



12-848

Distr.: LIMITEE

CEA/TNG/CDSR/CIE/XVI/6
Mars 2001

Original: FRANÇAIS

NATIONS UNIES
COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

**Centre de développement sous-régional
pour l'Afrique du Nord (CDSR)**

Seizième réunion du Comité intergouvernemental d'experts

Tanger (Maroc)
13-16 mars 2001

**LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE
MICRO-CREDIT POUR LES FEMMES ET LES JEUNES**

LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE MICRO – CREDIT POUR LES FEMMES ET LES JEUNES

INTRODUCTION

I. LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE MICRO-FINANCE

- A. Critères de sélection des meilleures pratiques
- B. Meilleures pratiques en matière de micro – finance
- C. Facteurs de réussite des meilleures pratiques
- D. Défis au développement du secteur de la micro-finance

II. LA MICRO-FINANCE EN AFRIQUE DU NORD

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- A. Recommandations générales
- B. Recommandations spécifiques

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

INTRODUCTION

Le rapport sur « Les meilleures pratiques en matière de micro - crédit pour les femmes et les jeunes » est présenté à la 16^{ème} réunion du Comité Inter - Gouvernemental d'Experts (CIE) dans le cadre du programme de travail et ordre de priorité de la CEA pour la période biennale 2000-2001, lequel a été approuvé lors de la 33^{ème} session de la Commission / 24^{ème} réunion de la Conférence des ministres tenue à Addis Abeba du 6 au 8 mai 1999¹.

Ce rapport constitue une contribution du Centre aux efforts entrepris par les Gouvernements d'Afrique du Nord pour lutter contre la pauvreté et le chômage. Il vise à définir les grandes lignes d'action à suivre pour le renforcement et la multiplication des meilleures pratiques en matière de micro - finance² dans les pays d'Afrique du Nord.

La micro-finance a été initiée par des ONGS pionnières et des banques commerciales telles que la BRI-Unit Desa (Indonésie), Grameen Bank (Bangladesh), K-Rep. (Kenya) et Prodem / BancoSol (Bolivie), entre autres. Suite à ces expériences, les années 80s et 90s ont connu un développement accéléré des institutions de micro-finance (IMFs)³ en Asie, en Amérique Latine et en Afrique, ainsi que dans quelques pays développés. En effet, si en 1997 on estimait que le nombre de pauvres ayant accès à des services de micro-finance était de 8 millions, en décembre 1999 il était de 23,6 millions⁴.

Le secteur de la micro-finance a connu ce succès grâce aux innovations introduites dans le type de produit offert, à la méthode de délivrance et à la structure institutionnelle mise en place permettant, ainsi, de pourvoir les pauvres de services financiers adéquats à leurs besoins. Ces expériences ont démontré que des populations, traditionnellement exclues du système financier formel, peuvent constituer un marché pour des services financiers innovateurs qui répondent à leurs besoins et qui sont, en même temps, commercialement viables. Son importance s'en est vue accrue car les IMFs peuvent servir autant de mécanisme d'intermédiation financière, comme de mécanisme d'intermédiation sociale, vu qu'elles permettent la transmission d'idées, de valeurs et d'informations nouvelles. La micro-finance a aussi été conçue comme un moyen de promotion de la micro-entreprise et du secteur privé.

¹ Nations Unies. Commission économique pour l'Afrique. *Résolution et motion de soutien adoptées para la Conférence des Ministres à sa 24^{ème} réunion. Addis- Ababa, 1999.*

² Le terme « micro - crédit » fait référence aux prêts de petits montants faits à des clients pauvres. Le terme « micro - finance » fait référence à l'ensemble des services financiers actuellement fournis à des clients pauvres comme le crédit, l'épargne, l'assurance, et le leasing. Dans ce rapport, les deux termes sont utilisés selon le contexte.

³ Les IMFs incluent toutes les institutions d'intermédiation financière qui servent des clients qui ne peuvent pas avoir accès au système financier formel. Les IMFs existent sous toutes les formes, y compris, gouvernementales telles que le BRI en Indonésie et la Grameen Bank au Bangladesh, qui est une institution para - étatique (25% est publique et 75% est propriété des clients) ; privées telles que la Barclays Bank of Kenya Limited et Kenya Commercial Bank ; non-gouvernementales ; coopératives ; et informelles.

⁴ The Micro-Credit Summit. *2000 Micro-credit Summit Campaign Report*, Washington D.C., 2000.

La micro-finance a occupé une place privilégiée, comme instrument de réduction de la pauvreté, dans le débat sur le développement et a généré des attentes de tous les bailleurs de fonds et de la plupart des gouvernements. En 1995, le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres) a été créé comme un mécanisme de coordination entre les bailleurs de fonds et les praticiens de la micro - finance pour définir, approfondir et multiplier les meilleures pratiques en matière de micro-finance.

Des initiatives ont été prises en Afrique du Nord, à partir des années 90s, par les Gouvernements, les ONGs et le secteur privé pour le développement du micro – crédit, afin de réduire le chômage et la pauvreté. Cette industrie, bien que très jeune, est en pleine expansion. En effet, lorsqu'on ajoute aux pays d'Afrique du Nord, ceux du Moyen Orient, on observe que le nombre de clients actifs est passé de 90 000 en 1997, à plus de 170 000 en 1999. L'Egypte reste le pays leader, avec 53 % de l'ensemble des clients de la région MENA (Moyen Orient et Afrique du Nord).

La sélection des meilleures pratiques s'est faite sur la base des critères élaborés par le CGAP. Les exemples de meilleures pratiques se basent sur les études élaborées par le CGAP et la CEA⁵, et celles qui sont disponibles sur Internet. Les informations sur la micro-finance en Afrique du Nord, étant insuffisantes⁶, le Centre a dû établir deux questionnaires, l'un destiné aux institutions gouvernementales chargées de la question de la micro-finance, et l'autre destiné aux institutions de micro-finance opérant dans les pays de la sous - région. Les 17 réponses reçues en provenance de l'Algérie, de l'Egypte, de la Mauritanie, et du Maroc, ont été exploitées pour élaborer ce rapport.

De l'analyse, il en ressort essentiellement, qu'en Afrique du Nord :

- L'offre de services financiers destinés aux pauvres n'est pas suffisante, et
- La plupart des IMFs n'appliquent pas encore les critères des meilleures pratiques, ce qui limite leur impact et leurs perspectives de développement.

Ce rapport est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre présente un échantillon des modèles de meilleures pratiques en matière de micro – finance et les facteurs de leur réussite.

Le deuxième chapitre se penche sur la micro-finance en Afrique du Nord où il présente ses principales caractéristiques.

⁵ Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique. *Case Study on Best Practices Aimed at Popularizing Micro-Financing*, Working Paper Series ECA/DMD/PSD/WP/98/8, 1998. Cette étude est disponible sur le site www.uneca.org, en Anglais et en Français.

⁶ Il n'existe en fait qu'une seule étude sur la micro-finance couvrant toute la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord. Cette étude a été menée en 1997. Voir Judith Brandsma et Rafika Chaouali *Micro-finance in the Middle East and North Africa*, Banque Mondiale, Région MENA, 1998. Cette étude est disponible sur le site www.worldbank.org, en Anglais et en Arabe.

Le troisième et dernier chapitre, présente quelques lignes d'actions à entreprendre pour renforcer et multiplier les meilleures pratiques au niveau de la sous - région.

