil d'aménagement du territoire, le taux de croissance du nombre de caisses est resté stable : il a été de 43 % pour les deux périodes 1997-2001 et 2001-2005. Fin 2005, avec 114 caisses le réseau couvre désormais la quasi totalité du pays et les deux tiers des caisses locales (66 %) sont implantées en zone rurale.



Néanmoins, compte tenu d'une présence initiale plus faible et de la substitution partielle du Crédit mutuel, la croissance relative du « pôle urbain » du réseau a été plus forte que celle du « pôle rural », qu'il s'agisse du nombre de caisses, d'associés (hommes et femmes) ou de ses activités, épargne et crédit (illustration 5).

**Illustration 5 : Evolution des indicateurs par type de caisses, 2001-2005**

Evolution des activités du réseau entre 2001 et 2005 (en millions GNF)												
	Caisses urbaines			Caisses semi urbaines			Caisses rurales			Total Réseau		
	2001	2005	Variation	2001	2005	Variation	2001	2005	Variation	2001	2005	Variation
<b>Total caisses</b>	9	14	56 %	15	25	67 %	56	75	34 %	80	114	43 %
<b>% du total de caisses du Réseau</b>	11 %	12 %	-	19 %	22 %	-	70 %	66 %	-	-	-	-
<b>Hommes</b>	5.371	8.845	65%	10.089	11.536	14 %	28.746	30.942	8 %	44.206	51.323	16 %
<b>Femmes</b>	4.979	7.801	57 %	7.785	10.269	32 %	19.705	21.211	8 %	32.469	39.281	21 %
<b>en attente</b>	-	16.646	-	-	10.488	-	-	22.602	-	-	49.736	-
<b>Salariés</b>	1.448	2.950	104 %	1.809	3.779	109 %	1.262	2.402	90 %	4.519	9.131	102 %
<b>Epargnants</b>	3.552	7.548	113 %	3.517	5.234	49 %	2.734	5.096	86 %	9.803	17.878	82 %
<b>Encours crédit</b>	1.273	5.415	325 %	1.851	5.627	204 %	4.283	10.264	140 %	7.407	21.306	188 %
<b>Encours épargne</b>	1.190	3.379	184 %	1.167	3.506	200 %	1.476	3.644	147 %	3.833	10.529	175 %
<b># agents</b>	19	26	37 %	28	34	21 %	69	70	1 %	116	130	12 %
<b># collaborateurs</b>	7	11	57 %	13	12	-8 %	33	24	-27 %	53	47	-11 %
<b>Retard</b>	52	87	67 %	102	32	-69 %	299	169	-43 %	453	288	-36 %
<b>Retard / Encours</b>	4,1 %	1,6 %	-	5,5 %	0,6 %	-	7,0 %	1,6 %	-	6,1 %	1,4 %	-

Source : CRG-SA

La croissance du nombre de caisses s'est traduit par un certain rattrapage urbain plus que par une véritable inflexion de l'ancrage géographique du réseau. Néanmoins, cette évolution se traduit également par une différenciation importante des caisses, de leur public, leurs activités, ainsi que leur problématique d'organisation et de financement. Il s'agit donc bien d'un nouveau défi organisationnel pour le réseau et, en particulier, pour les services d'appui de la SA. De fait, cette évolution est d'ores et déjà perceptible par l'analyse des indicateurs précédents. Ainsi, l'évolution observée se traduit par une forte augmentation globale de la productivité des agents dont l'encours instantané est passé de 63 MGN F à 164 MGNF entre décembre 2001 et décembre 2005. Cette augmentation a été permise par une réorganisation en profondeur de la gestion du crédit autour du concept de « gestion en commun » entre agents salariés et élus des caisses locales. Les effectifs de salariés dans les caisses locales ont pu être redéployés sur l'ensemble du réseau ; ce qui explique leur faible progression globale durant la période étudiée (12 % contre 184 % pour les membres<sup>17</sup> ou 188 % pour l'encours de crédit). Cette évolution est particulièrement manifeste pour les caisses rurales dont l'effectif de la plupart d'entre-elles est passé à un seul agent ; leur effectif consolidé n'ayant augmenté que de 1 % durant la période de l'étude. Cette réorganisation, modifiant en profondeur les règles de fonctionnement du réseau,

<sup>17</sup> i.e. l'ensemble des hommes, femmes, associés en attente, fonctionnaires et épargnants utilisant les services du Réseau.



n'a pas pour autant affecté les performances apparentes<sup>18</sup> : les retards instantanés<sup>19</sup> ont diminué en pourcentage relatif (de 6,1 à 1,4 %), mais aussi en montant absolu (288 MGNF en 2005 contre 453 MGNF en 2001). Cependant la réorganisation semble, avec plus de recul, susciter de nouveaux problèmes, comme les lacunes du systèmes de contrôle et l'apparition de problèmes de fraudes dans les caisses à un agent.

## 2. Il y a-t-il concentration de l'offre de crédit ?

Au-delà de ce premier constat, on peut se demander si, produit de la différenciation accentuée entre caisses, l'offre de crédit reste accessible à tous les membres ? Deux indicateurs permettent d'approfondir cette question de la concentration de l'offre de crédit : l'évolution des emprunteurs et celle du crédit.

### *L'évolution des emprunteurs*

Les indicateurs présentés précédemment (illustration 5) font état d'une progression de 84 % des emprunteurs du réseau qui totalisent un effectif de 149.471 en décembre 2005. Néanmoins, cette augmentation importante est à relativiser par l'évolution du nombre des emprunteurs actifs, « limitée » à 23 % entre 2001 et 2005<sup>20</sup>. Cette évolution se répartit entre de nouveaux emprunteurs : hommes (7.117), femmes (6.812) et la catégorie spécifique des emprunteurs salariés (4.612), principalement fonctionnaires des services déconcentrés, dont les prêts sont remboursés par un prélèvement direct sur les salaires.

