

FONDS DE CRÉDIT AUTOGÉRÉS : DANS QUELS CAS FONCTIONNENT-ILS ?

Les projets de microfinance soutenus par l'État ou des bailleurs de fonds — qui offrent des produits de crédit et autres services financiers aux pauvres et aux personnes à faible revenu — s'appuient généralement sur des institutions de microfinance (IMF) dotées d'un personnel spécialisé¹. Toutefois, une minorité croissante de projets de microfinance sont adossés à des fonds de crédit autogérés (FCA). Dans le cas des FCA, les crédits accordés au sein d'un groupe sont gérés par les membres eux-mêmes, sans intervention d'un gestionnaire professionnel ni contrôle de la procédure d'instruction, de décaissement ou de remboursement des prêts. Plusieurs termes désignent ce type de fonds : fonds de crédit rotatifs, banques villageoises autogérées, associations cumulatives d'épargne et de crédit (ACEC) et fonds de développement communautaires.

Cette Note Focus présente les résultats d'une évaluation réalisée sur plusieurs dizaines de FCA créés ou financés par des bailleurs de fonds et des organisations non gouvernementales internationales (ONG) au cours des 15 dernières années. Cette étude montre que le succès de ces fonds est fortement lié à l'origine du financement des prêts reçus par les membres des groupes bénéficiaires.

- **Groupes financés de manière externe.** Lorsque les prêts sont financés dès le départ par l'extérieur (bailleurs de fonds, État), ces fonds échouent très fréquemment si bien que ce modèle est vivement déconseillé en microfinance.
- **Groupes fondés sur l'épargne.** Les fonds autogérés sont souvent une réussite lorsque les prêts sont financés par l'épargne des membres eux-mêmes, et quand le financement externe est, soit inexistant, soit décaissé par petits montants et après que le groupe ait déjà fait la preuve durable de sa capacité à accorder des prêts à partir de sa propre épargne et à en assurer le remboursement.
- **Self-help groups (ou groupes d'entraide).**² Les résultats sont variables lorsque les groupes commencent par mobiliser et prêter l'épargne de leurs membres et reçoivent ensuite d'importants crédits d'une banque attachée au recouvrement de ses fonds.

Des trois modèles, seuls ceux fondés sur l'épargne et les self-help groups apparaissent viables. Au-delà de la question de l'origine des fonds, un facteur déterminant de réussite semble être le degré d'accompagnement externe dont bénéficient les groupes autogérés. Il est important que ce type d'appui ne se limite pas à la période de lancement du groupe mais soit maintenu dans le temps.

¹ Dans cette Note, le terme « bailleur de fonds » désigne une large gamme d'agences de développement : programmes de coopération bilatéraux, banques de développement multilatérales, financeurs privés à vocation sociale (fondations), etc.

² Cette Note étudie le modèle des self-help groups tel qu'il est pratiqué en Inde. De nombreux self-help groups indiens bénéficient d'un financement externe (par le biais de prêts bancaires plutôt que de subventions de bailleurs de fonds ou de l'État) et un grand nombre de ces groupes fait appel à l'épargne. Nous avons placé ces groupes dans une catégorie particulière car, malgré quelques caractéristiques communes, ils fonctionnent différemment des autres fonds de crédit autogérés. Il semble qu'un crédit bancaire induit une dynamique différente de celle créée par une subvention initiale ou un crédit accordé dès le départ par un bailleur de fonds ou un programme gouvernemental.



Cette Note Focus a été rédigée par Jessica Murray, consultante du CGAP, et Richard Rosenberg, expert senior du CGAP. Les auteurs remercient pour leurs apports utiles et nombreux Hugh Allen, Jeffrey Ashe, Tamara Cook, Malcolm Harper, Elizabeth Littlefield, Anne Ritchie, Stuart Rutherford, Ousa Sananikone et plus particulièrement Heather Clark.

© 2006, Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) est un consortium de 33 agences de développement qui appuient la microfinance. Pour un complément d'informations, veuillez consulter le site web du CGAP : www.cgap.org



Bâtir des services financiers pour les pauvres



La Note Focus débute par une description de la méthodologie de l'étude et notamment des sources et critères d'évaluation des FCA. Elle passe ensuite en revue les résultats des trois types de FCA, s'interroge sur la nécessité pour les FCA de recevoir un appui externe à long terme, puis reprend le débat sur les avantages relatifs des fonds autogérés et des approches de microfinance plus classiques avec une gestion confiée à des professionnels. Elle s'achève par une présentation rapide des conclusions à retenir par les organisations d'aide au développement appuyant les FCA.

Méthodologie

Sources

Soixante projets de fonds autogérés financés par 23 agences d'aide (13 organismes bilatéraux ou multilatéraux et 10 ONG) entre 1990 et 2005 ont été étudiés sur la base de rapports d'évaluation ou de mise en œuvre. Lorsque cela était possible, ces informations documentaires ont été complétées par des discussions avec le personnel des agences d'appui. Pour un grand nombre de ces projets, les informations collectées se sont révélées moins concrètes qu'espéré. Comme l'indique le Tableau 1, la moitié de ces projets seulement a fourni suffisamment d'informations pour pouvoir estimer le degré de réussite avec une relative certitude.

Il y a généralement en microfinance corrélation entre la qualité du reporting et la qualité des résultats. En d'autres termes, lorsqu'un projet publie des états financiers exploitables, la probabilité que ce projet fonctionne avec succès est plus grande. Si ce constat s'avère pertinent dans le cas des FCA, il est possible que l'échantillon de projets pour lesquels nous avons pu évaluer les résultats réalisent en moyenne

une performance supérieure à celle de l'ensemble des FCA.

Aucune recherche spécifique n'a été menée au sujet de la performance des self-help groups indiens. Nous avons préféré utiliser les observations sur les self-help groups figurant dans deux autres études du CGAP : Christen et Ivatury, à paraître, et Prakash et collab., à paraître.

Critères de réussite

On désigne souvent les FCA par le terme *'fonds rotatifs'*, du fait que l'argent est en principe prêté, puis recollecté puis prêté à nouveau. Le premier critère utilisé pour juger du succès d'un programme de FCA a été le degré effectif de « rotation » des fonds.³ En d'autres termes, le remboursement des prêts est-il suffisamment rigoureux pour maintenir le niveau des fonds pendant plusieurs années ?

D'autres indicateurs ont été utilisés, en particulier lorsque les données sur les remboursements n'étaient pas exploitables. Les programmes dans lesquels la majorité des groupes ont été dissous en quelques années ont été considérés comme des échecs. Les signes d'appropriation par une élite (un petit nombre de membres influents accaparent les ressources au détriment du groupe) constituaient également un élément négatif, bien qu'aucun projet n'ait été considéré comme un échec pour cette seule raison.

Le critère idéal aurait été l'impact mesurable sur la vie des membres du groupe. On sait les difficultés associées à la mesure fiable de l'impact des services financiers. Dans le cas des projets FCA, il n'est pratiquement jamais possible d'obtenir une étude d'impact crédible. Cependant, le nombre croissant d'études d'impact disponibles sur le microcrédit dans d'autres contextes, tend à montrer que l'accès aux services financiers a un impact favorable sur les conditions de vie des clients et des personnes vivant dans leur foyer (Littlefield et collab., 2003). Ces études arrivent en général à la conclusion que les bénéficiaires associés à ces services sont liés à la durabilité de l'accès aux services, et ils sont absents dans le cas d'un accès limité à un ou deux prêts.⁴ En ce sens, le taux de recouvrement des

Tableau 1 : nombre et type des projets FCA évalués

	Projets ayant reçu un financement externe	Projets financés par l'épargne	Total
Projets dont le résultat a pu être évalué	20	11	31
Projets dont le résultat n'a pas pu être évalué	22	7	29
Total	42	18	60

³ Les projets avec un taux de remboursement égal ou inférieur à 85 % ont été jugés non viables et donc en situation d'échec dans le contexte de l'étude. Ce critère reste très souple. Si un portefeuille de prêts à 6 mois, remboursables par mensualités, présente un taux de remboursement de 85 %, il verra la moitié de son capital environ disparaître en un an. Voir Rosenberg (1999).

⁴ Exemple : Dunn et Arbuckle (2001).

prêts est fortement corrélé à l'impact puisque les groupes dont le capital s'évapore en raison du non-remboursement des prêts sont dans l'incapacité de maintenir l'offre des services.