Le Centre voudrait remercier les bureaux du PNUD dans les pays de la sous - région, le Bureau pour les pays arabes du PNUD, le Fonds d'Equipement des Nations Unies (UNCDF), la Banque Mondiale (MENA) et le Bureau international du travail (BIT) pour leurs contributions.

I. LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE MICRO-FINANCE

L'importance du micro - crédit a été soulignée par les Conférences internationales de Beijing, 1995⁷, et de Copenhague, 1995⁸, ainsi que par la Cinquième conférence régionale africaine sur les femmes⁹. Un Sommet mondial sur le Micro - crédit a été organisé, en 1997, pour réunir les principaux partenaires et praticiens dans le domaine du micro - crédit. A cette occasion, l'objectif a été adopté de fournir, d'ici l'an 2005, des micro - crédits à 100 millions des familles les plus pauvres du monde, en particulier les femmes de ces familles. L'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution 52/194 du 18 décembre 1997, a pris note du rôle du micro - crédit dans la lutte contre la pauvreté et pour permettre la participation des pauvres au processus socio - économique. Elle a déclaré, en 1998, que l'année 2005 sera « l'année internationale du micro - crédit »¹⁰. Le PNUD a aussi reconnu le potentiel de la micro - finance pour combattre la pauvreté. Il a établi, en 1997, le Groupe spécial de micro - finance (GSM), et a lancé les programmes Micro - Start¹¹ et Micro - Save¹². La Banque Africaine de Développement a aussi un programme « Initiative de micro-financement » (AMINA), lequel a pour objectif de fournir une gamme appropriée de services financiers aux micro - entrepreneurs.

C'est l'absence d'offre de services financiers pour les pauvres, face à une demande croissante et insatisfaite, qui a permis la création du marché de la micro - finance. En effet, les banques du système financier formel ne prêtent pas aux pauvres pour des raisons de collatéraux, de coûts élevés de transaction, d'éparpillement et d'isolation géographique, ainsi que pour des raisons de préjugés, spécialement envers les

⁷ Nations Unies. *Platform for Action and the Beijing Declaration*, (page 45). Fourth World Conference on Women. 1995.

⁸ Nations Unies. *The Copenhagen Declaration and Programme of Action*, (page 15, 68 et 84). World Summit for Social Development. 1995

⁹ Nations Unies. Commission économique pour l'Afrique. E/ECA/ACW/RC.V/CM/3 (page 23). Dakar. 1994.

¹⁰ Nations Unies. résolution A/C.2/53/L.18. 1998.

¹¹ Le programme Micro - Start est une initiative pilote à une échelle globale qui a pour but de développer la capacité institutionnelle des organisations locales de micro-finance « start-up institutions ». Le programme a été mis en marche au Maroc et en Egypte.

¹² Micro-Save est une initiative africaine régionale d'épargne développée par le Bureau régional pour l'Afrique du PNUD lequel vise à mettre à la disposition des pauvres des systèmes d'épargne dûment réglementés mais souples.

jeunes et les femmes. Hors, la demande en services financiers a toujours existé entre les pauvres, lesquels, pour y répondre, ont créé leurs propres mécanismes d'offre. Entre ces derniers se trouvent, les unions de crédit, les clubs d'épargne, les associations de crédits, ou les mutuelles d'assurance. Les pauvres ont aussi recours aux prêteurs, lesquels pratiquent des taux d'intérêt prohibitifs. La micro - finance permet donc d'offrir aux pauvres de nouvelles opportunités, jusqu'à présent limitées à quelques secteurs privilégiés de la population.

Il faut noter que la micro - finance est différente des programmes antérieurs, très souvent entrepris par l'Etat, d'octroie de crédits subventionnés et liés à des activités productives spécifiques, spécialement dans l'agriculture. Ces programmes se sont vite décapitalisés, n'étant pas viables financièrement; ils n'ont pas souvent favorisé les groupes les plus pauvres ; et ils ont créé des distorsions au niveau du marché financier.

Les IMFs servent les pauvres en leur offrant des micro - crédits qui peuvent ne pas dépasser 50US\$ et des dépôts d'épargne qui ne vont pas au-delà de 5US\$. Les institutions de financement des activités des pauvres (IMFs) ont évolué de la forme de services d'octroie de micro - crédit à des formes d'octroie de services, de plus en plus amples, telles que l'épargne, le dépôt, l'assurance et le leasing. Certaines IMFs offrent des services complémentaires aux services financiers, comme la formation en gestion, l'organisation des clients, et des informations sur les marchés. D'autres, offrent des services sociaux comme l'alphabétisation et l'éducation sanitaire.

Les études sur les effets de la micro-finance ont mis en exergue son impact positif sur les revenus, l'emploi, la productivité, la capacité d'organisation, et la formation des pauvres. Son impact sur l'éducation des enfants a aussi été démontré dans plusieurs cas. Il a aussi été observé que l'accès des pauvres à des facilités sûres d'épargne monétaire les aide à réguler la consommation et à réduire leur vulnérabilité face aux crises. L'accès des pauvres au crédit les aide à accroître la productivité et/ou à créer de nouvelles entreprises. En plus, la micro-finance permet d'étendre et d'approfondir la frontière du secteur financier et de mobiliser, ainsi, des ressources pour la croissance. Les IMFs ont aussi été utilisées comme des moyens très efficaces pour renforcer les communautés et pour disséminer, au sein des populations pauvres, des informations relatives à la santé, à l'alphabétisation, et à leurs droits.

Un fait notable du marché de la micro - finance concerne son impact sur les femmes. Effectivement, un grand nombre de programmes de micro-finance réussis dans le monde ont surtout bénéficié les femmes. Il a été observé que, non seulement les femmes sont de bonnes clientes, remboursant à temps et respectant les conditions de participation, mais elles semblent tirer profit, mieux que les hommes, des services de proximité, comme ceux offerts par les IMFs. En plus, il a été noté que les femmes réinvestissent une part des revenus aux besoins de la famille, ce qui a un impact direct sur le bien-être des familles pauvres. Les programmes de micro-finance, notamment ceux qui fonctionnent sur le principe des groupes de solidarité, ont permis aux femmes d'être en interaction avec d'autres femmes et de travailler ensemble dans le cadre d'autres

initiatives, comme celles qui luttent contre la violence domestique et le harcèlement sexuel, par exemple.

Cependant, même si le statut des femmes s'est amélioré dans la plupart des cas, quelques effets inattendus doivent être signalés. En effet, des frictions ont été observées entre les couples à propos des nouvelles activités entreprises par la femme ; une augmentation de la charge, déjà lourde, de travail des femmes pauvres a été observée, ceci dû au besoin d'accroître leurs activités productrices et de rembourser dans des délais fixes ; finalement, le contrôle effectif par les femmes du crédit et des revenus se pose car, dans plusieurs cas, ces derniers ont été appropriés par le mari. Des efforts sont entrepris pour corriger ces effets.

Quant aux jeunes, il n'existe pas d'information à leur sujet dans toute la littérature concernant la micro - finance. Il semblerait que les jeunes ne sont pas considérés comme des sujets fiables de crédit. En plus, on pourrait même conclure que les jeunes sont indirectement exclus par certaines caractéristiques des programmes de micro- finance. En effet, il est difficile pour la plupart des jeunes d'avoir acquis une activité économique préalable, une condition d'accès de plusieurs IMFs, ou bien d'avoir la réputation requise afin de faire partie d'un groupe solidaire, la méthode la plus utilisée par les IMFs. Etant donnés les taux de chômage et de pauvreté des jeunes, surtout ruraux, en Afrique du Nord, une réflexion et une action s'imposent à ce sujet. Celles-ci devraient s'effectuer en consultation avec les concernés, les jeunes. Quelques questions à élucider inclues : Les jeunes, ont-ils besoin des services de micro-finance? Comment peuvent-ils en bénéficier ? la micro-finance peut-elle s'adapter à leurs spécificités? comment?