Ces évolutions révèlent aussi la forte croissance d'une catégorie non prise en compte au en début de période (2001) : celles des membres en attente qui représentent, fin 2005, 33 % du total des associés. Cette catégorie regroupe l'ensemble des membres sans prêt en cours, mais elle reste difficile à interpréter. En effet, l'étude a fait apparaître de nombreuses lacunes dans la tenue (manuelle) des registres de sociétaires (double inscription, radiations non reportées, etc.) et des approximations dans l'élaboration des statistiques issues des rapports mensuels d'activités des caisses (erreurs dans les reports de données). Il est donc particulièrement difficile d'analyser le sens de cette catégorie sachant qu'elle agrège des emprunteurs dont la demande de nouveau crédit n'est pas satisfaite ; des associés actifs mais non désireux de renouveler leur prêt dans l'immédiat et, enfin, une proportion croissante d'associés « démissionnaires » n'ayant pas formalisé leur départ de la caisse locale. Seules les monographies réalisées permettent d'approfondir ces indicateurs par type de caisses (illustration 6).

**Illustration 6 : Evolution du sociétariat par type de caisse, 2001-2006**

Caractéristiques	Caisses urbaines	Caisses semi-urbaines	Caisses rurales
Nombre total moyen d'associés par caisse en 2006	2 110	1 961	664
Taux de croissance du sociétariat entre 2000 et 2006	130 %	46 %	78 %
% d'hommes et % de femmes	61 % 39 %	48 % 52 %	62 % 38 %
% des membres en attente	11 %	30 %	34 %
% des salariés	13 %	9 %	2 %

Source : Tremén & Leblanc, 2006

<sup>18</sup> Celles reportés dans les indicateurs de gestion du CRG-SA. L'observation des pratiques de gestion des caisses locales fait apparaître une certaine marge d'interprétation (rééchelonnement de prêts) et des pratiques cachées que peut accroître l'incitation donnée par les primes de performances tant aux élus qu'aux agents.

<sup>19</sup> A échéance plus un jour.

<sup>20</sup> Ce qui équivaut tout de même à une croissance annuelle entre 5 et 6 % !

L'étude fait apparaître, sur l'échantillon de caisses étudié :

- une dynamique de croissance beaucoup plus rapide en milieu urbain (forte densité et potentiel de croissance) et rural (généralisation des contrats villageois) qu'en milieu « semi-urbain » ;
- une tendance à l'augmentation de la part des hommes dans les membres actifs ; même si les femmes représentent toujours 43 % du sociétariat. L'augmentation du poids relatif des femmes ne se constate que dans le cas des caisses semi-urbaines où elles jouent un rôle important dans le commerce de détail (collecte ou revente de produits), sans être pour autant évincées de l'accès aux services financiers par des opérateurs économiques masculins plus influents dans les caisses en milieu urbain (grossistes, etc.) ;
- un pourcentage important de salariés-fonctionnaires parmi les emprunteurs des caisses urbaines (13 %), susceptibles de concentrer une part importante des ressources disponibles sur un nouveau public et de nouveaux besoins ;
- une proportion de membres en attente beaucoup plus importante en milieu rural (34 %) qui peut être corrélée à certaines caractéristiques propres (ancienneté moyenne des caisses plus importante, accessibilité, histoire spécifique), mais aussi à une tension accrue en termes de gestion des ressources.

Si la croissance globale du nombre des membres reste équilibrée en parité hommes-femmes, de nouveaux publics spécifiques apparaissent dans le sociétariat du Crédit rural (salariés et fonctionnaires, etc.). On assiste également à l'apparition d'une nouvelle catégorie de membres en attente ; sans qu'il ne soit possible de conclure à un biais statistique ou à l'émergence d'une demande non satisfaite. Les monographies permettent néanmoins de mettre en évidence l'importance relative de ce phénomène dans les caisses rurales.

#### *L'évolution de l'activité de crédit*

Le CRG-SA a développé de nombreux types de crédit. Le crédit rural solidaire (CRS) est un crédit de type Grameen Bank avec groupe de caution solidaire et remboursement mensuel ; le crédit agricole solidaire (CAS) est construit sur le même principe, mais son échéancier est calé sur les calendriers agricoles de chaque région (octroi en début de campagne agricole et remboursement échelonné lors de la récolte) ; le crédit commercial (CC) est un crédit individuel de montant plus important et basé sur des garanties matérielles et financières ; le crédit moyen terme finance de l'équipement et, en général, complète l'accès au crédit court terme ; enfin, le crédit fonctionnaire (CF) est un crédit dont le remboursement est prélevé directement sur les salaires des employés et fonctionnaires présents dans les sous-préfectures (instituteurs, agents de santé, etc.).

Comment, les octrois de crédit se sont-ils comportés avec ces évolutions dans les structures des caisses comme du sociétariat ? Les statistiques disponibles au niveau du Crédit rural, complétées par les indicateurs des monographies, fournissent une vision globale suivante du portefeuille de crédit du CRG.

### **Illustration 7 : Evolution des octrois de crédit du CRG entre 2001 et 2005**

Evolution des octrois de crédit du réseau						
	Volume (x1000 GNF)		Nombre		Crédit moyen (x 1000 GNF)	
	2001	2005	2001	2005	2001	2005
<b>CRS</b>	1 049 552	1 386 634	4.608	2.585	228	536
<b>CAS/CASV</b>	3 094 313	7 937 277	19.967	31.968	155	248
<b>CC</b>	2 957 252	12 104 695	2.891	4.729	1 023	2 559
<b>CMT</b>	228 233	2 517 609	440	2.462	519	1 022
<b>CF</b>	4 123 184	4 103 143	24.563	8.642	168	475
<b>Total</b>	11 452 534	28 049 358	52.468	50.386	-	-

Sources : CRG-SA<sup>21</sup> et Tremen & Leblanc, 2006, p. 70.