Certains observateurs jugent que le taux de recouvrement des prêts ne devrait pas être systématiquement utilisé comme critère de réussite des FCA, partant de l'hypothèse que l'objectif principal de certains de ces projets n'est pas l'offre de services financiers en elle-même, mais plutôt le transfert de capitaux au sein de communautés pauvres - objectif qui peut être atteint y compris si les prêts ne sont pas directement remboursés et que les groupes se dissolvent. C'est le raisonnement qui a été repris dans le cadre de plusieurs projets FCA en Asie de l'Est, à la suite de la crise financière de 1997. Les bailleurs de fonds avaient décidé de transférer des fonds à des communautés pauvres durant la crise et avaient formé des groupes de type FCA sans tellement se préoccuper des conditions de remboursement ou de la survie à long terme de ces groupes. Cet argument ne nous a pas convaincus, bien que nos objections se fondent sur une expérience anecdotique plutôt que sur des informations concrètes figurant dans la documentation étudiée pour la présente Note.

- Si la description préliminaire du projet prévoyait explicitement un taux élevé de non-remboursement et la dissolution consécutive probable des groupes, il est vraisemblable que ce type de projet aurait été rejeté dès le départ.
- Le détournement, par quelques membres du groupe, des capitaux destinés à l'ensemble du groupe à travers les non remboursements, peut avoir un impact défavorable sur le capital social existant au sein de la communauté concernée. Ces situations peuvent susciter tensions, rancœurs et défiance entre les membres du groupe et porter atteinte à la capacité de la population à se mobiliser en vue d'objectifs communs.
- Lorsqu'une population tire profit de la mauvaise gestion du portefeuille de crédits pour ne pas rembourser ses prêts, il devient plus difficile pour une IMF compétente d'exercer son activité au sein de cette population.
- Il est tout à fait louable de vouloir effectuer une réallocation du capital au sein des populations pauvres, mais il existe de nombreuses manières

d'y parvenir autrement que par la mise en place de fonds de crédit au niveau local.

Il est généralement accepté dans l'univers des praticiens de la microfinance, qu'ils soient à tendance « agressive » et soucieux de finance, ou à tendance philanthropique et axés sur la pauvreté, qu'un dispositif de prêts n'est jamais la solution recommandée en matière de développement si les conditions de recouvrement ne sont pas assurées.

Les trois types de fonds autogérés

Dans son ouvrage bien connu, *Comment les pauvres gèrent leur argent*⁵, Stuart Rutherford (2000) définit deux approches de la finance des pauvres : celle des prestataires et celle des promoteurs. Dans le premier cas, le prestataire, une institution financière professionnelle et spécialisée, offre des prêts, des facilités d'épargne et d'autres services financiers à sa clientèle. Dans le second, le promoteur cherche à enseigner aux populations comment s'organiser de façon à ce que les membres de la communauté puissent s'offrir mutuellement ces services.

Stuart Rutherford explique que la plupart des pauvres préfèrent le modèle du prestataire, lorsqu'il est disponible, car il est plus fiable en général, demande un moindre effort d'organisation et présente moins de risque pour la clientèle.⁵ Ces préférences sont identiques à celles des clients issus des classes moyennes dans les pays riches. En règle générale, ils préfèrent ne pas avoir à se préoccuper de l'organisation et de la gestion des établissements qui leur fournissent biens et services.

L'essentiel des subventions accordées par des bailleurs de fonds au secteur de la microfinance est destiné au modèle 'prestataire' : des institutions de microfinance (IMF) reconnues légalement, spécialisées et professionnelles. Il existe cependant des limites à la portée de l'activité de ces IMF. Elles peuvent en particulier éprouver des difficultés à desservir les régions isolées ou faiblement peuplées. En raison de l'effet combiné d'une clientèle dispersée et du coût élevé des transports et des communications, il peut en effet leur être impossible d'y maintenir des agences de façon rentable.

⁵ Stuart Rutherford indique ses préférences (2000) mais reconnaît que les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) autogérées, les clubs d'épargne et les fonds autogérés fondés sur l'épargne jouent un rôle utile dans la vie locale de nombreuses populations.

Face à ces obstacles, un certain nombre de programmes de microfinance adoptent une approche décentralisée et forment des groupes autogérés à prêter à leurs membres et à mobiliser également leur épargne. Ces groupements comprennent en général de 5 à 40 membres. Ils sont créés dans le but spécifique de gérer un fonds rotatif, même s'il arrive que des groupes préexistants soient utilisés.

Leurs membres non-professionnels et quelquefois analphabètes sont à la fois propriétaires et gestionnaires de leur fonds. Ils mobilisent l'épargne (le cas échéant), décident de l'octroi et des conditions de crédit, décaissent les prêts et gèrent leur recouvrement, le tout en l'absence de tout contrôle extérieur d'une IMF et de son personnel spécialisé.

Il est impossible de procéder à une estimation exacte du montant des concours accordés par les bailleurs de fonds aux fonds de crédit autogérés, mais il s'agit d'un volume important. Selon les évaluations récentes du CGAP à propos des projets de microcrédit de la Banque mondiale et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), environ 30 % de ces projets utilisent un modèle de FCA. Le CGAP estime de façon grossière que l'ensemble des fonds accordés à la microfinance atteint approximativement 800 millions de dollars par an. Si les autres bailleurs de fonds de la microfinance utilisent le modèle FCA aussi souvent que la Banque mondiale et le PNUD, le montant des concours attribués par l'intermédiaire de FCA dépasserait largement 200 millions chaque année.⁶

Les fonds autogérés dont le financement est assuré par des bailleurs de fonds ont des approches très variées, et il est difficile de les répartir selon des catégories clairement définies et distinctes. La classification la plus pertinente pour l'analyse consiste à regrouper les projets en fonction de l'origine du financement des prêts accordés au sein des groupements communautaires.

Dans le cas des groupes financés de l'extérieur (bailleurs de fonds, Etat), le financement des prêts est presque toujours assuré par une injection de capital effectuée dès les débuts de l'existence du

groupe. Les groupes fondés sur la mobilisation de l'épargne financent pour l'essentiel leurs prêts avec les dépôts des membres. Dans le modèle self-help group, la plupart des groupes commencent par prêter les fonds mobilisés à partir de leur propre épargne. Ensuite, certains self-help groups ont recours à un prêt bancaire externe, dont le montant est en général beaucoup plus élevé que la somme réunie par le biais de l'épargne des membres. Dans la plupart des cas, les banques sont déterminées à recouvrer le montant des prêts accordés à ces groupes.⁷

Avantages et inconvénients des fonds de crédit autogérés

Dans les communautés rurales isolées qui ne sont pas desservies par les IMF ou le secteur bancaire formel, les systèmes de crédit autogérés sont parfois le seul modèle viable pour assurer une intermédiation financière de base au-delà des mécanismes informels traditionnels tels que le prêt familial ou le recours aux usuriers. Les coûts de transaction internes tendent à être plus faibles pour les FCA que pour les IMF ou autres institutions financières formelles. Leurs membres assurent bénévolement des fonctions pour lesquelles une IMF devrait rémunérer du personnel spécialisé. Dans la mesure où un fonds autogéré est un dispositif local pouvant opérer sans bâtiment ni bureau permanent, il évite la plupart des coûts fixes, de transport et de communications encourus par la succursale locale d'une IMF. Même si l'on inclut les frais de promotion, de formation et de supervision du groupe, le coût par emprunteur d'un FCA est en général nettement inférieur à celui d'une IMF (Ashe 2002, Allen 2006, Christen et Ivatury, à paraître, et Prakash et collab., à paraître). Toutefois, le fait que le groupe ne rémunère pas de personnel spécialisé pour effectuer certaines fonctions ne signifie pas que ces fonctions n'entraînent aucun coût. Ils ne paient personne pour gérer leurs fonds, en revanche, les membres doivent consacrer leur propre temps et énergie dans les négociations, et ils doivent assumer des risques qu'ils préféreraient éviter, tout

⁶ Cette estimation ne tient pas compte des fonds attribués aux self-help groups indiens par des banques publiques.

⁷ Afin de délimiter l'analyse de façon réaliste, les modèles mutualistes ou coopératifs d'épargne et de crédit gérés localement ont été exclus, même s'il faut reconnaître qu'il peut exister de nombreux points communs entre la méthodologie mutualiste ou coopérative et celle des FCA.

particulièrement le risque de perdre leur épargne lorsqu'un voisin ne rembourse pas son prêt.