A. Critères de sélection des meilleures pratiques

Il y a un accord commun que les institutions optimales de micro-finance se caractérisent, autant par leur capacité d'atteindre un grand nombre de pauvres, comme par leur viabilité financière.

Est considérée comme performante toute IMF qui est arrivée à atteindre un nombre croissant et important de clients pauvres. Il faut noter que certaines études introduisent une différence entre l'étendue et la profondeur de la clientèle. L'étendue de la clientèle est définie comme le nombre de clients pauvres. La profondeur de la clientèle, par contre, est définie comme le niveau de pauvreté des clients. Dans ce cas, pour savoir si une institution cible les plus pauvres de la population, l'on compare souvent le montant du prêt initial et le prêt moyen au PIB per capita du pays en question.

Est aussi considérée comme performante toute IMF qui est arrivée à atteindre la viabilité financière. Cette dernière devrait être l'objectif majeur à atteindre et le guide dans la définition de la stratégie de toutes les IMFs. La viabilité financière se base essentiellement sur la discipline financière, y inclus des taux de remboursement constamment élevés, et la bonne gestion.

- La viabilité financière est vitale car elle permet à l'IMF de:
 - Répondre aux besoins des pauvres de manière continue et consistante ;
 - Ne pas dépendre des aléas liés aux subsides et aux dons ;
 - Mobiliser des ressources du marché financier formel et des lignes de crédit ;
 - Souligner aux clients que l'IMF n'est pas une institution de charité ;
 - Ne pas inclure les activités à faible rentabilité, ce qui évite aux pauvres de tomber dans le cycle crédit – dette ;
 - Gagner la confiance des clients.

Certaines IMF's commencent très tôt à chercher la viabilité par un financement de leurs opérations, dès le début, par des prêts du système financier. Les dons reçus sont utilisés, par contre, pour couvrir les coûts de formation, par exemple. Cependant, il a été constaté que l'accent mis sur la viabilité financière peut mener à ce que se soient les moins pauvres qui bénéficient réellement des services de micro-finance. En plus, il est reconnu que cet objectif est particulièrement difficile à atteindre car il implique une discipline que peu d'IMF's sont prêtes à accepter.

La viabilité peut être atteinte en deux phases :

- La première phase, celle de la viabilité opérationnelle, est atteinte quand l'IMF arrive à couvrir ses coûts administratifs et tous les frais pour réaliser les opérations destinées à offrir les services financiers (loyer, transport,...) ;
- La seconde phase, celle de la viabilité financière, est atteinte quand l'institution de micro-finance couvre tous les coûts, y compris les frais financiers. Dans les bonnes pratiques de la micro-finance, il est suggéré aux institutions d'introduire, pour évaluer leur viabilité financière, les taux d'intérêts du marché, à côté des autres éléments de leur bilan et comptes d'exploitation, et ceci même si l'institution bénéficie de dons, ou de prêts sans intérêts.

Selon la littérature, ces critères s'appliqueraient à tous les contextes, mais dans une perspective dynamique car ils ne peuvent être achevés dans le court terme. Ces deux critères sont les plus utilisés dans l'évaluation de la performance d'une institution de micro-finance. Cependant, il faut noter que d'autres critères sont aussi utilisés à cette fin, même si dans une moindre mesure. Ceux-ci sont essentiellement, la proportion des femmes clientes, et l'impact sur la vie des clients et de leur famille. Dans ce rapport, ces 4 critères serviront pour le choix des meilleures pratiques en matière de micro-finance.

B. Meilleures pratiques en matière de micro - finance

Les modèles de meilleures pratiques qui sont présentés dans cette section portent tous sur des IMFs qui répondent aux critères des meilleures pratiques, autant en termes de nombre de clients pauvres comme de viabilité financière. En plus, les femmes représentent la majorité des clients et leur impact est important.

Bengladesh

Grameen Bank (GB)

Antécédents:

La Grameen Bank a été créée en 1976 à la suite d'un projet de recherche mené par Muhammad Yunus et ses collaborateurs. L'innovation introduite de prêter aux pauvres sans garanties a depuis servi de modèle et d'inspiration à beaucoup d'IMFs dans le monde. C'est en effet un nouveau système bancaire qui se base sur la confiance, la responsabilité, la participation et la créativité qui s'est créé. Le micro - crédit est utilisé comme catalyseur pour lutter contre la pauvreté.

En 1983, GB a été transformée en une banque spécialisée. Un régime spécifique lui a été octroyé par le Gouvernement avec pour mission d'offrir des services financiers aux pauvres des zones rurales du Bangladesh. Les actionnaires de la Banque sont les clients et le Gouvernement. Durant les années 80s, GB diversifie ses opérations et établit, à cet effet, plusieurs entreprises non - financières dans les secteurs de la pêche, l'irrigation, l'artisanat, la santé, et l'Internet. Aujourd'hui, GB fait partie d'un conglomérat d'activités économiques, « the Grameen Family of Organisations », qui a pour mission de promouvoir l'accès des pauvres aux marchés des produits internes et externes, à la communication, à la santé et aux finances.

Méthode :

- 1- Ciblage exclusif des pauvres ;
- 2- Organisation des clients en groupes pour qu'ils servent de garanties du prêt octroyé à la personne;
- 3- Adaptation des prêts aux conditions des pauvres: petits montants, sans collatéraux, et activités rapidement génératrices de revenus se basant sur les capacités du client et du marché ;
- 4- Etablissement de 16 conditions que les clients de GB acceptent de mettre en œuvre, entre lesquelles celles d'améliorer leurs conditions de vie, d'éduquer leurs enfants, d'éliminer le mariage des enfants, d'investir, et prendre part aux activités de la communauté ;
- 5- Montage d'un système d'organisation et de gestion décentralisé ;
- 6- Introduction progressive de prêts qui répondent aux autres besoins non-productifs des pauvres, tels que les prêts pour la construction, l'accès à l'eau potable et les téléphones mobiles.

Le taux d'intérêt est de 16% sur tous les prêts. L'épargne ne couvrant qu'une partie des coûts, la plupart des ressources de GB proviennent de prêts, à des taux de marché, auprès

de la banque centrale ; d'autres entités financières formelles ; ainsi que d'organisations d'aide internationale.

Résultats :

GB est la banque rurale la plus importante du Bangladesh. En 1999, elle opérait à travers 1128 branches et avait bénéficié à plus de 2,3 millions de clients (la moitié des villages du Bangladesh). 94 % des clients sont des femmes.

Jusqu'en février 1999, le montant total des prêts octroyés avait atteint la somme de 3 milliards de dollars, les prêts logement avaient permis la construction de plus d'un demi-million de maisons, et l'épargne collectée était de 233 millions de dollars. Le taux de remboursement des prêts avait dépassé 95%. Le montant moyen des prêts est de 160 dollars.

Les évaluations d'impact ont montré un réel impact sur les revenus, surtout des clients sans - terres, sur le statut des femmes, sur la qualité de vie des familles et sur le statut nutritionnel des enfants. L'auto - emploi a gagné en importance transformant, ainsi, la structure de l'emploi rural.