Les volumes octroyés ont augmenté de 145 % sur la période, alors que le nombre de prêts a diminué de 52.468 en 2001 à 50.386 en 2005. Néanmoins cette baisse du nombre de prêts est due, en premier lieu, à la diminution du nombre de crédit-fonctionnaires en raison de l'introduction du crédit fonctionnaire épargnant. Ce prêt annuel s'est en partie substitué au crédit dépannage fonctionnaire, d'une durée d'un mois mais très souvent renouvelé tout au long de l'année (12 fois par an). De ce fait, le nombre de fonctionnaires servis par le réseau n'a pas diminué en proportion de la baisse du nombre de prêts, mais la durée des prêts aux fonctionnaires s'est allongée au prorata de cette substitution du crédit dépannage fonctionnaire par le crédit fonctionnaire épargnant.

En nombre de prêts, les octrois ont principalement été effectués sous forme de crédit agricole, avec 63 % des prêts en 2005, contre 38 % en 2001. Ils témoignent de l'orientation permanente des crédits vers les populations rurales ; en particulier grâce aux contrats villageois permettant de desservir une population éloignée ou enclavée. 2.756 contrats villageois touchaient 25.882 emprunteurs en janvier 2006.

Le crédit rural solidaire a diminué en raison des problèmes de remboursement récurrents sur ce produit, mais aussi du fait de ses coûts de gestion pour les agents (procédures de remboursement mensuel) et parce que de nombreux emprunteurs sont passés au crédit commercial, en contrepartie du dépôt d'un montant d'épargne équivalent à 20 % du montant sollicité. Au-delà de l'ajustement à l'inflation, les montants ont augmenté de façon importante pour deux raisons : l'augmentation progressive des montants unitaires octroyés en fonction des renouvellements de crédit et la part croissante des caisses urbaines dans le réseau.

#### **Illustration 8 : Les contrats villageois, un mode d'accès simplifié au crédit agricole**

Pour accéder au crédit de campagne agricole, les villageois créent sous la responsabilité d'un comité un à deux groupes composés au maximum de 50 personnes et subdivisés en groupes solidaires de 5 personnes. Du point de vue de la caisse locale, un contrat villageois correspond à un seul contrat de prêt, un compte unique est ouvert et les membres s'engagent à rembourser collectivement les prêts. Cette organisation permet d'alléger le travail de gestion des agents et facilite l'accès au crédit des villages éloignés de la caisse (plus de 50 km) ou peu accessibles en saison des pluies.

D'après l'étude, les contrats villageois sont, en moyenne constitués de 15 personnes –dont cinq femmes en moyenne-. Les activités les plus financées sont la culture de riz, l'arachide, le maïs, le fonio et le manioc. Si les personnes interviewées déclarent avoir établi, à 91 % de bonnes relations avec les agents et les élus des caisses locales, 22 % ont du affronter des difficultés de recouvrement.

Avec la diversification du portefeuille et la montée en puissance des crédits de montant plus important comme le crédit commercial et le crédit moyen terme, la part relative des prêts de

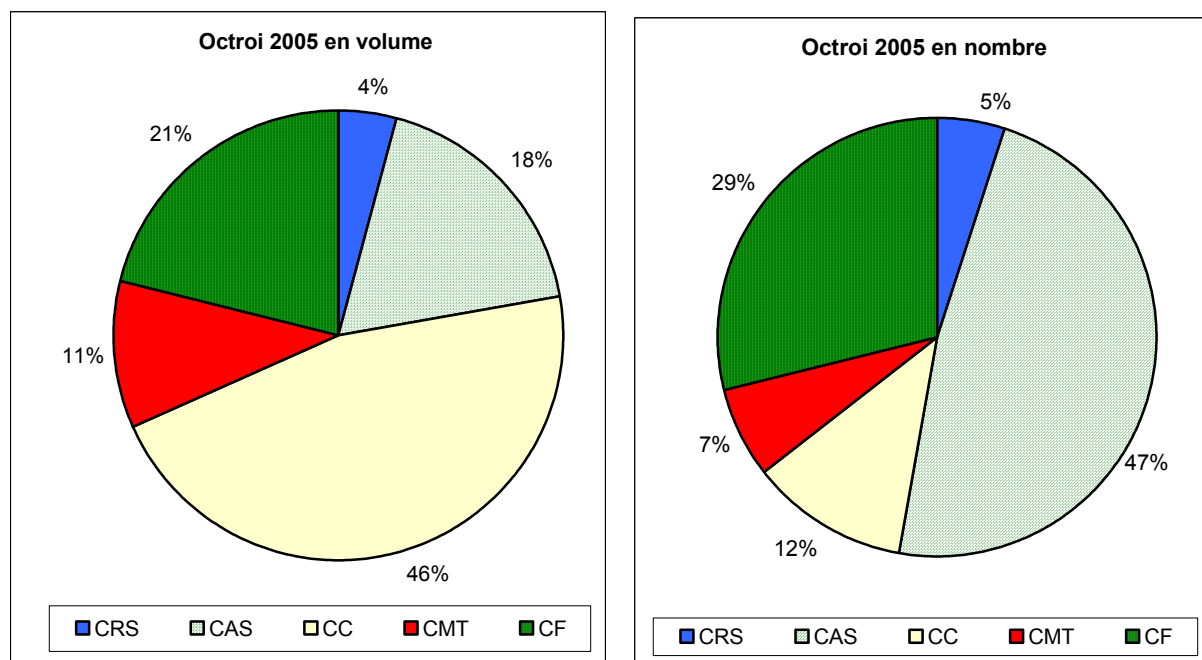
<sup>21</sup> Les données concernant les volumes octroyés ont été obtenues auprès de la Direction de l'exploitation du CRG, le crédit moyen à partir de notre échantillon et le nombre de prêts en divisant les volumes octroyés par le crédit moyen par produit. Cette approximation s'explique par l'absence de données consolidées au niveau du réseau sur le nombre de prêts.

faible montant s'est réduite d'autant. Les crédits solidaires, agricole et rural, ne représentent que 33 % des montants octroyés pour 68 % du nombre de crédit, alors que les crédits commerciaux et d'équipement représentent 52% des montant pour 14 % du nombre de crédit. C'est principalement dans les caisses urbaines que le crédit commercial s'est développé, sous l'impulsion de la création d'associations de caution mutuelle. Alors que le nombre de crédit commercial a faiblement augmenté dans les caisses de l'échantillon -de 23 % en milieu urbain et 16% en milieu semi-urbain- les montants octroyés se sont fortement développés puisqu'ils sont passés en moyenne de 962.000 GNF à 3.829.000 GNF entre 2001 et 2005.