D'une manière générale, les membres des fonds de crédit autogérés se caractérisent par une plus grande pauvreté que la clientèle des IMF, si l'on prend tout au moins l'hypothèse qu'un habitat rural et faible montant des prêts et comptes d'épargne présentent une certaine corrélation avec le degré de pauvreté. En raison de sa structure de coûts spécifique, un fonds de crédit autogéré est souvent en mesure de réaliser des transactions d'un montant inférieur au minimum viable pour les institutions plus formelles et professionnelles. De même, les membres des FCA sont généralement moins nombreux et se connaissent mieux, ce qui peut autoriser davantage de souplesse dans l'ajustement des calendriers de remboursement, notamment pour les plus pauvres qui ont des flux de trésorerie instables.

Les banques commerciales et les IMF sont souvent dans l'incapacité d'opérer dans les régions en conflit ou post-conflit. Par comparaison, les FCA peuvent poursuivre leur activité dans un contexte de crise politique ou économique, alors même que la plupart des autres services financiers disparaissent complètement. Les FCA ne possèdent ni siège social, ni succursales susceptibles d'être cambriolées ou détruites à l'occasion d'un conflit ou d'un soulèvement. Comme les fonds sont souvent dispersés entre les membres, il y a peu de risques qu'un montant important puisse être dérobé. Et même lorsqu'un groupe ne peut poursuivre son activité durant une crise, il est fréquent qu'il puisse la reprendre rapidement dès que le pic de la crise est passé.

Les fonds autogérés sont parfois utilisés pour permettre aux membres d'accéder à des activités non financières. Les réunions du groupe peuvent inclure des séances de sensibilisation/formation en matière de santé, de droits de l'Homme ou d'autres sujets sociaux. Certains groupes décident d'entreprendre des projets communautaires : création d'une école, installation d'une pompe à eau, construction de routes.

Enfin, et cela est très important, les FCA peuvent offrir un service que beaucoup d'IMF ne sont pas en mesure de proposer : l'épargne. Du fait de leur statut largement informel, ils ne sont généralement pas sujets aux contraintes réglementaires qui empêchent un grand nombre d'IMF — au moins dans un premier temps — de mobiliser des dépôts

volontaires.⁸ L'épargne est un service très apprécié par les pauvres. Beaucoup d'entre eux sont même prêts à payer pour disposer d'un endroit sûr où placer leur épargne. En outre, les FCA fondés sur l'épargne peuvent générer un rendement pour leurs membres puisque leur épargne est prêtée et que le montant remboursé inclut des intérêts.

Les principales limites de l'approche des fonds de crédit autogérés sont liées à l'absence de gestion professionnelle. Il est plus facile pour une IMF opérant de façon formelle et professionnelle de mettre en place un système de comptabilité approprié, un suivi méticuleux du remboursement des prêts et une gestion financière solide. Il n'est pas surprenant que les FCA tendent à être en général moins stables que les IMF, même si certains types de fonds peuvent arriver à la stabilité lorsqu'ils reçoivent un appui externe adéquat.

Une autre limite tient au fait que les FCA ne peuvent fournir la gamme de services que peut offrir une institution possédant un agrément légal (notamment des produits diversifiés de prêt et d'épargne, ou des prestations de paiement et transfert de fonds).

Les groupes financés de manière externe. En dehors de l'Inde, la plupart des FCA financés par des bailleurs de fonds ou l'État bénéficie d'une injection importante de capitaux au moment de la création du groupe, ou immédiatement après. Ces capitaux peuvent prendre la forme d'une dotation au groupe ou d'un prêt accordé à des conditions préférentielles. Certains de ces groupes ne mobilisent aucune épargne auprès de leurs membres, si bien que les prêts accordés aux membres du groupe sont entièrement financés par des fonds externes. Dans d'autres programmes, même si les groupes utilisent également des dépôts reçus de leurs membres, le montant reste très nettement inférieur à celui du capital externe. Dans les deux cas, le financement des prêts est assuré pour l'essentiel par des fonds qui ne proviennent pas des membres. Les FCA sont plus souvent initiés et organisés par le financeur que par la communauté et la motivation principale des membres à participer est leur souhait d'avoir accès à ces capitaux externes.

⁸ Dans de nombreux pays, les IMF n'ayant pas reçu l'agrément des autorités bancaires peuvent exiger que leurs clients effectuent des dépôts d'épargne avant de pouvoir recevoir un prêt. Il est préférable de considérer ces dépôts obligatoires comme une garantie fournie en liquide pour le contrat de prêt, et non comme un véritable produit d'épargne.

Les groupes financés de l'extérieur connaissent pratiquement toujours l'échec, principalement du fait de taux d'impayés élevés. Sur les 20 fonds de ce type ayant fourni suffisamment d'information pour pouvoir juger de leur performance, seul un fonds n'a pas échoué.^{9, 10}

Pourquoi les fonds financés de l'extérieur connaissent-ils l'échec (alors même que ceux qui assurent leur propre financement par le biais de l'épargne connaissent souvent le succès) ? Plusieurs raisons sont avancées, la principale tenant à la perception qu'ont les membres de ce que Richard Montgomery (1995) décrit comme l'argent « chaud » et l'argent « froid ».

Les capitaux mobilisés par le biais de l'épargne locale sont perçus comme « chauds » car ils proviennent de l'entourage des membres. Si l'on ne rembourse par un prêt financé par ce type d'épargne, on a le sentiment de voler son voisin, ce qui incite l'emprunteur à prendre les remboursements plus au sérieux.

L'argent « froid » est celui qui provient de l'extérieur, en général de bailleurs de fonds ou de l'État. L'argent « froid » est souvent moins bien considéré. S'il n'existe pas de moyens de pression concrets obligeant les gens à rembourser, comme par exemple la crainte de perdre sa garantie, le remboursement de l'argent « froid » peut ne plus être prioritaire, même si l'emprunteur est conscient du fait que l'argent doit être reversé dans un fonds rotatif pour l'usage de ses voisins. En cas de défaut de remboursement d'un emprunt financé par de l'argent « froid », la situation des autres membres n'est pas pire qu'avant la création du fonds. En

⁹ À notre connaissance, le seul FCA bénéficiant d'un financement externe et ayant réussi, était un projet créé par la Banque mondiale en 1993 en Albanie. Les groupes locaux formés par ce projet affichaient un taux élevé de recouvrement des prêts. Notons toutefois que ces groupes jouissaient d'un niveau d'appui professionnel supérieur à la moyenne. La prise de décision et la responsabilité du recouvrement et de l'accompagnement avaient bien été confiées aux membres, mais le comité de prêts de chaque groupe comprenait un chargé de crédit professionnel, rémunéré par l'organisation faîtière de refinancement et qui participait à toutes les réunions bien que ne disposant pas de droit de vote. Selon le chef de projet de la Banque mondiale, le rôle de ces chargés de crédit était « primordial » et « influent » même si non « décisionnel ».

¹⁰ A chaque fois que le degré de réussite d'un projet a été noté, il a également été indiqué dans quelle mesure ce score nous paraissait digne de confiance. Sur les 20 scores attribués à des projets financés de l'extérieur, un score a été évalué comme peu fiable, quatre comme moyennement fiables et 15 (y compris le score qualifiant le seul projet réussi) comme très fiables.

outre, dans un grand nombre de cas, les emprunteurs sont conditionnés par l'idée assez répandue que les attentes en matière de remboursement des fonds alloués par des bailleurs de fonds ou l'État sont faibles. Ces problèmes spécifiques sont accentués en cas de faiblesse des procédures et des contrôles. Il n'est pas surprenant que les fonds de prêt gérés par des membres non-professionnels (et quelquefois analphabètes) soient plus susceptibles que les IMF d'avoir une comptabilité désorganisée, un mauvais suivi du recouvrement des prêts et une gestion financière défaillante.

Dans les groupes financés de l'extérieur, les membres ne perçoivent pas l'épargne comme une prestation intéressante mais plutôt comme un obstacle à surmonter avant de pouvoir recevoir un prêt. Ce contexte est peu propice à susciter de bonnes habitudes d'épargne.