Le modèle de la Grameen Bank a été appliqué dans plusieurs pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine. En Afrique du Nord, IPMF (Egypte) et APME (Mauritanie) ont suivi ce modèle. On estime à plus de 233 le nombre de programmes (58 pays) qui se sont inspirés de ce modèle.

Source : Plusieurs, y inclus www.soc.titech.ac.jp/cm et www.grameen.org

Indonésie

Bank Rakyat Indonesia – Unit Desa (banque de village) ou BRI-UD

Antécédents:

La Bank Rakyat Indonesia - Unit Village (BRI-UD), l'une des IMFs les plus grande du monde, représente aussi l'une des plus performantes en termes de viabilité financière. Elle a été établie en 1984 comme une entité indépendante à but lucratif de la banque BRI, laquelle est une banque rurale du secteur publique, dans le contexte de la restructuration du système financier national entreprise en 1983.

La BRI-UD est le résultat d'un projet de coopération entre la banque BRI et l'Institut de développement international de Harvard. C'est un programme, séparé des opérations régulières de la banque BRI et des programmes agricoles financés par les subsides de l'Etat, qui a été établi pour maximiser l'accès des pauvres aux services financiers.

Méthode:

- Aucun groupe en particulier n'est ciblé;
- BRI-UD ne se limite pas seulement à offrir des prêts mais un éventail de services financiers ruraux ;
- Le fait d'avoir pu mobiliser 12,2 million d'épargnants lui a permis de ne pas dépendre de l'Etat et des bailleurs de fonds ;

- Met l'accent sur les profits à obtenir ;
 - A introduit un système d'incitation pour les clients ;
 - Se caractérise par un taux d'intérêt très élevé (le taux d'intérêt réel est de 21,1%).
- Cependant le taux de remboursement des prêts est supérieur à 98%.

Résultats :

C'est l'une des plus grandes banques de l'Indonésie. Son réseau compte 325 bureaux et 3595 DESAs. Avec 12 billions de dollars à son actif, BRI-DU a effectué 2,2 millions de prêts et ouverts 12,2 millions de comptes d'épargne en zones rurales. Le surplus généré par ce programme sert de subside pour les autres activités du BRI.

Source : Jacob Yaron. Rural finance advisor. *Optimal Interest Rate and Subsidy Dependence in Micro-finance : Lessons from the BRI-Unit Desa, Indonesia* (www.gdrc.org/icm/country/). 2000.

Bolivie

BancoSol (Banco Solidario)

Antécédents:

La rapide croissance de BancoSol de Bolivie et sa transformation, en 1992, d'une ONG (PRODEM) à une banque commerciale privée représente un cas intéressant. Ses actionnaires sont des institutions, y incluses des ONGs, et des individus, nationaux et étrangers. Son mandat est de démocratiser l'accès au crédit et de stimuler l'auto - emploi. En 1997, elle avait 34 branches dans les zones urbaines de 4 départements. Son unique activité est la micro - finance.

Méthode :

- Prêts pour groupes solidaires et prêts individuels;
- Les prêts sont soit en dollars ou en bolivianos ;
- BancoSol sert une clientèle du secteur informel urbain.
- Les clients doivent avoir une micro - entreprise au préalable.

Résultats :

BancoSol a pu atteindre la viabilité financière en 10 ans. En 1996, BancoSol avait un portfolio de prêts de US\$ 43,1 millions, 69900 prêts en cours et 50000 dépôts d'épargne. En novembre 1996, la taille moyenne des prêts était de US\$ 617, ce qui est inférieur au PIB per capita de la Bolivie. 78 % des clients sont des femmes.

L'expansion des opérations de BancoSol a été facilitée par un cadre régulateur qui permet l'accès des IMFs à des fonds commerciaux, ainsi qu'à l'épargne. BancoSol applique la même régulation que celle qui régit les banques commerciales, mais avec des procédures plus simples. De plus, le Gouvernement, de manière à encourager l'émergence de nouvelles IMFs, a commencé à accepter de nouvelles formes d'intermédiaires financiers, sujets à la même régulation, en termes de réserves, que les banques commerciales, mais avec un niveau de capital moins élevé.

Source : Banque Mondiale ; BancoSol ; The virtual Library on Microcredit: www.gdrc.org/icm/

Colombie

Fundación WWB-Colombia (FWWB/Cali)

Antécédents:

FWWB/Cali a été créé en 1982 comme membre affilié de la Banque Mondiale des Femmes (WWB-Women's World Banking). Sa mission est d'offrir des prêts aux femmes pauvres. Toutes ses clientes se trouvent dans les bidonvilles de la ville de Cali.

Méthode :

Les prêts sont entièrement individuels, même si au début ceux-ci se faisaient à travers des groupes.

Résultats :

En 1998, cette organisation a été désignée comme l'une des institutions financières les plus efficaces d'Amérique Latine vu que, malgré sa taille, 15000 clients seulement, le coût par unité de dollar prêté est de 11 cents. En plus, cette institution est financièrement viable. En décembre 1999, elle avait 8 bureaux et 28027 prêts encours de US\$10.218.188. Le montant moyen des prêts était de US\$420 et le taux de remboursement de 98.4%.

Source: Women's World Banking. 1999.

Bengladesh

ASA (Association pour le progrès social)

Antécédents :

ASA a débuté ses opérations financières en 1991. C'est l'une des institutions de micro – finance les plus efficaces du monde. En 10 ans de fonctionnement, le nombre de clients est passé à 1 million et les coûts de transactions ont été réduits au minimum. Ces résultats ont été possibles grâce aux innovations introduites dans tous les domaines y compris, dans celui de la formation du personnel, des procédures, de la comptabilité et du suivi des clients. ASA a simplifié, standardisé et systématisé toutes les opérations pour arriver à un coût par unité de dollar prêté de 5 cents par dollar prêté¹³.

Méthode :

- Prêts individuels à des clients très pauvres qui sont constitués en groupes. Le groupe est le mécanisme de base, autant pour les prêts comme pour les épargnes, du modèle ASA ;
- Les crédits sont offerts à travers 821 bureaux ;
- L'épargne volontaire est ouverte aux membres et aux non-membres des groupes. L'épargne volontaire permet de financer la moitié des coûts d'opération de ASA ;
- Des services non-financiers sont offerts. ASA a mis en œuvre deux programmes, l'un pour développer les capacités de leadership des femmes, et l'autre pour améliorer leurs conditions de vie, à travers l'éducation et l'information ;
- L'accès aux services d'ASA se base sur le degré de pauvreté, lequel est défini par des indicateurs comme le revenu (moins de 50 dollar par mois), les conditions de logement, et le nombre de membres dans la famille.

¹³ Ceci est à comparer avec la Grameen Bank, qui a un coût de 20 cents pour chaque dollar prêté.

La viabilité financière est de grande importance pour ASA. Pour atteindre cet objectif, elle a adopté un modèle de gestion simple mais dynamique, qui lui permet de générer des profits en 9 mois. Ce modèle lui a aussi facilité l'accès au système financier formel.

Résultats :

ASA a un personnel de 5000 personnes qui sert plus de 700 branches dans tout le territoire du Bangladesh, avec un encours de 200 millions de dollars. ASA a une clientèle de 1.238.000 de pauvres sans terres et de paysans, dont la grande majorité sont des femmes. Le taux de remboursement est de 99,92%.