Le crédit moyen terme a connu une forte progression depuis 2001 grâce à la diversification des objets financés. Des activités « traditionnelles » financées par le réseau (pêche artisanale, transformation de produits agricoles –décortiqueuses, pileuses-, équipements de traction animale, etc.) ; il s'est diversifié sur la demande urbaine (équipements domestiques –canapés, congélateurs-motos, etc.). Mais il s'avère peu rentable pour le réseau dans le contexte inflationniste du pays.

Avec ces différents éléments d'analyse, il est intéressant d'observer que, si le portefeuille se concentre au niveau des volumes (importance croissante des prêts de montant important comme le crédit commercial ou le crédit moyen terme), l'effectif de prêts reste en majorité constitué par des prêts de faible montant du type crédit agricole et crédit solidaire. On peut donc faire l'hypothèse que l'offre de crédit reste orientée en majorité sur un public disposant de revenus faibles, mais elle est complétée par une diversification progressive vers des produits plus adaptés à la demande des populations urbaines et péri-urbaines. C'est ce qu'illustre le graphique ci-après indiquant que dans les caisses étudiées, le produit majoritaire distribué au sein des caisses locales demeure le crédit agricole. Alors que ce dernier demeure attractif, y compris en termes de gestion pour les caisses locales grâce à l'intermédiation des contrats villageois, le crédit rural solidaire à, quant à lui, vu son importance fondre compte tenu de ses coûts d'intermédiation élevés.

**Illustration 9 : répartition des octrois 2005 en nombre et en volume**



Source : Tremén & Leblanc, 2006

L'offre de crédit reste donc orientée vers les populations rurales vulnérables au travers du crédit agricole solidaire et des contrats villageois ; mais elle a été progressivement élargie par de nouveaux produits en réponse aux besoins des populations urbaines et péri-urbaines.

*Il y a-t-il satisfaction de la demande d'accès au crédit ?*

Le Crédit rural couvre-t-il l'ensemble des demandes de crédit ou existe-t-il une demande non satisfaite par l'offre actuelle ? Une première approximation peut en être donnée par l'évolution du taux de pénétration (portée) dans les localités concernées et l'estimation qui découle de différents ratios d'analyse sur l'accessibilité du crédit.

**Illustration 10 : Ratios d'accessibilité du crédit**

	<b>Ratio 1 : Sociétariat / ménages</b>	<b>Ratio 2 : Nbre de prêts / ménages</b>	<b>Ratio 3 : En Attente / sociétariat</b>	<b>Ratio 4 : Nbre de prêts / sociétariat</b>
<b>Caisses urbaines</b>	19 %	7 %	11 %	36 %
<b>Caisses semi urbaines</b>	24 %	7 %	31 %	27 %
<b>Caisses rurales</b>	24 %	10 %	24 %	40 %

Source : Tremén & Leblanc, 2006

En comparant les différents ratios, on voit apparaître une première différence entre l'appartenance aux caisses et l'accès au crédit (ratio 1 versus ratio 2). Une partie des membres, importante pour les caisses rurales et semi-urbaines, est considérée « en attente » et n'a pas accès au crédit (ratio 3). Le nombre de prêts/associé actif » (ratio 4) est donc relativement bas dans tous les cas et particulièrement pour les caisses semi-urbaines.

De cette analyse découle l'hypothèse que l'accès au crédit est limité, en particulier dans les caisses rurales et semi-urbaines. Ce qui semble confirmé par l'allongement du délai d'attente constaté par les enquêtes dans les caisses rurales et semi-urbaines.

**Illustration 11 : Temps d'attente pour le renouvellement du crédit selon le type de caisse**

	Moins de 6 mois		De 6 mois à 1 an		De + d'1 an à 3 ans		+ de 3 ans		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Caisse urbaine	10	50 %	11	35 %	6	16 %	0	0 %	27	29 %
Caisse semi urbaine	6	30 %	8	26 %	13	35%	3	75%	30	33%
Caisse rurale	4	20%	12	39%	18	49%	1	25%	35	38%
Total	20	100%	31	100%	37	100%	4	100%	92	100%

Source : enquêtes, Tremén & Leblanc, 2006

*Il y a-t-il glissement du public ?*

L'hypothèse a été faite que la pression constatée au niveau de la demande pouvait se traduire par un glissement du public, certaines catégories sociales ou économiques plus vulnérables se voyant marginalisées de l'accès au crédit.