Depuis des années, de nombreux opérateurs en microfinance expérimentés sont sceptiques sur la pertinence des fonds autogérés financés de l'extérieur. Cette étude confirme entièrement leur point de vue. L'expérience des groupes financés de l'extérieur est si négative que les bailleurs devraient tout simplement abandonner ce modèle comme moyen de répondre aux besoins des pauvres dans le domaine financier. Nous avons trouvé deux exemples de projets FCA qui avaient commencé à fournir des capitaux externes à des groupes avant d'y mettre fin lorsqu'ils se sont rendus compte que le financement externe mettait à mal le système d'incitations au remboursement et menaçait la réussite du projet :

- Le programme Kupfuma Ishungu de CARE au Zimbabwe a été confronté à des attentes déplacées, de même qu'à une détérioration du comportement d'épargne des bénéficiaires à la suite de l'annonce de crédits financés par un fonds externe dans le cadre d'une opération de promotion du projet. Après avoir constaté que les deux tiers des groupes avaient mis fin à leur activité une fois les prêts décaissés, CARE a cessé de fournir des capitaux aux groupes. Depuis cette décision, les créations de groupes ont pratiquement triplé par rapport aux 270 groupes du programme initial, et 1 462 groupes supplémentaires ont vu le jour dans le cadre d'un programme fondé sur l'épargne (Allen 2002).
- Le programme de Développement rural dans les régions marginalisées, lancé par le

gouvernement mexicain en 1997, a aidé des groupes d'agriculteurs à créer des fonds de prêts rotatifs à partir de capitaux fournis par le gouvernement. Ayant constaté que les fonds n'étaient pas remboursés, le gouvernement a décidé de faire appel au soutien de la Banque mondiale pour mettre en place une solution de financement par l'épargne des membres. Les membres ont appris à épargner leurs propres capitaux et à les prêter à d'autres membres. Le modèle fondé sur l'épargne a connu la réussite avec un taux de remboursement de près de 100 % (Zapata 2002).

Les groupes fondés sur l'épargne

Dans le monde entier, des groupes de population réussissent à constituer des fonds de crédit à partir de leur propre épargne, sans le moindre soutien externe. L'exemple le plus courant est celui des associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) appelées plus couramment tontines. Les membres d'une tontine se réunissent régulièrement, le nombre des réunions pour chaque cycle correspondant en général à celui de ses adhérents. À chaque réunion, chaque membre doit verser une cotisation dont le montant est convenu à l'avance. Chaque adhérent reçoit à son tour le montant total mobilisé lors d'une réunion.

Les tontines ne peuvent fonctionner que si le climat de confiance est élevé, puisqu'un membre qui doit recevoir son capital vers la fin du cycle doit pouvoir compter sur la poursuite des cotisations de ceux qui ont déjà reçu la cagnotte. Les tontines sont toutefois relativement faciles à gérer dans la mesure où les transactions sont complètement standardisées et qu'il n'est pas nécessaire de sécuriser des fonds entre les réunions. Le modèle des tontines se diffuse par reproduction spontanée, et ne donne guère prise à l'introduction d'un soutien externe. Dans la mesure où les fonds ne sont pas « recyclés », la tontine ayant vocation à se dissoudre une fois que chaque membre a reçu la cagnotte, elle n'a pas été retenue comme un FCA pour les besoins de cette étude.

Elles constituent toutefois une forme de financement géré localement beaucoup plus simple, dont les principes sont à la base d'un grand nombre de modèles de FCA.

Les associations cumulatives d'épargne et de crédit (ACEC), variante de la tontine classique, ne

distribuent pas la totalité de leurs fonds à chaque réunion, et elles peuvent offrir des modalités de crédit et d'épargne plus souples. Certains de leurs membres adhèrent parce qu'ils veulent épargner, tandis que d'autres ont surtout envie d'emprunter, mais chaque adhérent doit épargner de façon régulière. Les ACEC, le modèle le plus basique de FCA fondés sur l'épargne, présentent un risque plus important que les tontines classiques (AREC), et leur gestion est plus compliquée. Bien qu'elles n'utilisent pas de capitaux externes, elles sont plus susceptibles que les tontines de recevoir un appui administratif et technique de l'extérieur. Les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle utile, par exemple en assurant la promotion et l'organisation de groupes, la formation de membres à la gestion du fonds, et en aidant à mettre en place des systèmes comptables et d'information appropriés.

Jusqu'ici, les bailleurs de fonds ont beaucoup moins utilisé le modèle de FCA fondés sur l'épargne que celui financé de l'extérieur. Cela peut être dû en partie au fait que, bien que les FCA financés par l'épargne mobilisent des capitaux locaux et permettent à leurs adhérents d'utiliser ces fonds de façon plus productive, ce modèle n'implique pas le transfert de capitaux vers des segments de population pauvres, alors que c'est parfois le principal objectif d'un bailleur de fonds. En outre, la logique des agences publiques d'aide les incite fortement, ainsi que leur personnel, à transférer de forts volumes d'argent, alors que les FCA financés par l'épargne (et pour lesquelles le bailleur ne finance que les fonctions de gestion) ne permettent pas de décaisser un volume de fonds aussi important que les FCA financés de l'extérieur (pour lesquelles le bailleur assure le financement de la plus grande partie ou de la totalité des capitaux du portefeuille de prêt). Une autre raison est que certains bailleurs n'envisagent la microfinance que comme un soutien aux initiatives économiques, et non pas comme un outil de gestion financière à vocation multiple à l'intention des ménages. Beaucoup de bailleurs pensent que les groupes ayant recours à l'épargne ne peuvent mobiliser de prêts assez importants pour financer la création ou la croissance de microentreprises.¹¹ Enfin, il existe une perception erronée comme quoi les pauvres n'épargnent pas ou qu'ils en sont incapables.

¹¹ Nous ne pouvons confirmer ni infirmer cette déclaration.

Tableau 2 : Comparaison des taux de remboursement pour des FCA financés de l'extérieur et pour des FCA financés par l'épargne

Pays	Taux de remboursement des prêts (%)
FCA financés de l'extérieur	
Albanie	99
Indonésie	45
Indonésie	77
Indonésie	50
Kirghizistan	85
RDP Lao	16–60
RDP Lao	68
Malawi	40
Mexique	80
Rwanda	55–83
Zanzibar	50
FCA financés par l'épargne	
Népal	96–100
Niger	100
Mexique	100
Syrie	99,7
Ouganda	95–98

Remarque : La stabilité de l'activité de microfinance nécessite en général des taux de remboursement supérieurs à 95 %, ou même beaucoup plus selon la durée des prêts. Pour un portefeuille composé de prêts de 3 mois, remboursables chaque semaine, un taux de remboursement de 95 % entraîne une perte de 37 % de capital chaque année. On trouvera une explication de ce résultat surprenant dans l'ouvrage de Richard Rosenberg (1999). Cette analyse prend comme hypothèse que le taux de remboursement est mesuré de façon prudente : les montants reçus durant une période sont comparés aux montants dus pour la même période. La méthode de calcul du taux de remboursement n'est spécifiée que dans quelques rapports. Si l'on utilise un taux de remboursement de 95 % et une définition moins prudente, on obtient une perte réelle encore plus importante.

*Les travaux de recherche ont mis à jour une quantité d'informations suffisante sur les résultats pour permettre de noter 11 projets FCA financés par l'épargne. On constate avec surprise que tous les projets figurant dans cet échantillon sont apparemment des réussites.*¹²

La section précédente analysait la principale raison à ce résultat. Lorsque ce sont les membres, plutôt que des entités extérieures, qui fournissent les capitaux, il se crée une incitation en faveur d'une gestion plus prudente des fonds et d'un meilleur

remboursement des prêts. Le tableau 2 présente les taux de remboursement communiqués par les projets de FCA notés.¹³

La conclusion générale illustrée par ce tableau est que les FCA fondés sur la mobilisation de l'épargne sont plus à même que les groupes financés de l'extérieur d'obtenir le remboursement de leurs prêts, de préserver leur capital et donc de pouvoir faire tourner les fonds de façon continue.

Lorsqu'un bailleur de fonds appuie un FCA fondé sur l'épargne, il ne finance pas les prêts accordés aux membres du groupe, mais appuie des fonctions auxiliaires telle que la promotion, l'organisation, la formation ou le soutien à la tenue des registres comptables. Ce soutien non financier s'est souvent révélé essentiel pour la réussite. Lorsque le rôle du bailleur de fonds se limite à cet appui non financier, l'hypothèse est que le bailleur est plus à même de prêter attention à ces fonctions et d'en vérifier l'efficacité.