La simplicité du modèle ASA a facilité sa multiplication dans plusieurs contextes. ASA offre une assistance technique pour la duplication du modèle ASA (Philippines, Cambodge, Ethiopie).

Source: Women's World Banking, 1999. et online: www.asabd.org

Bengladesh

Polli Karma Shahavak Foundation (PKSF) (Fondation pour l'emploi rural)

Antécédents :

PKSF a été créé en 1990 par le Gouvernement du Bangladesh. C'est une institution d'intermédiation financière qui prête des fonds à des IMFs, qui, à leur tour, prêtent aux pauvres sans collatéraux. C'est l'une des APEX les plus réussies en Asie. Elle se caractérise par son indépendance organisationnelle et sa prudence dans ses opérations. Son budget est indépendant de celui du gouvernement. Elle finance des IMFs telles que ASA (voir plus haut). Les objectifs de PKSF sont de servir d'intermédiaire pour les IMFs qui fournissent des services financiers aux plus pauvres, et de renforcer la capacité institutionnelle des IMFs.

Méthode :

- PKSF ne prête pas directement aux pauvres. Les services financiers directs se font à travers les IMFs (appelées organisations partenaires - OPs) ;
- Les prêts du PKSF se font de manière graduelle ;
- PKSF encourage les OPs à couvrir une partie de leurs coûts administratifs à partir des intérêts ;
- Les OPs doivent appliquer un taux d'intérêt de 16% minimum pour faciliter le recouvrement des coûts opérationnels ;
- Pour avoir accès aux fonds de la PKSF, les IMFs doivent cibler les pauvres et les sans-terre. LA PKSF prête à de grandes IMFs, comme ASA et BRAC, entre autres.
- Les clients doivent ouvrir un compte d'épargne dans des banques ;
- Les fonds de la PKSF proviennent du Gouvernement, de la Banque Mondiale, de la Banque Asiatique de Développement et de l'USAID. Les fonds du Gouvernement sont prêtés à la PKSF au taux d'intérêt de 1%. La PKSF prête aux IMFs à un taux entre 3 et 5 %.
- L'épargne est une autre source de revenus ;
- En plus de son rôle d'intermédiaire financier, la PKSF a aussi pour mission la définition de standards pour le développement d'IMFs viables. Pour cela, elle offre des cours de formation, ainsi que des prêts, sans intérêts, pour l'achat d'ordinateurs, de motos et de

vélos ;

- La PKSF ne fait la promotion d'aucun modèle spécifique de micro-finance car elle stimule l'innovation et les différentes approches.

Résultats:

La PKSF a permis le développement d'un réseau d'IMFs en voie d'être viables. En décembre 1999, elle servait un total de 187 IMFs, couvrant 1,87 millions de pauvres dans 62 des 64 districts du Bangladesh, et environ 411 millions de dollars ont été prêtés. 90 % des clients sont des femmes. Le taux de remboursement est de 98%.

Source : ECA (1998) et www.microcreditsummit.org

Honduras

Fondation Réseau Coveló

Antécédents :

Cette Fondation a été créée en 1984 à l'initiative de l'Association des employeurs industriels et de l'USAID. En 1993, elle commence ses opérations comme intermédiaire financier pour le développement de la micro-entreprise.

Méthode :

Cette Fondation est un intermédiaire financier similaire à la PKSF, mais qui, en même temps, offre des crédits directement à travers ses antennes dans les marchés populaires. Elle sert 8 ONGs identifiées comme potentiellement viables sur le plan financier en leur offrant des prêts, de l'assistance technique et un système de suivi de leur performance financière. Elle sert aussi de lobby pour que les IMFs soient légalement reconnues.

Résultats :

Le système Coveló est l'un des plus avancés en termes de réseau, de control de qualité et de suivi. 90% des clients sont des femmes. La taille moyenne des prêts est de US\$ 125 par client.

Source : ECA. idem. 1998.

Cambodge

L'association cambodgienne des agences locales de développement économique

Antécédents :

L'association cambodgienne des agences locales de développement économique est un programme financé par le PNUD qui fournit des services de crédit aux micro- et petits entrepreneurs, particulièrement les femmes chefs de famille.

Méthode :

- Elle octroie des prêts aux particuliers (avec une garantie de groupe) ;
- elle octroie aussi des prêts garantis par tout un village (devant servir à acheter des semences améliorées, par exemple, ou de l'équipement à même de servir les intérêts de l'ensemble de la communauté) ;

- Elle offre des conseils commerciaux et une formation en matière de procédures d'administration des prêts et d'élaboration de plans de faisabilité.

Résultats :

Travaillant dans 11 provinces, l'association a 46.500 clients actifs, dont 93% sont des femmes. Depuis 1993, elle a octroyé 16 millions de dollars et le taux de recouvrement a atteint 95%. Grâce aux prêts de l'association, les revenus des petites entreprises participantes ont augmenté de 65%. Début 1998, une évaluation organisationnelle de l'association a révélé qu'elle « était bien avancée sur la voie de la viabilité commerciale ». De récentes études sur l'association concluent qu'elle a le potentiel nécessaire pour devenir une institution bancaire complète et, avec l'appui du PNUD, l'organisation a fait les premiers pas dans cette direction.

Source : PNUD. Rapport du PNUD sur la pauvreté - Vaincre la pauvreté humaine. New York, 1998.

C. Facteurs de réussite des meilleures pratiques

Les modèles de meilleures pratiques en matière de micro-finance présentés plus haut montrent un panorama très diversifié. En effet, ces institutions qui ont toutes réussies à attirer un nombre croissant de pauvres, et surtout de femmes pauvres, et à être financièrement viables (ou en voie de l'être) varient entre elles autant en termes de contexte, de caractéristiques institutionnelles, comme de méthodologie utilisée pour mettre les services de micro-finance à la portée des pauvres.

Il faut souligner qu'il n'existe pas de formes optimales de propriété. Les institutions de micro - finance peuvent être des banques commerciales - publiques ou privées-, des coopératives, des mutuelles, des unions de crédits, des ONGs, des associations de crédits et d'épargne, des banques de villages ou autres. Il faut néanmoins noter que les programmes publics de micro-finance qui utilisent les banques publiques commerciales comme intermédiaires, doivent adopter l'organisation et la technologie adéquates pour introduire le marché de la micro-finance. En plus de cela, ces programmes publics de micro-finance ne doivent pas être marginaux à leurs opérations et les pertes ne doivent pas être couvertes par le Gouvernement.

Cependant, toutes ces IMF ont du réunir une série de facteurs communs, conditions de leur succès. De l'analyse de ces dernières, il en ressort que les IMF les plus performantes en matière de micro - crédit se caractérisent par:

C.1. Leur solidité institutionnelle

Pour répondre aux exigences de la croissance et de la viabilité, ces IMF ont dû construire des systèmes de gestion efficaces qui se distinguent par:

- Un personnel efficace ;
- Des objectifs clairs ;

- Une compréhension de la part des responsables et du personnel des objectifs de la micro-finance ;
- Des systèmes intégrés, rapides, simples et transparents de gestion de l'information ;
- Des structures de gestion et de gouvernance simples et transparentes qui permettent aux IMFs d'être gérées localement, augmentant ainsi le sens de propriété tout en formant des capacités locales. Cet élément est vital car il permet d'établir des liens de confiance entre les clients et les IMFs, de réduire les coûts administratifs et de garantir un taux de remboursement élevé.