De façon générale, d'après les enquêtes réalisées, le sociétariat du CRG-SA se compose pour l'essentiel d'agriculteurs (48 %) et de commerçants (36 %). Les autres types d'activités principales sont très minoritaires. Les agriculteurs sont donc majoritaires et les cultures pratiquées sont le riz et l'arachide, suivis de l'huile de palme, la pomme de terre, le manioc, le fonio et le maïs. Les agriculteurs associés à la caisse pratiquent généralement au minimum deux à trois types de cultures différentes. Les commerçants sont plus nombreux dans les caisses urbaines et semi urbaines avec près de 40 % du sociétariat. En milieu rural, ils sont moins importants avec 33 % du sociétariat. Le commerce est très diversifié ; mais la majeure partie des associés exerce le commerce de produits agricoles : riz et arachide, suivi de l'huile de palme, la pomme de terre, le

manioc, le fonio et le maïs. Plus de 68 % des membres interrogés exercent une activité secondaire. Les hommes, tout comme l'ensemble du réseau, sont majoritaires au sein de l'échantillon analysé (55 %). La tranche d'âge de 65 % des enquêtés varie de 40 à 59 ans et s'avère donc relativement élevée, plus pour les hommes que pour les femmes.

Au-delà de ce profil moyen, l'enquête a tenté de répartir les membres par niveaux de pauvreté. Elle s'est basée sur une approche élargie de la pauvreté (capacité limitée d'accès aux biens, services et ressources dans des domaines aussi divers que la production, l'investissement ou la santé). Sur cette base, des indicateurs de pauvreté discriminant ont été sélectionnés. Il s'agit du niveau d'étude du chef de famille, de la situation nutritionnelle de la famille, des conditions de l'habitat (type de maison, eau, lumière), de la possession de biens d'équipement (appareils domestiques, moyen de transport, maison), de la capacité à épargner, ainsi que la possession de terres et de bétail. Sur cette base, une méthode de « scoring » a été appliquée pour classer les ménages enquêtés.

Globalement, le Crédit rural sert, d'après la classification de l'échantillon, une population répartie en 33 % de ménages « très pauvres », 62 % de ménages « pauvres » et 5 % de ménages plus aisés. Croisée avec les types de caisses et de crédit, l'analyse des indices de pauvreté sur l'échantillon met en évidence que les ménages très pauvres sont plus nombreux au sein des caisses rurales (38 %). Par produit, les résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

**Illustration 12 : Répartition du crédit par produit et par niveau de pauvreté**

Catégories	Echantillon	CAS	CRS	CC	CMT
<b>Populations très pauvres</b>	34 %	44 %	31 %	23 %	5 %
<b>Populations pauvres</b>	62 %	53 %	67 %	70 %	79 %
<b>Populations plus aisées</b>	5 %	3 %	3 %	7 %	16 %
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Tremén & Leblanc, 2006

On constate qu'il existe effectivement une différenciation socio-économique en fonction des indices de pauvreté entre, d'une part, le crédit agricole et rural solidaire (98 % d'emprunteurs entre pauvres et très pauvres) et, d'autre part, le crédit commercial (93 %) et, surtout le crédit moyen terme (84 %). Rapportée à l'ancienneté, la répartition des emprunteurs fait apparaître un niveau de pauvreté tendanciellement plus élevé pour les nouveaux emprunteurs que pour les anciens.

**Illustration 13 : Répartition des emprunteurs par ancienneté et par niveau de pauvreté**

Catégories	Echantillon	Moins de 5 ans	De 5 à 10 ans	Plus de 10 ans
<b>Populations très pauvres</b>	34 %	33 %	40 %	19 %
<b>Populations pauvres</b>	62 %	65 %	55 %	71 %
<b>Populations plus aisées</b>	5 %	2 %	5 %	10 %
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Tremén & Leblanc, 2006

Faute de situation de référence au moment de l'adhésion des nouveaux emprunteurs dans les caisses locales, il s'avère difficile de trancher entre plusieurs hypothèses d'interprétation :

- Il y a-t-il une tendance à l'augmentation de revenus et accumulation avec l'accès continu au crédit ?

- Il y a-t-il tendance à l'éviction des emprunteurs pauvres au fur et à mesure des renouvellements du crédit ; ce qui expliquerait la proportion plus importante d'emprunteurs aisés dans les catégories d'associés les plus anciens ?
- Il y a-t-il un mouvement « d'approfondissement » du Crédit rural au sens où, face à la relative saturation des couches les plus aisées de la population, son public s'élargit progressivement vers les catégories plus pauvres ?

Probablement ces trois hypothèses se combinent en partie, ce qui explique la tendance globale observée.

*Quels sont les impacts de l'accès aux services financiers ?*

Sans disposer des moyens nécessaires à la réalisation d'une analyse exhaustive de l'impact du crédit, l'étude a permis d'actualiser quelques informations en matière d'analyse des effets socio-économiques liés aux services financiers du Crédit rural (Gentil & Koulibaly, 2002). L'effet principal en matière d'activités agricoles demeure l'augmentation de surfaces (50 % environ des emprunteurs) grâce au recours à de la main d'œuvre supplémentaire, l'accès au matériel de traction animale, l'achat de nouvelles semences ; l'intensification agricole (recours aux engrais) demeurant limitée (12 % des enquêtes). Pour les activités de petit commerce, l'effet principal correspond à l'augmentation du volume d'activités, les stocks ou le fonds de roulement (entre 45 et 50 % des enquêtes) ; même si la diversification des sources d'approvisionnement (grossistes) et l'indépendance du crédit fournisseur demeurent importantes pour, respectivement, un quart à un tiers des emprunteurs.

Comme le niveau important de pauvreté au niveau des emprunteurs pouvait le laisser présager, les revenus issus des activités financées par le crédit ont servi en premier lieu à différentes dépenses sociales : frais de santé (95 % des personnes enquêtées) ; alimentation (94 %), vêtements (93 %) et dépenses de scolarité (78 %). Environ 80 % des emprunteurs de dix ans d'ancienneté ou plus déclarent des améliorations dans leur habitat et un peu plus de la moitié de l'ensemble des personnes enquêtées font état d'acquisition de biens d'équipement (appareils domestiques -téléviseur, congélateur ou réfrigérateur-, mobiliers et moyens de transport – bicyclettes, moto et pour certains voiture).