Les programmes de FCA financés par l'épargne pour lesquels une évaluation est disponible, sont peu nombreux, 11 projets uniquement. En revanche, tous ces programmes opèrent avec succès. Cela ne signifie évidemment pas qu'il n'y a pas d'échecs : il est plus fréquent de trouver un rapport sur un projet réussi que sur un projet en échec. Mais ce n'est sûrement pas un hasard si tous les projets qu'il a été possible d'évaluer sont des succès.

Un exemple intéressant est celui du *Women's Empowerment Program* (WEP), financé par l'USAID et mis en œuvre par PACT au Népal. En un an à peine, ce projet de FCA fondé sur l'épargne a assuré la formation et le soutien de 130 000 femmes réparties en 6 500 groupes. Ce programme vise prioritairement l'alphabétisation et l'épargne et 96 % des groupes affichent des taux de remboursement des prêts de 100 %. Depuis leur adhésion au projet WEP, un grand nombre de participantes ont créé une entreprise, fait des progrès en alphabétisation et augmenté leur pouvoir de décision au sein de leur foyer. Environ 800 groupes se sont formés spontanément par imitation, et il s'est même créé un marché de revente de la documentation de formation. Ce type de diffusion par mimétisme augmente la portée de l'action sans faire appel à de

¹² Nous avons attribué un niveau de confiance élevé à sept de ces notes et un niveau de confiance faible à quatre.

¹³ Les projets notés non présentés au tableau 2 utilisaient d'autres indicateurs de performance, tels que les remboursements effectués dans les délais, ou le rendement net que les adhérents réalisent sur leur épargne. Par exemple, les participants au programme MMD de CARE au Niger gagnent environ 76 % sur leurs dépôts chaque année, après prise en compte des impayés (Allen 2002).

nouveaux capitaux et il offre une preuve concrète de la conviction des participantes que la présence des FCA améliore leurs conditions de vie (Ashe et Parrot, 2001).

Self-help groups et mise en place d'une relation bancaire

Comme cela a déjà été évoqué précédemment, les programmes individuels de self-help groups n'ont pas été étudiés dans le cadre de cette Note. Les descriptions des self-help groups et de leurs performances proviennent principalement d'autres sources, et notamment de deux articles à paraître publiés par le CGAP (Christen, Ivatury et Prakash et collab.).

Lorsque des bailleurs de fonds injectent du capital dans les FCA, c'est principalement parce qu'ils jugent que les membres sont à même de gérer et de profiter de prêts supérieurs à ce que pourrait financer l'épargne des adhérents à elle seule. Ils ont raison dans un grand nombre de cas. Mais il existe une option préférable. Une fois que les besoins en crédit d'un groupe deviennent trop importants par rapport à ses ressources locales, les bailleurs peuvent aider à faire le lien entre ce groupe et des banques commerciales ou d'autres prestataires formels de services financiers. Un membre ne peut en général pas avoir recours à la banque personnellement parce que son solde bancaire est trop faible, ou parce qu'il ne peut pas offrir de garantie pour un prêt, ou parce que l'agence bancaire est trop éloignée. Mais dès lors que le groupe a accumulé des actifs grâce

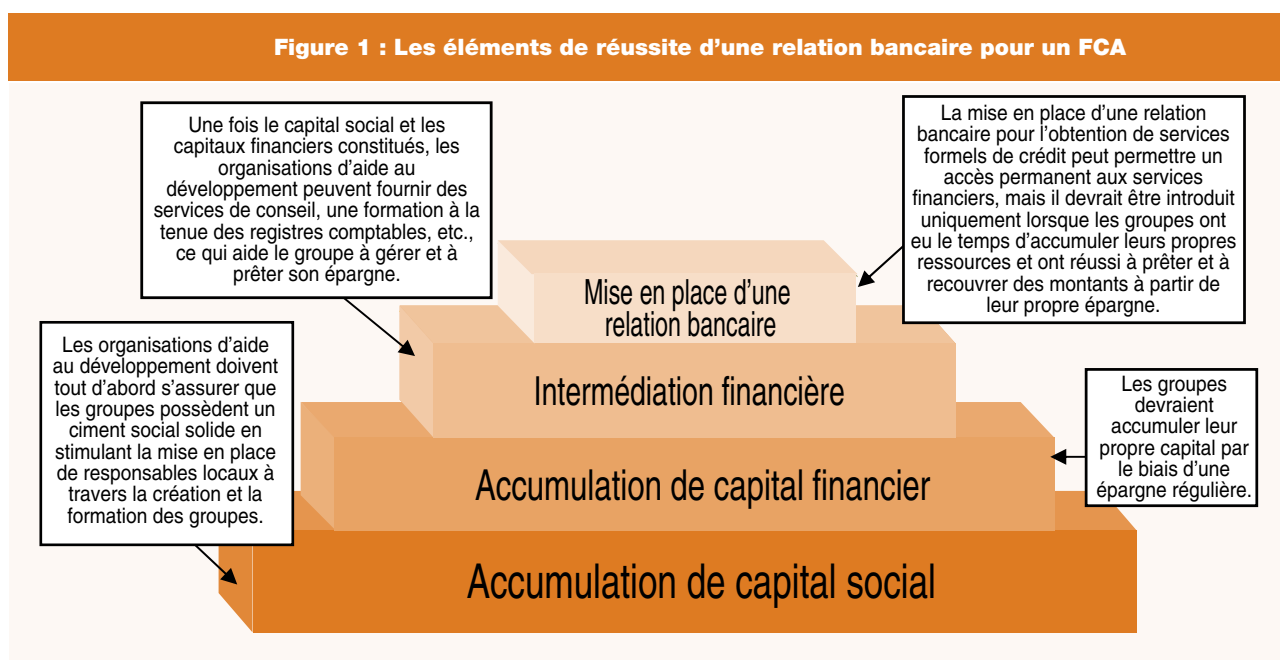
à l'épargne et qu'il peut justifier de sa capacité à gérer des prêts en interne, ses adhérents peuvent dans certains cas accéder à la banque en tant que client collectif unique, ce qui réduit les coûts de transaction de la banque.

En Inde, les self-help groups desservent beaucoup plus de clients que les IMF traditionnelles. Bien que le modèle s'exporte dans d'autres pays, on trouve encore l'immense majorité des self-help groups en Inde. Dans ce modèle, une ONG, un organisme public ou une banque, aide les groupes à se créer et leur accorde une quantité plus ou moins importante de services. Les groupes recueillent l'épargne de leurs membres et la prêtent. Certains de ces groupes, un tiers peut-être, poursuivent leur activité sans autres capitaux que leur propre épargne, mais la majorité d'entre eux finit par accéder aux emprunts bancaires. La mise en place d'une relation bancaire semble le mieux fonctionner si le recours au crédit bancaire n'est utilisé qu'après que les groupes soient passés par plusieurs stades préparatoires, comme l'illustre la Figure 1.

Le premier stade est celui de l'accumulation de capital social. Le groupe d'entraide doit se doter de dirigeants, jouir de la confiance de ses membres et recevoir une formation sur la gestion de groupe, les méthodes de recouvrement de prêts, la tenue de registres comptables, etc.

Le deuxième stade est celui de l'accumulation du capital financier grâce à l'épargne. La pratique de dépôts réguliers apporte la preuve de la capacité des membres du groupe à effectuer ultérieurement des remboursements de prêt.

Figure 1 : Les éléments de réussite d'une relation bancaire pour un FCA



Le troisième stade est celui de l'intermédiation financière, où les membres du groupe se prêtent mutuellement leur épargne et recourent des prêts dotés d'un taux d'intérêt. Le soutien externe est important durant cette phase, car la tenue des registres comptables devient plus complexe et il est plus difficile de veiller à l'application des règles.

Une fois que les groupes ont acquis une expérience suffisante en matière de remboursement des prêts accordés à partir de leur propre épargne, ils sont en mesure de gérer un prêt bancaire relativement sans problème, sous réserve qu'ils ne souscrivent pas de montants plus importants que ce qu'ils sont capables de rembourser.