Dans ces conditions, les IMFS sont aussi à même de pouvoir améliorer leur accès au capital des banques commerciales. C'est pour cela que, dans la plupart des cas, des investissements lourds ont été effectués pour la formation du personnel et des clients, ainsi que pour le montage de systèmes d'informations adéquats et appropriés à leurs besoins en données actualisées et stratégiques. C'est dans cet esprit que le programme MicroStart du PNUD vise essentiellement le développement institutionnel des IMFs. Ce programme considère que l'obstacle majeur au développement de la micro-finance est celui des capacités et non celui des ressources financières.

C.2. Un ciblage actif des pauvres

Pour atteindre les pauvres, l'expérience montre qu'il faut mettre sur place un système de ciblage actif sur la base de critères qui permettent d'identifier les plus pauvres. Entre les méthodes utilisées se trouvent : CASHPOR Housing Index-CHI et le Participatory Wealth Ranking-PWR.

Des facteurs comme l'emplacement et la sécurité, les horaires d'ouverture et les coûts du transport ont aussi été mis en exergue comme moyens d'atteindre les pauvres, surtout les femmes pauvres. C'est ainsi que pour ces dernières, lesquelles doivent concilier plusieurs activités en même temps, activités de production comme de reproduction, les unités mobiles et les agences installées près de là où les femmes vivent et/ou travaillent ont été des facteurs d'attraction effectifs.

C.3. Des garanties alternatives

Les IMFs ont pour principal caractéristique d'offrir à leurs clients des solutions alternatives à l'absence de collatéraux hypothécables. Les solutions qui ont été mises en place sont généralement de deux types. L'une concerne l'utilisation de collatéraux alternatifs comme un collatéral mobil (non-immobilier), une garantie (individuelle, de groupes ou institutionnelle), l'épargne obligatoire, et/ou le paiement de capital.

La pratique des groupes solidaires est au centre de la méthodologie de la micro - finance. Celle-ci est largement utilisée et acceptée par la majorité des organisations fournissant des micro - crédits. Il faut noter que, cependant, son succès dépend fortement de l'existence d'un réseau de solidarité sociale ainsi que de la capacité de l'IMF de bien

comprendre et de s'imprégner des valeurs locales de solidarité et de justice. Cette méthode semble fonctionner plus naturellement dans les zones rurales que dans les zones urbaines. En plus, quand les groupes sont mixtes les femmes ont tendance à être exclues des postes de décision. Il s'avère aussi que certains clients préfèrent des prêts individuels sans garanties de groupes. Cette possibilité a été offerte dans certains cas avec des indicateurs de succès similaires à ceux qui utilisent les groupes de garanties.

Une autre solution au problème de collatéral est celui de remplacer le tangible par le non-tangible, i.e. le capital social. Le client est, à travers une série de liens, attaché dans une relation à long-terme avec l'institution de micro-finance à travers des remboursements très fréquents, la simplification des procédures de remboursement, l'accès à des prêts de plus en plus importants aux meilleurs payeurs, et la rapidité des prêts octroyés. Des services techniques peuvent aussi être octroyés comme moyens d'attirer et de retenir les clients. La méthode du capital social a mieux réussi dans les zones urbaines. En plus, les cycles de production des producteurs ruraux (plus longs) limitent l'application de ces pratiques dans les zones rurales.

35. De manière générale, les prêts individuels avec des garanties individuelles ou de groupe ont eu plus de succès que ceux où le client est un groupe.

C.4. Des prêts adaptés

En ce qui concerne les prêts, ceux-ci, pour répondre aux besoins des pauvres, doivent être petits, rapidement déboursés, et de court terme. Les femmes étant plus pauvres ont besoins de plus petits prêts que les hommes. D'autres part, vu que les activités où les femmes s'engagent sont généralement très précaires et que celles-ci utilisent aussi une partie des prêts pour les besoins de la famille, les périodes pour le remboursement doivent être fréquentes et régulières. Ceci réduit les risques de non paiement.

C.5. Des critères d'éligibilité et d'utilisation des prêts souples

Ces critères doivent répondre aux besoins des pauvres, femmes et hommes. Pour cela, les crédits ne doivent pas être liés à des conditions en termes d'activités, d'utilisation du prêt ou d'emplacement des activités productives (maison ou extérieur).

C.6. Des taux d'intérêts non subsidiés

Les pauvres ont besoin d'accès aux services de micro-finance, mais pas de subsides. L'expérience a démontré que les taux d'intérêt des prêts octroyés par l'IMF n'ont pas besoin d'être au-dessous de ceux pratiqués par le système financier formel vu que la demande pour les petits et micro - crédits n'est pas sensible au taux d'intérêt. Cette demande est sensible à l'accès et à la rapidité avec laquelle les prêts sont octroyés, par contre. Il faut noter aussi que la gestion de petits prêts est coûteuse et justifie donc des taux plus élevés que ceux de la banque formelle. Les taux d'intérêts doivent donc couvrir, après une période initiale, les coûts du capital, l'administration, les pertes et un taux

minium de bénéfice. Cependant, les services non-financiers, qui sont souvent facilités par les IMFS (formation, information, éducation,...), ne doivent pas être inclus dans les coûts des services financiers. Si d'autres services ont besoin d'être introduits, il est suggéré de le faire de manière séparée surtout en ce qui concerne le calcul des coûts et le personnel impliqué. L'IMF peut aussi développer, à part, des activités génératrices de revenus comme dans le cas de la Grameen Bank, qui distribue des téléphones mobiles et des services d'accès à l'Internet, entre autres.

C. 7. Un environnement favorable

Un certain nombre d'institutions de micro - finance ont montré des aptitudes à opérer avec succès dans des circonstances variées. De plus, l'absence de régulation et de législation relative à l'industrie de la micro-finance n'a pas empêché son développement comme cela a été le cas du Bangladesh et de la Bolivie. Cependant, certaines conditions de caractère exogène sont nécessaires pour la réussite de la micro-finance :

- Un engagement du gouvernement à lutter contre la pauvreté ;
- Un environnement favorable pour la promotion d'un secteur actif de micro-entreprise ;
- Un environnement favorable en termes de cadre réglementaire et institutionnel ;
- Une attitude positive et souple de la part des autorités monétaires dans l'interprétation et l'application du cadre réglementaire ;

D'autre part, les réformes politiques telles que la libéralisation des taux d'intérêt, l'élimination des barrières d'entrée dans le secteur financier, et l'établissement d'agences appropriées de supervision sont d'importants facteurs de réussite.

D. **Défis au développement du secteur de la micro-finance**

Aujourd'hui, le secteur de la micro – finance se trouve confronté à des défis majeurs qui découlent du processus de maturité achevé. Entre ceux-ci, il faut souligner :

D.1. Mesurer l'impact de la micro - finance

L'empressement à lancer des programmes de micro-finance et à d'atteindre l'autonomie financière a généralement omis la question importante de l'impact. Jusqu'à présent, l'évaluation des programmes de micro-finance a porté beaucoup plus sur les indicateurs de performance de l'institution. En plus, la demande croissante pour les services de micro-finance était considérée comme un indicateur positif de leur impact. A part quelques études de cas, on sait très peu de l'impact de la micro-finance sur les revenus, l'emploi créé, la productivité et la qualité de vie des pauvres. Il faut cependant noter que les études d'impact sont compliquées, coûteuses et prennent du temps. Des évaluations systématiques sont en cours de réalisation dans plusieurs pays du monde, y inclus au Maroc, en Egypte et en Mauritanie.