Pour une majorité des emprunteurs (plus de 90 %) les revenus issus de l'activité financée semblent suffisants pour assurer les échéances de remboursement du prêt. Néanmoins, dans l'historique d'endettement des personnes enquêtées, d'autres sources sont parfois mobilisées : revente de biens (7 %), travail secondaire (5 %), entraide des proches (5 %), prêt informel usuraire (3 %). Bien que, en raison de la fongibilité du crédit, il soit difficile de conclure à partir de ces quelques chiffres, l'hypothèse d'un faible risque de surendettement prédomine et ce, malgré une très forte augmentation des montants de crédit en francs guinéens courant. Rapportée en équivalent euros, cette augmentation demeure, de fait, relativement limitée en raison de la dépréciation monétaire du franc guinéen ; certains prêts ayant même vu leur valeur constante diminuée durant la période.

### Illustration 14 : Evolution du montant moyen octroyé entre 2001 et 2005

<b>Évolution du montant moyen octroyé par produits entre 2001 et 2005 (pour les 20 caisses visitées)</b>						
	<b>CRS</b>	<b>CAS – CASV</b>	<b>CC</b>	<b>CMT</b>	<b>CFE – CDF</b>	<b>Montant moyen</b>
<b>GNF courant</b>	<b>137%</b>	<b>63%</b>	<b>165%</b>	<b>883%</b>	<b>181%</b>	<b>226%</b>
<b>GNF constant 2000</b>	<b>53%</b>	<b>6%</b>	<b>72%</b>	<b>537%</b>	<b>82%</b>	<b>111%</b>
<b>Euros</b>	<b>-13%</b>	<b>-40%</b>	<b>-3%</b>	<b>261%</b>	<b>3%</b>	<b>20%</b>
<b>Crédit moyen 2005 (€)</b>	<b>109</b>	<b>53</b>	<b>539</b>	<b>202</b>	<b>94</b>	<b>137</b>

Source : Tremén & Leblanc, 2006

Dans les cas où le Crédit rural n'est pas l'unique institution présente, la mise en place concertée d'une « fiche de non-endettement » palliant à l'absence de centrale de risques (Pride Finance, Maison guinéenne de l'Entrepreneur, etc.) permet également de limiter les risques d'endettement croisé entre institutions.

L'ensemble de ces indicateurs –faible portée de l'accès au crédit, faible augmentation des montants réels de crédit moyen, autorégulation du marché-, semblent converger vers une hypothèse de saturation et de surendettement limités ; malgré l'absence de données plus précises concernant les activités financées et l'évolution de leur rentabilité, beaucoup plus difficiles à appréhender. De fait, le taux de satisfaction des emprunteurs établi dans l'enquête est important (88 % de personnes enquêtées satisfaites ou très satisfaites) et justifié par les éléments suivants : accueil au sein des caisses, formation et information préalables à l'octroi du crédit, disponibilité des agents et des élus des caisses ; accessibilité du service pour les personnes pauvres. Une partie des associés interrogés (18 %) considèrent néanmoins que les montants des prêts sont trop faibles. Ces éléments seraient à compléter par l'analyse des départs (démission de membres associés).

Malheureusement, si les démissions sont rares, une partie des membres inactifs correspond à des départs de fait ; les associés n'ayant pas récupéré leur épargne de garantie. Selon les entretiens avec les agents de crédit, les causes de départ renvoient au dysfonctionnement des groupes de caution solidaire, à l'échec des activités financées, à la mobilité de certaines catégories d'associés (fonctionnaires notamment), à des maladies ou des problèmes sociaux. Certains associés, en nombre restreint, auraient également atteint un palier dans leurs investissements et ne souhaitent plus s'endetter. Dans l'échantillon d'enquêtes auprès des membres inactifs, les raisons invoquées pour ne pas solliciter de nouveaux crédits correspondent à la dynamique propre à leur activité (« *repos* » entre deux prêts), à la mobilité de l'emprunteur, aux difficultés de former un groupe de caution solidaire et, parfois, à un problème de liquidité de la caisse.

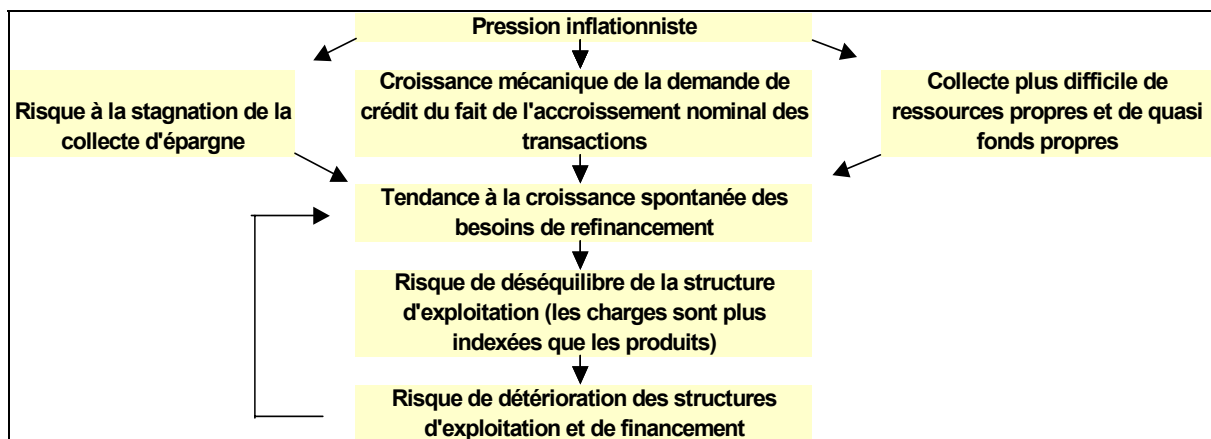


## IV. ESSAI D'INTERPRETATION

### 1. Contraintes de liquidité et risques d'éviction des zones et des associés ruraux

Face à ses besoins de liquidités, faute d'une rentabilité suffisante et compte tenu des difficultés de refinancement dans le contexte particulier de la Guinée<sup>22</sup>, le Crédit rural doit « *pouvoir compter sur des ressources propres (augmentations de capital et résultats) ou des quasi fonds propres (lignes de crédit mises à sa disposition par des projets ou des bailleurs pour financer une activité de crédit sous certaines contraintes), ou bien sur une croissance de l'épargne collectée. Le cercle vertueux consiste à maintenir une structure de ressources à peu près stable entre les ressources propres, l'épargne et un refinancement limité* » (Beth & Lacan, 2004, p. 64). Or la pression inflationniste affaiblit la structure financière du Crédit rural comme l'illustre le schéma ci-après.