La question essentielle est, bien entendu, de savoir si la banque accepte d'accorder un prêt au groupe. En Inde, la raison initiale pour laquelle presque toutes les banques ont accordé ces prêts, est qu'elles y ont été obligées par l'État. Dans le cadre de la réglementation « crédit sectoriel prioritaire » (*priority sector lending rules*), il y a longtemps que les banques indiennes, pour la plupart publiques, sont tenues de consacrer une part de leurs actifs à des prêts aux pauvres, aux paysans, ou autres groupes cibles défavorisés (Prakash et collab. à paraître). Les banques n'éprouvent pas forcément une confiance particulière vis-à-vis des self-help groups, mais il s'agit d'un moindre mal par rapport aux autres groupes cibles encore plus risqués, que leur imposait la réglementation sur les crédits sectoriels prioritaires. Après quelques années d'expérience, quelques-unes de ces banques ont fini par considérer les self-help groups comme une clientèle potentielle et ont dépassé les quotas imposés par la réglementation.

Malgré l'absence d'informations fiables sur la plupart des programmes de self-help groups, l'expérience à ce jour indique que les self-help groups peuvent être un modèle durable, s'ils sont mis en place de façon adaptée.

L'utilisation du modèle de self-help groups n'est pas une garantie de réussite systématique. APMAS, une institution de soutien aux self-help groups respectée et expérimentée, a évalué des centaines de groupes et estime que, pour une majorité des self-help groups indiens, la qualité est insuffisante, même si un certain nombre de programmes, notamment parmi les plus importants, semble bien fonctionner (Christen et Ivatury, à paraître). Prakash, et collab., (à paraître), ainsi que Christen

et Ivatury (à paraître), décrivent une demi-douzaine d'importants programmes de self-help groups qui réussissent à maintenir un taux d'impayés très faible et à collecter un montant d'intérêts suffisant pour couvrir tous les coûts d'exploitation associés, y compris les coûts de l'appui externe.

En quoi les programmes de self-help groups réussis se distinguent-ils des autres ? Leur caractéristique la plus évidente est la qualité du soutien externe non financier dont ils bénéficient : produits et normes standardisés, formation, appui à l'adhésion et la fidélisation des adhérents, tenue des registres comptables et gestion et, dans certains cas, supervision directe des opérations du groupe. De la même manière, il est important de progresser par étape, comme mentionné précédemment.

La plupart des self-help groups reçoivent des capitaux externes de banques. On peut donc se demander pourquoi certains programmes de self-help groups réussissent mieux que les autres FCA financés de l'extérieur et décrits précédemment. Trois facteurs peuvent expliquer cette différence :

- Par comparaison avec un fonds de crédit autogéré classique, dont le financement est assuré par une injection unique de capital par un bailleur de fonds ou un organisme public, le mode de financement des self-help groups responsabilise d'avantage les membres dans leurs pratiques d'emprunt et de prêt. Les membres des self-help groups sont conscients que les fonds externes proviennent d'une banque classique soucieuse du recouvrement de ses prêts. Ils tablent sur le fait que la banque continuera de leur accorder des prêts futurs — et d'un montant peut-être plus important — aussi longtemps que le groupe recouvrira ses propres prêts et remboursera avec assiduité la banque. Ils savent qu'ils risquent de perdre leur propre épargne si le prêt de la banque n'est pas remboursé.
- Comme mentionné précédemment, avant de recevoir un prêt bancaire, les self-help groups commencent en général par mobiliser puis prêter leur propre épargne, pendant parfois une période assez longue. Cette approche induit en général des groupes plus disciplinés.
- Il apparaît que les self-help groups qui réussissent le mieux reçoivent un soutien et une assistance en conseils externes non

financiers plus étoffés que ce qui est observé dans le cas des FCA à financement externe présentés précédemment.

Le modèle indien de self-help groups est relativement récent. La formulation de conclusions définitives sur ce modèle nécessiterait plus d'informations sur un grand nombre de programmes, ainsi qu'un recul par rapport aux performances à long terme. Mais les observations disponibles à ce stade suggèrent qu'il s'agit d'un modèle viable, qui mérite d'être appuyé, élargi et perfectionné. La faiblesse de la plupart des self-help groups indiens ne peut bien sûr pas être niée, comme c'est le cas d'ailleurs de la majorité des IMF à travers le monde. Cela ne doit pas empêcher les meilleurs IMF et programmes de self-help groups de croître rapidement et de dominer le secteur.

Les self-help groups indiens ne sont pas les seuls FCA à relier les groupes à des banques après une intermédiation financière réussie à partir de l'épargne de leurs adhérents. CLASSE-B, au Rwanda, un projet financé par le FIDA et mis en œuvre par CARE International, organise et forme des fonds autogérés comprenant entre 15 et 30 membres. On apprend à ces groupes à mobiliser l'épargne et à octroyer des prêts à leurs membres. Dès qu'ils ont fini la période de formation de 8 mois et qu'ils peuvent justifier d'une expérience de remboursement satisfaisante (la plupart des groupes affichent un taux de remboursement égal à 100 % pour leurs prêts internes), ils sont invités à déposer des dossiers de prêt bancaire. Plus de 50 % des dossiers présentés ont été renvoyés aux groupes afin d'être révisés et reformulés avant la prise de décision. En juin 2005, le taux de remboursement sur les prêts bancaires était de 100 % (Vita 2005).

Bien qu'il existe des self-help groups en dehors de l'Inde, ils sont loin d'être aussi répandus dans les pays dont la réglementation bancaire n'impose pas de quotas de prêt dans une visée sociale. Les self-help groups peuvent fonctionner sans mettre en place de relation bancaire mais, dans ce cas, ils ne sont guère différents des autres FCA financés par l'épargne.

Maintenir l'appui externe

Bien que les FCA ne jouissent pas eux-mêmes d'une gestion par des professionnels, ils semblent mieux réussir lorsqu'ils reçoivent un soutien externe de la part d'experts. Ce soutien doit-il être poursuivi sur la durée, ou peut-on attendre des groupes individuels qu'ils finissent par pérenniser leurs activités de façon complètement indépendante ? Il est difficile de répondre à cette question uniquement sur la base des évaluations disponibles dans l'étude, dans la mesure où la plupart des programmes évalués étaient encore relativement récents et que seul une minorité d'évaluations concernait des projets plus anciens. Cependant, l'expérience des FCA dans leur ensemble, suggère qu'ils ont besoin d'un dispositif de soutien externe permanent, que cet appui soit public ou privé.

Lorsque de nouveaux modèles de financement communautaire ou local sont conçus, on observe une tendance à sous-estimer le volume de services externes permanents dont ont besoin ces groupes locaux. Par exemple, lorsque FINCA International a adopté son approche de « banque villageoise » il y a une vingtaine d'années, l'organisation espérait que son soutien à chaque groupe se limiterait à la période initiale de création et de formation, et que les groupes pourraient fonctionner de façon complètement indépendante après quelques cycles de prêt trimestriels. Devant le taux élevé d'échec qui a suivi la fin du soutien externe, FINCA a décidé de modifier son approche. Aujourd'hui, FINCA maintient un appui important à tous ses groupes, allant parfois jusqu'à une gestion externe complète.

On peut encore citer l'exemple des mutuelles d'épargne et de crédit et autres formes de financement coopératif, secteur dans lequel, après des dizaines d'années d'expérience, intervenants et conseillers techniques dont l'expertise est reconnue dans le domaine, soutiennent presque unanimement que le fonctionnement des groupes est meilleur lorsque qu'un appui externe est maintenu. Ce constat est aussi bien valable pour les toutes petites coopératives d'épargne et de crédit des pays pauvres que pour les mutuelles de crédit très évoluées des pays riches, qui n'ont peut-être plus besoin d'un appui institutionnel mais nécessitent une réglementation et une supervision externes.

Il est donc nécessaire que les agences d'aide, pouvoirs publics et ONG qui appuient les programmes de FCA prévoient les structures qui pourvoiront à ce soutien indispensable à long terme. Il est bien entendu que le maintien du soutien externe aux groupes ne signifie pas forcément le maintien de la présence des bailleurs de fonds ou organismes d'aide internationaux : ce soutien peut être assuré de façon permanente par des fédérations de membres ou autres structures nationales.

Fonds de crédit autogérés versus IMF

Les fonds de crédit autogérés peuvent toucher des zones et des clientèles qui sont hors de portée d'une IMF ou une coopérative d'épargne et de crédit gérée de façon professionnelle. Mais il existe un grand nombre de situations pour lesquelles l'un ou l'autre de ces modèles peut être viable. Dans les situations où un choix est possible, les organisations d'aide au développement devraient-elles avoir une préférence pour l'une ou l'autre ? Comme mentionné précédemment, Stuart Rutherford explique que, toutes choses étant égales par ailleurs, la plupart des pauvres préféreraient obtenir des services financiers auprès d'un « prestataire » professionnel que de devoir écouter un « promoteur » leur apprendre comment gérer ces services par eux-mêmes. Un grand nombre de praticiens sont de cet avis, mais pas tous. Le choix du modèle à utiliser lorsque les deux sont possibles est un sujet de controverse dont la réponse nécessiterait plus d'informations que celles disponibles dans les évaluations utilisées pour cette étude. Notre propos se limite donc à présenter certaines des questions et pistes de réponse.