D.2. Bénéficier les plus pauvres

Il a été constaté, sur la base d'études de cas, que la plupart des programmes de micro - finance n'arrivent pas à toucher les secteurs les plus démunis, ceux qui sont bien au dessous de la ligne de pauvreté. De manière générale, ceux qui ont bénéficié des services de micro-finance sont ceux qui sont tout près de cette ligne. Cependant, comme il a été souligné par le PNUD, le micro-financement ne convient pas probablement à tous les types de pauvres. Les très pauvres, qui constituent un noyau irréductible, ayant peu d'actifs, hésitent à prendre le risque d'emprunter et lorsqu'ils le font, c'est le plus souvent en raison d'une urgence. En plus de cela, la plupart des très pauvres ne sont pas souvent dans la capacité d'entreprendre des activités économiques pour des raisons de santé et de marginalisation. Les personnes qui prennent des prêts ont plus de chances d'avoir des compétences et une garantie pour le prêt et elles acceptent donc de prendre les risques que comporte le fait de se livrer à des activités productives si minimales soient-elles.

D.3 Atteindre la Viabilité

Un défi majeur est de créer des institutions qui soient indépendantes pour en assurer la pérennité. On estime que jusqu'à présent seules quelques IMFs sont considérées comme viables, i.e. 0,5% des plus de 7000 IMFs. La viabilité n'est pas facile à atteindre. Comme la plupart des programmes de promotion de la micro-finance ainsi que les IMFs sont jeunes entre 5 et 8 ans ce n'est que récemment que les objectifs de viabilité ont commencé à être poursuivis.

Cette tendance se doit autant aux besoins de survie des IMFS (ne plus dépendre des donations) comme à d'autres facteurs externes. En effet, les banques privées ont commencé à s'intéresser au marché de la micro-finance ce qui rend le marché plus compétitif. D'autre part, la plupart des bailleurs de fonds sont de plus en plus sélectifs envers les IMFs préférant, ainsi, celles qui sont potentiellement viables. Une des voies prise par les IMFS pour atteindre la viabilité est celle de devenir une institution de micro - financement plus officielle. De cette manière l'institution peut emprunter sur le marché financier et être autorisée à proposer des comptes d'épargne en vue de mobiliser plus de fonds. Ceci a entraîné un processus autant de diversification des ressources comme de régulation. Donc, bien que l'industrie de la micro-finance ait émané, en grande partie, du secteur non-gouvernementale, elle est aujourd'hui face au défi de devenir une industrie commerciale.

En plus, certaines études soulignent que la viabilité financière ne peut être atteinte sans un nombre minimum de clients. Les programmes en cours dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord indiquent que ce chiffre est autour de 5.000 à 10.000 clients. Ceci constitue un défi pour les IMFs qui opèrent dans les pays et les zones géographiques à faible population.

D.4 Mettre en place une régulation favorable

Les abus de la part d'usuriers pas toujours scrupuleux sur les méthodes de recouvrements comme ceux observés en Afrique du Sud¹⁴, ainsi que le besoin de protéger l'épargne des pauvres ont poussé les Gouvernements de plusieurs pays à étudier les moyens de réguler le secteur de la micro – finance. Cependant, la régulation peut être coûteuse, autant pour les IMFs comme pour l'instance régulatrice. De plus, si la régulation mise en place est inadéquate ou mal appliquée, elle peut entraver le développement d'un secteur dynamique de la micro-finance.

De manière générale, il est recommandé d'éviter la régulation dans les débuts vue qu'elle peut limiter le développement de l'innovation, base de la capacité d'adaptation du secteur aux besoins changeants et variés du marché de la micro-finance. La régulation s'avère nécessaire une fois qu'elle arrive à répondre aux problèmes réels du développement d'une masse critique d'IMFs. Elle s'impose aussi au cas où les IMFs collectent l'épargne volontaire. Il faut cependant noter que la définition d'un cadre régulateur favorable au développement de ce secteur impose dans tous les cas un dialogue régulier entre les instances régulatrices et les IMFs¹⁵.

D.5 Développer des institutions de micro-finance solides

La Banque Mondiale estime qu'il y a entre 400 et 600 millions de dollars prêts pour financer les initiatives de micro - crédit. Cependant, le secteur se caractériserait par une disponibilité de ressources sans capacité institutionnelle d'absorption et d'utilisation, face à une demande croissante en services financiers.

D.6 Répondre à une compétition accrue

Indicateur du succès des IMFs, les banques du système financier formel sont de plus en plus intéressées par le potentiel offert par ce segment du marché. En plus, cette tendance se voit amplifier par les fonds octroyés par la coopération internationale laquelle favorise l'implication de la banque formelle dans les programmes de micro - finance. Les IMFs sont donc poussées à se renforcer de manière à rentrer en compétition avec les banques. Cette tendance, quoique positive dans la mesure où elle permettra d'améliorer les services offerts du à une plus grande compétition, représente un risque de déviation de l'objectif de la micro-finance : satisfaire la demande des pauvres.

D.7 Mobiliser l'épargne

Dans ses débuts, la micro – finance était dominée par le micro- crédit. Ceci avait comme corollaire la disponibilité de ressources subsidiées. D'autre part, on assumait que

¹⁴ Jeune Afrique. *Dérapage à contrôler*. No. 2070 du 12 au 18 septembre 2000 ; et The Financial Times. *Reeling in South Africa's loan sharks*, 19 juillet 2000.

¹⁵ Pour de plus amples informations sur la régulation et les conditions dans lesquelles celle-ci s'impose voir, par exemple: Hennie van Greuning, Joselito Gallardo et Bikki Randhawa, *A Framework for Regulating Micro- Finance Institutions*, Banque Mondiale, décembre 1998. (www.worldbank.org).

les pauvres ne pouvaient pas épargner. Seule l'épargne obligatoire ou forcée a été introduite par quelques IMFs pour garantir les prêts effectués. Très souvent, cette épargne a pris la forme d'un dépôt d'une somme régulière, non utilisable par le client, laquelle était dévolue à la fin du prêt. Ces pratiques ne sont plus valides. Aujourd'hui on considère que l'épargne est un service dont les pauvres ont besoin vu que des formes variées d'épargne ont toujours existé, et que celle-ci est importante pour la viabilité financière de l'IMF. Cependant, le passage du micro - crédit vers la micro - finance impose des règles de fonctionnement et une discipline nouvelle, et la sécurité des dépôts impose de nouvelles relations avec les autorités régulatrices.

D.8 Développer des fonds autonomes de financement des IMFs

Une grande partie des fonds octroyés aux programmes de micro - crédit sont actuellement utilisés pour financer des activités annexes comme la formation, l'administration, et les études (consultants et experts surtout). Le montant reçu directement par les pauvres est par-contre relativement assez faible. Il a été observé que les institutions intermédiaires comme les fonds nationaux ou sous - régionaux peuvent contribuer à réduire ces dépenses comme l'a démontré l'exemple de la PKSF au Bangladesh (voir encadré plus haut) et FONCAP en Argentine, entre autres. En effet, l'avantage de ces fonds est qu'ils permettent de servir d'intermédiaires financiers et de développer des IMFs viables. Un autre avantage de ces fonds est qu'ils permettent d'établir des normes standardisées pour le suivi et l'évaluation des IMFs et évitent les évaluations individuelles menées par différents partenaires. Par exemple, le développement et le succès de ASA (voir encadré plus haut), l'une des IMFs les plus réussies, ont été liés à l'action de la PKSF. Ces fonds peuvent être financés par des ressources gouvernementales, des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, de la banque centrale et des banques commerciales. L'autonomie de ces fonds est une condition nécessaire pour leur bon fonctionnement.