**Illustration 15 : Inflation et structure financière du Crédit rural**



Source : Beth & Lacan, 2004

Chaque délégation régionale du Crédit rural se voit attribuée une enveloppe de financement en fonction de l'estimation de ses besoins ; mais aussi selon la disponibilité des fonds. Ramenée au niveau des caisses locales, l'enveloppe reçue est souvent inférieure aux besoins de financement ; ce qui se constate par l'augmentation du nombre d'associés inactifs et la durée de l'attente entre deux prêts. Le risque existe que les caisses disposant d'un potentiel de collecte d'épargne plus faible, en particulier les caisses rurales, voient leur capacité de prêt affectée de façon plus importante par cette situation sous contrainte.

### 2. Forces et limites de la gestion en commun du CRG-SA

La gouvernance des caisses du Crédit rural est basée sur le principe de « *gestion en commun* » entre élus et salariés (Condé & alii, 2001). La caisse octroyant les prêts, la répartition des rôles entre élus et salariés concerne la sélection des candidats, l'agrément des groupes solidaires et des candidats, le suivi des octrois, les réunions d'information au sein des districts, la réalisation des assemblées générales, l'octroi et le recouvrement des crédits. Les élus et les salariés participent également à l'élaboration du plan de développement de la caisse qui permet notamment de définir les besoins en matière de refinancement. Au-delà des fonctions formelles qu'ils leurs reviennent, les élus représentent un contrepoids au sein des caisses. Ils sont mandatés par les membres, représentent leurs intérêts et sont censés être les garants de la mission sociale du CRG-SA. De leur côté, les salariés, notamment les chargés de gestion, sont des techniciens, « *les directeurs* » des caisses ; ils s'occupent de la gestion et sont garants devant la SA de la qualité du portefeuille de crédit et des résultats économiques de la caisse locale.

<sup>22</sup> En Guinée, le risque-pays est considéré comme trop élevé par de nombreuses institutions spécialisées (*Microfinance Investment Vehicle*), quand elles n'ont pas simplement fait le choix de ne pas intervenir en raison de conditionnalités politiques.

Contrairement aux principes du mutualisme, les élus des caisses locales ne sont pas des bénévoles en tant que tel. Ils touchent, en plus de dédommagements liés aux coûts qu'entraînent leurs fonctions différents types de primes : une prime collective s'élevant à 15 % du résultat annuel de leur caisse, une prime liée à la qualité du portefeuille et une prime d'objectif semestrielle, en fonction du niveau de réalisation du plan de développement de la caisse locale. Derrière ce système d'incitation assurant la performance économique du système, le risque majeur réside dans la convergence d'intérêt des élus avec ceux des salariés. Si l'incitation économique prédomine sur le mandat social, l'équilibre initial peut basculer au détriment des performances sociales. Cette tendance peut s'accroître au niveau des caisses urbaines dont les portefeuilles sont importants, et susceptibles d'engendrer des résultats et donc des primes très attractives, à la fois pour les élus et les salariés.

Les monographies de caisses ont mis en évidence que les caisses les plus performantes ont des comités de gestion très actifs. « *Les élus [demeurent] le moteur de la caisse, ce sont les premiers à sélectionner les associés, à aller chercher les remboursements, à suivre les associés au cœur même de leur plantation et à poursuivre les défaillants* » (Tremen & Leblanc, 2006). Les agents assurent la gestion des formalités administratives et financières, mais ils n'ont par exemple que très rarement le temps de se déplacer dans les villages reculés. Cependant, les élus commencent à prendre conscience de leur rôle central au sein des caisses et exercent des pressions sur le CRG-SA pour rapprocher leur statut de celui des salariés ou encore pour bénéficier d'une indemnisation mensuelle. Ils ont désormais conscience d'appartenir à une institution financière et non plus à une organisation (projet) de développement.

## CONCLUSION

Face aux risques que la commercialisation comprend vis-à-vis des performances sociales, le CRG-SA a plutôt évolué de façon positive durant ses cinq premières années comme société de capitaux privée. Malgré le rééquilibrage vers l'urbain des villes secondaires, le réseau a élargi sa couverture rurale, même si les petites caisses ont vu leur gestion fragilisée et, quand le potentiel d'épargne est faible, elles font face à une contrainte croissante en termes de liquidités. Le sociétariat s'est accru dans des proportions importantes, mais avec l'augmentation des « associés en attente », sa qualité s'est dégradée, en termes de participation aux activités du réseau. Les volumes de crédit ont fortement augmenté et, si le portefeuille a tendance à se concentrer dans les prêts de montants plus importants (crédit commercial, crédit moyen terme), l'effectif des prêts reste en majorité constitué par des crédits de faible montant du type crédit agricole ou crédit solidaire. Avec près des deux tiers des prêts dédiés au crédit agricole, l'offre reste en majorité orientée sur un public rural disposant de faible revenu grâce à l'innovation des contrats villageois, même si elle complétée par une diversification progressive vers des produits plus adaptés à la demande de populations urbaines et péri-urbaines. Enfin, le « ciblage social » ne s'est pas dégradé et le réseau dessert en majorité des populations pauvres ou très pauvres pour lesquelles l'accès au crédit semble s'accompagner d'effets économiques et sociaux positifs.