L'expérience jusque-là semble indiquer que les coûts de gestion directs sont en général inférieurs — souvent nettement inférieurs — en moyenne pour les fonds de crédit autogérés que pour les IMF, même si l'on y incorpore les coûts de promotion et d'appui externe. Cette analyse ne prend toutefois pas en compte les coûts de transaction indirects associés aux membres des FCA qui effectuent certaines des fonctions de gestion et acceptent peut-être certains risques, toutes choses qui leur seraient épargnées s'ils étaient clients d'une IMF. En revanche, les clients d'IMF se voient facturer des coûts de transaction, eux aussi, et il est certainement quelquefois plus facile de traiter avec le groupe de son propre village qu'avec l'agence d'une IMF située dans le village voisin.

Dans la plupart des pays, les IMF gérées professionnellement qui n'ont pas reçu des autorités financières l'autorisation de mobiliser des dépôts ne peuvent pas offrir à leur clientèle de services d'épargne volontaire.¹⁴ Les FCA informels ne sont pas soumis à cette contrainte, et peuvent donc offrir aussi bien l'épargne que le crédit. Mais les IMF qui disposent de l'autorisation de mobiliser les dépôts ont déjà absorbé la majorité de la clientèle potentielle des IMF à travers le monde et le pourcentage de clients desservis par les IMF non autorisées à mobiliser les dépôts continue de diminuer. Les IMF agréées pour l'épargne peuvent offrir des services qui restent inaccessibles à un fonds de crédit autogéré, tels que des prêts plus importants et de plus longue durée, des produits d'épargne à long terme ou des services de paiement et de transfert de fonds.

Certains ont une préférence pour les fonds de crédit autogérés car ils sont gérés de façon démocratique et donnent donc à leurs membres les moyens d'acquérir un meilleur contrôle de leur stratégie financière. Parallèlement, d'autres observateurs font valoir que le fait de placer la propriété et la gestion aux mains de la clientèle tend plutôt à nuire à la gestion des services financiers, tout particulièrement lorsque chaque personne détient un droit de vote égal. Ils avancent, par exemple, que la gestion des coopératives d'épargne et de crédit les importantes et les plus efficaces ne relève pas forcément du fonctionnement démocratique dans la pratique.

L'essentiel du débat devrait probablement porter sur la stabilité à long terme des deux modèles. Les institutions formelles les plus avancées admettent le coût élevé de la gestion par des professionnels mais elles soutiennent qu'en l'absence d'une telle gestion, les groupes locaux peuvent éprouver de grandes difficultés à prévenir sur la durée l'érosion de l'épargne de leurs membres et à maintenir un accès durable aux services. La seule manière de traiter cette question serait d'effectuer des recherches plus approfondies sur les performances à long terme des modèles fondés sur une gestion locale, avec un horizon exprimé en dizaines d'années plutôt qu'en années.

Enfin, il est important que ce débat ne débouche pas sur une fausse dichotomie. La finance professionnelle et la finance non professionnelle peuvent certainement coexister et elles le font dans

¹⁴ Les IMF non agréées mobilisent souvent des dépôts en « épargne obligatoire » comme condition d'octroi de prêts. Ces dépôts doivent être considérés comme une garantie pour le prêt plutôt que comme un service d'épargne permettant aux clients de gérer leurs liquidités.

un grand nombre de cas. Leurs clients les utilisent souvent de façon simultanée pour répondre à des besoins financiers différents.

Conclusions à l'intention des agences d'aide au développement

Le bien-fondé d'une approche de la finance recourant à l'autogestion dans une situation donnée continuera de susciter des questions. En revanche, une fois qu'il a été décidé de créer ce type de programme, quelques leçons simples tirées de l'expérience peuvent être formulées.

- **Les fonds de crédit autogérés financés de manière externe ne fonctionnent quasiment jamais**, parce qu'ils sont confrontés aux intérêts individuels contradictoires des membres du groupe. Leurs chances de réussite sont si faibles que les agences d'aide au développement devraient abandonner cette formule au profit des deux autres modèles lorsqu'elles désirent créer des fonds de crédit autogérés.
- **Les fonds de crédit basés sur la mobilisation de l'épargne n'ayant recours à aucun capital externe connaissent un taux de réussite étonnant**, si l'on en croit tout au moins les résultats de l'échantillon de onze programmes que nous avons pu analyser dans le cadre de cette évaluation.
- **Les self-help groups, dont la plupart sont liés aux banques, ont des résultats variables**, bien que les programmes les plus importants et les meilleurs suggèrent que le modèle lui-même peut être efficace lorsqu'il est mis en œuvre de manière adéquate.
- **Les projets de FCA doivent améliorer le suivi et la communication de leurs performances**, une raison, et non des moindres, étant que le fait de publier ces résultats tend à améliorer lesdits résultats. Il n'est pas nécessaire d'alourdir la gestion de ces fonds avec un système élaboré de tenue des registres comptables, mais il est essentiel que ces projets communiquent au moins sur les données suivantes : (1) portée, c'est-à-dire le nombre de clients et le nombre de groupes ; (2) taux de remboursement de leurs prêts, en utilisant les normes de mesure en vigueur dans le secteur et (3) taux de survie des groupes. Parmi les autres indicateurs qui ont été utilisés par les bons programmes de

FCA, on peut citer le rendement financier réalisé sur l'épargne des membres, les motifs de dissolution des groupes, la fréquence des visites par le personnel, la provenance et le montant des emprunts extérieurs contractés par les membres et la perception des membres sur des modifications de leur qualité de vie attribuables à l'activité du fonds.

- **Au lieu d'injecter du capital dans les fonds de crédit, les bailleurs de fonds devraient utiliser leurs ressources pour offrir des services d'appui aux groupes.** Les cas examinés pour la présente étude, de même que plusieurs dizaines d'années d'expérience avec d'autres modèles de financement communautaire, montrent que les fonds de crédit autogérés ont besoin d'un appui externe compétent et suivi pour toute une gamme de fonctions, y compris la promotion, l'organisation, la formation, la tenue des registres comptables, la mise en place d'un réseau de relations, la gestion des liquidités et le suivi des performances. Dans certains cas, les groupes obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'ils sont soumis à un certain niveau de contrôle par une structure de gestion externe.

Les fonds de crédit autogérés peuvent assurer des prestations d'épargne et de crédit pour des millions de pauvres, dont un grand nombre se trouvent dans la pratique hors de portée des IMF formelles et professionnelles. Les agences d'aide au développement devraient maintenir leur appui aux fonds de crédit autogérés et il n'y a pas de doute qu'elles le feront. À mesure que les enseignements tirés de l'expérience sont mieux documentés et compris d'un plus grand nombre d'acteurs, et qu'ils sont intégrés de façon appropriée dans la conception des projets, il est fort à parier qu'il se produira une amélioration notable de l'efficacité globale de ces projets.

¹⁵ Il est bien connu que la mesure du taux de remboursement du microcrédit est extrêmement difficile et controversée. Certains indicateurs souvent utilisés ont tendance à compliquer le débat plutôt qu'à le clarifier, et on ne trouve guère de cohérence au niveau de la terminologie et des méthodes de calcul. Pour les FCA qui bénéficient de prêts externes, ces données devraient indiquer à la fois le taux de remboursement des prêts externes accordés au groupe et celui des prêts internes accordés sur la base de l'épargne mobilisée. Les lecteurs désirant des informations utiles sur la question du calcul des taux de remboursement peuvent se référer aux ouvrages de Richard Rosenberg (1999) et de Tillman Bruett (2006).