Néanmoins, l'analyse dévoile les fragilités d'un équilibre où les contraintes de liquidités comme les mécanismes d'incitation au niveau des caisses locales peuvent rapidement faire basculer le réseau. Face à ces risques de gouvernance, comment préserver l'équilibre dans le futur ? Le processus de réflexion engagé sur les performances sociales par le CRG-SA a amené le réseau à se doter en 2007 d'un système d'indicateurs spécifiques<sup>23</sup>. Ces derniers doivent être intégrés progressivement au système d'information et de gestion (SIG), en cours d'informatisation sur

---

<sup>23</sup> Cf. Compte rendu de la restitution des monographies de caisses en juillet 2007 et « *la performance sociale au CRG* », miméo, octobre 2007.

l'ensemble du réseau. Ils doivent déboucher sur la publication d'un rapport social annuel, construit autour des quatre dimensions de l'outil SPI.

**Illustration 16 : Tableau d'indicateurs des performances sociales du CRG-SA**

- Portée: couverture nationale du CRG-SA, caisses, types, volume, membres, sociétariat (accessibilité des services)
- Profondeur: montant moyen des crédits, nombre de contrats villageois, etc. (accessibilité des services aux plus défavorisés)
- Diversification des prêts : volume et nombre selon types de prêts (réponse adaptée aux besoins spécifiques)
- Epargne : encours épargne volontaire, nombre épargnants (signe de confiance)
- Développement communautaire : montant des investissements communautaires (signe d'ancrage local)
- Gestion en commun : taux remboursement, taux atteinte des objectifs, résultat (signe de cohésion sociale)
- Cohésion financière du réseau : montant du fonds national de solidarité et du fonds national de prévoyance (renforcement de la solidarité du réseau)

Au-delà, l'objectif est de renforcer la prise en compte des performances sociales dans le pilotage opérationnel du réseau au travers des actions spécifiques des directions techniques (par exemple : refonte du module de formation des salariés et des élus sur la gestion en commun des caisses locales) ; mais surtout d'incorporer cette dimension dans la planification des caisses locales (équilibre des portefeuilles) ainsi que dans la gestion financière des ressources du réseau (équilibre du refinancement entre caisses urbaines et rurales).

Cette dimension sociale est-elle compatible face aux contraintes financières et aux rapports entre acteurs qu'elle soulève ? Il s'agit probablement d'un des nombreux défis que le Crédit rural de Guinée, aux vingt ans d'histoire déjà bien chargés, devra relever dans les prochaines années. Mais, en l'occurrence, c'est d'abord la conjoncture politique et économique du pays qui conditionne l'avenir du réseau et recentre son pilotage à des mesures de contingence et la recherche de la survie à court terme.

**BIBLIOGRAPHIE**

*Journal de l'économie guinéenne*, n°14/15, septembre 2002, 112 p.

Armendariz B. & Morduch J., 2007 : *The economics of microfinance*, the MIT Press, Ed. Paperback, 346 p.

Beth C. & Lacan, S., 2004 : *Appui au management du CRG, Actualisation plan d'affaires 2004-2013*, rapport d'étude IRAM, 79 p.

Campion A. n.d. : « Challenges to Microfinance Commercialization », in *Journal of Microfinance*, Volume 4, n°2, pp 57-65.

CGAP, 2001 : *Commercialisation et dérive de la mission des IMF*, Etude spéciale n°5, 23 p.

CGAP, 2008 : *Transforming NGO MFIs : Critical Ownership Issues to Consider*, Occasional Paper, n°13, 28 p.

Condé K., Bouju S. & Gentil D., 2001 : *Le Crédit rural de Guinée vu par ses acteurs*, Etudes & Travaux, Editions GRET-CRG-IRAM, Paris, 95 p.

Cull R., Demirgüç-Kunt A. & Morduch J., 2008 : *Microfinance Meets the Market*, Policy Research Working Paper 4630, 38 p.

- Doumbouya M. L., 2007 : *Banques commerciales, institutions de microfinance et financement de l'économie guinéenne : essais de proposition et schémas de rapprochement*, Document de travail, LEFI-Université Lyon 2, 22 p.
- Gentil D., 1996 : « Les avatars du modèle Grameen Bank », in *Revue Tiers-monde* n°196, pp. 115-133.
- Koulibaly B. & Gentil D. (dir.), 2002 : *Le Crédit rural de Guinée : du projet à l'institution, une construction sociale progressive*, Editions Charles Léopold Mayer-Ganndal, Paris-Conakry, 356 p.
- Labie M. & Mees M., 2005 : *Le paradigme commercial en microfinance et ses effets sur l'inclusion sociale*, SOS Faim, Zoom microfinance, n°16, 8 p.
- Lee N., 2008 : *Savings and Spider Plants : What is Good Governance for Member-Owned Institutions in Remote Areas ?*, Coady International Institute, 35 p.
- Mc Govern M. 2007, « Janvier 2007, Sékou Touré est mort », in *Politiques Africaines*, n°107, pp. 125-145.
- Morduch J., 2000 : “The Microfinance Schism”, in *World Development*, Vol. 28, n°4, pp. 617-629.
- Nair A. & Kloppinger-Todd, 2007, *Coopératives financières et portée en milieu rural : leçons tirées de quatre études de cas*, The World Bank, *Agriculture et Développement rural*, Discussion Paper 35, 72 p.
- Nowak M., 1994 : *La banquière de l'espoir*, Paris, Albin Michel, 291 p.
- Pesqueux Y., 2007 : *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF, 252 p.
- Tremen S. & Leblanc G., 2006 : *Crédit rural de Guinée : institutionnalisation d'un projet de microfinance ou le poids de la rentabilité sur la mission sociale*, mémoire de Master APIA, Université de Rennes 1, deux tomes.