Annexe I. Liste des projets analysés

Projets financés de l'extérieur (projets notés)		
Site	Organisme	Nom du projet
Albanie	Banque mondiale	Projet de développement rural
Bangladesh	DDC (Suisse)	Ashrai (portion sur financement externe)
Cambodge	UNICEF	Programme Seth Koma
Ghana	FAO et État hollandais	People's Participation Program
Monde	Évaluation parrainée par la FAO	Petits groupes de paysans (avec crédit externe)
Indonésie	Banque mondiale	Bengkula Regional Development Project
Indonésie	Banque mondiale	Integrated Swamps
Indonésie	Banque mondiale	Projet de développement de Kecamatan
Indonésie	Banque mondiale	Projet de développement de Nusa Tenggara Area
Indonésie	Banque mondiale	Projet de lutte contre la pauvreté en milieu urbain
Kirghizistan	Banque mondiale	Projet de financement rural
RDP Lao	SIDA	Lao Swedish Forestry Programme
RDP Lao	PNUD/FENU	Petits projets d'irrigation dans les régions de Oudomxay et Luang Namtha
Malawi	CARE International	Programme villageois d'épargne et de crédit (portion sur financement externe)
Mexique	État mexicain	Programme de développement rural dans les zones rurales reculées (précurseur du fonds d'épargne communautaire)
Mexique	Banque mondiale	Projet de développement rural dans les régions à ressources économiques restreintes
Népal	GTZ et ADBN	Petites coopératives agricoles
Rwanda	Banque mondiale	Réintégration au sein de la communauté locale
Zanzibar	CARE	International JOSACA
Zimbabwe	CARE	International Kupfuma Ishunga (portion sur financement externe)

Projets mobilisant l'épargne (projets notés)		
Site	Organisme	Nom du projet
Bangladesh	SDC (Suisse)	Ashrai (portion sans crédit externe)
Érythrée	USAID	Associations cumulatives d'épargne et de crédit administrées au niveau local
Monde	Évaluation parrainée par la FAO	Petits groupes de paysans (sans financement externe)
Malawi	CARE International	Programme villageois d'épargne et de prêts (portion sans crédit externe)
Mexique	Banque mondiale	Fonds d'épargne communautaire (portion sans financement externe)
Mozambique	CARE International	Ophavela
Népal	USAID/PACT	Women's Empowerment Program
Niger	USAID/CARE International	Programme MATA MASU DUBARA (portion sans financement externe)
Syrie	PNUD	Développement communautaire rural à Jabal al Hoss II
Ouganda	DFID	Projet de développement du secteur financier (FSDU)
Zimbabwe	CARE International	Kupfuma Ishunga (portion sans financement externe)

Projets non notés (à financement externe et à financement par l'épargne)		
Site	Organisme	Nom du projet
Albanie	PNUD	Fonds de développement villageois pour les activités génératrices de revenus
Cambodge	PACT	Programme WORTH
Éthiopie	Banque mondiale	Women's Development Initiatives Project
Monde	IFAD	Fonds rotatifs
Honduras	PNUD/IFAD	Programme national de développement local
Inde	CARE International	Fonds de crédit rotatifs gérés au niveau local — Programme CASHE
Indonésie	PNUD	Soutien à la mise en œuvre du Programme indonésien de relance au niveau local
Jordanie	Commission européenne	Projet de développement social/Fonds pour le développement et pour l'emploi
RDP Lao	ADB	Projet d'amélioration des conditions de vie, géré au niveau local
RDP Lao	FIAM (ONG Thai)	Women in Development
RDP Lao	German Agro Action	Projet Community-Based Rural Development to Reserve Watershed
RDP Lao	GTZ	Projet de développement rural
RDP Lao	Comité central mennonite (MCC)	Village Development Committee Credit Funds
RDP Lao	Oxfam	Solidarity Cattle Banks
RDP Lao	Quaker Services	Fonds de crédit rotatifs
RDP Lao	World Concern	Fonds villageois rotatifs
RDP Lao	ZOA	Associations villageoises de crédit
Madagascar	Banque mondiale	Projet de soutien au développement rural
Mali	CARE International	MJT (Musow Ka Jigiya Ton)
Népal	PNUD	Projet de développement participatif
Niger	Banque mondiale	Projet de promotion des exportations agro-pastorales
Panama	PNUD	Desarrollo Rural Sostenible en el Darién
Rwanda	Banque mondiale	Projet de développement des marchés agricoles et ruraux
Sénégal	Oxfam	Modèle de Groupe d'entraide d'Oxfam Amérique
Sénégal	PNUD	Programme élargi de lutte contre la pauvreté
Ouganda	CARE International	JENGA
Zimbabwe, Mali, Cambodge	Oxfam	Banking on the Poor

Bibliographie

- Adler, Matthias. 2001. « Village Banks in Mali: A Successful Project of Self-Help Promotion. » in *D+C Development and Cooperation*, n° 1, pp 18–20.
- Allen, Hugh. 2002. « CARE International's Village Savings & Loan Programmes in Africa: Micro Finance for the Rural Poor that Works. » *Niger : CARE Publication*.
- . 2006. « Village Savings and Loan Associations. » À paraître in *Small Enterprise Development* (mars).
- Ashe, Jeffrey. 2002. « A Symposium on Savings-Led Microfinance and the Rural Poor. » *Journal of Microfinance* 4 (2), pp 129.
- Ashe, Jeffrey et Lisa Parrot. Octobre 2001. « Impact Evaluation on PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy
- Led Alternative to Financial Institution Building. » Évaluation indépendante financée par Freedom from Hunger et le SEEP Network.
- Bruett, Tillman. Mars 2006. « Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring. » Washington, D.C. : *SEEP Network*.
- Christen, Robert Peck et Gautam Ivatury. À paraître : « A Systematic View of the SHG Bank-Linkage System: Four Sustainable Models. » Rapport rédigé pour la State Bank of India. Washington, D.C. : CGAP
- Dunn, Elizabeth et J. Gordon Arbuckle Jr., 2001. « The Impacts of Microcredit: Five Case Studies from Asia ». USAID Office of Microenterprise Development. Washington, D.C. : USAID AIMS Project.
- Grant, William et Hugh Allen. 2002. « CARE's Mata Masu Dubara (Women on the Move) Program in Niger: Successful Financial Intermediation in the Rural Sahel. » *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch et Syed Hashemi. 2003. « La microfinance est-elle une stratégie efficace pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement ? » Note Focus n°24 (Janvier). Washington, D.C. : CGAP
- Matthews, Brett et Ahsan Ali. 2002. « Ashrai: A Savings-Led Model for Fighting Poverty and Discrimination. » *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Montgomery, Richard. 1995. « Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Solidarity Group Micro-Credit Schemes. » *Papers in International Development*, n° 12. Swansea: Centre for Development Studies, Université de Wales.
- Prakash, L. B., Anuradha Pillai, Syed Hashemi et Jennifer Isern. À paraître : « Do India's Self-Help Groups Provide Value for Money? » Washington, D.C. : CGAP
- Rosenberg, Richard. 1999. « Mesurer des taux d'impayés en microfinance : Les ratios peuvent être dangereux pour votre santé » Étude spéciale n° 3 (juin). Washington, D.C. : CGAP
- Rutherford, Stuart. 2002. « Comment les pauvres gèrent-ils leur argent ? » GRET - Karthala (traduit de l'anglais)
- Seibel, Hans Dieter. 2003. « Community Development at Jabal al-Hoss II: Promoting Sustainable Livelihoods and Eradicating Poverty through a Sustainable Network of Village Development Funds. » Rapport de consultation établi pour le PNUD et la République arabe syrienne.
- Seibel, Hans Dieter et Dave Harishkumar. 2002. « Linking Banks and Self-Help Groups: Social or Commercial Banking? The Experience of India. » Rome: NABARD, Mumbai & IFAD.
- Vita, Massimo. 2005. « Review and Monitoring of CLASSE-B Project- Rwanda. » Évaluation de projet préparée par Microfinanza SRL.
- Wilson, Kim. 2002. « The New Microfinance: An Essay on the Self-Help Group Movement in India. » *Journal of Microfinance* 4 (2): pp. 217–245.
- Zapata, Gabriela. 2002. « Community Savings Funds: Providing Access to Basic Financial Services in Marginalized Rural Areas of Mexico. » *Journal of Microfinance* 4, (2): pp. 163–187.

N'hésitez pas à faire lire cette Note à vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres études.

Le CGAP vous invite à lui faire part de vos commentaires sur cette Note.

Toutes les études du CGAP sont disponibles sur le site web du CGAP : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, N.W.
MSN P3 - 300
Washington, DC 20433 États-Unis

Tel : 202 473 9594
Fax : 202 522 3744

Courriel :
cgap@worldbank.org