II. LA MICRO-FINANCE EN AFRIQUE DU NORD

Où en est le secteur de la micro-finance en Afrique du Nord par rapport aux meilleures pratiques ? Quels sont les défis auxquels il doit faire face pour faciliter la multiplication des meilleures pratiques ? Pour répondre à ces questions, le Centre a adressé un questionnaire aux IMFs ainsi qu'aux institutions gouvernementales chargées de la micro-finance des pays d'Afrique du Nord. Les réponses à ces questionnaires sont analysées dans les sections suivantes. Il faut noter que les réponses reçues n'étaient pas souvent complètes.

De manière générale, il est important de noter que la progression du niveau du portefeuille des institutions de micro-finance opérant dans la sous-région indique une forte demande pour les services de micro - crédit. Dans les pays du MENA (Moyen Orient et Afrique du Nord), le portefeuille a, en effet, progressé de 44,6 millions de dollars des Etats Unis (fin 1997) à 72 millions (fin 1999). La même comparaison montre que le prêt moyen dans cette région est passé de 495 dollars des Etats Unis en 1997, à 460

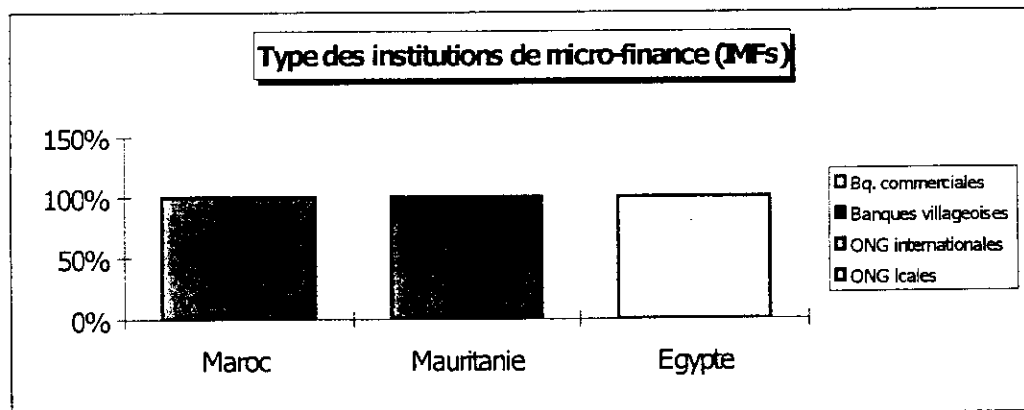
en 1999. Cette relative diminution tient essentiellement à la forte croissance du nombre de clients servis vu que les nouveaux, qui sont encore aux premiers cycles de prêts, empruntent relativement de petites sommes.

Cependant, l'offre de micro - crédits, bien qu'en rapide progression, est limitée par rapport à la demande potentielle. Ce déficit en termes d'offre se manifeste autant au niveau des montants déboursés comme du nombre de personnes bénéficiaires. Ce déficit peut être illustré par l'exemple de l'Egypte où les IMFS, bien qu'elles représentaient 66% de l'offre de micro - finance dans la région MENA, en 1997, elles ne couvraient que 5 % du marché potentiel de la micro-finance.

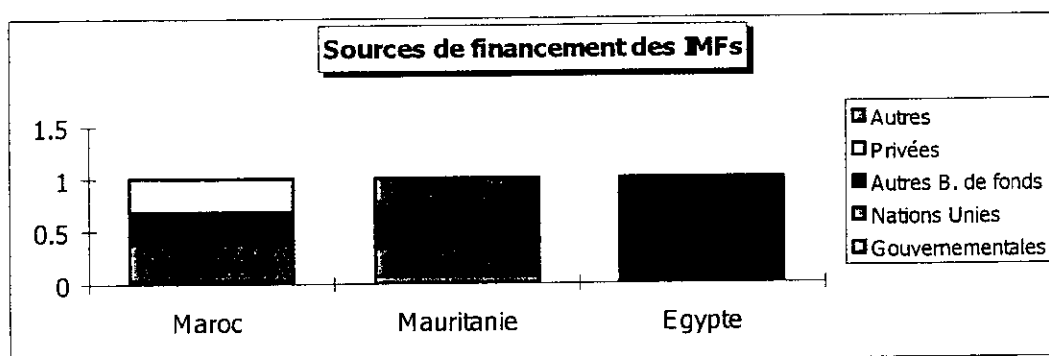
A ce déficit d'offre de micro - crédits, s'ajoute celui de l'épargne. La grande majorité des IMFs de la sous - région n'offre pas de services d'épargne à leurs clients vu que, dans l'ensemble de la sous - région, on estime à 1,18 % seulement la part des épargnants dans l'ensemble des clients servis par les institutions distribuant des services de micro-finance.

En ce qui concerne la viabilité des IMFs en Afrique du Nord, selon une classification de la Banque Mondiale, les institutions de micro-finance qui appliquent les bonnes pratiques représentent moins de 50 % des institutions opérant dans chacun des pays de la sous - région. Au Maroc, sur 7 IMFs, seules 3 appliquent les bonnes pratiques; en Egypte, elles sont 8 sur 17, et en Tunisie, 1 sur 6. A titre d'exemples d'IMFs performantes en termes de couverture et de viabilité nous pouvons citer la Banque pour le développement national (the Bank for National Development-BND) et la Alexandria Business Association (ABA). Toutes les deux se trouvent en Egypte. La BND est une banque commerciale privée qui, non seulement est viable, mais en plus, génère des profits à travers un réseau de 43 branches. La ABA est une ONG connue dans le monde entier pour ses bonnes pratiques vu que ses coûts opérationnels représentent seulement 8% de la valeur de chaque prêt.

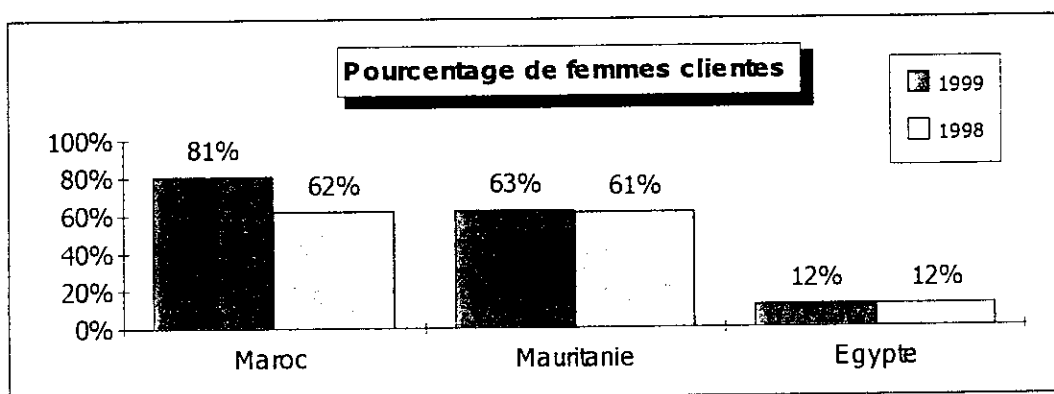
De manière spécifique, les caractéristiques des IMFs de la sous - région sont les suivantes :



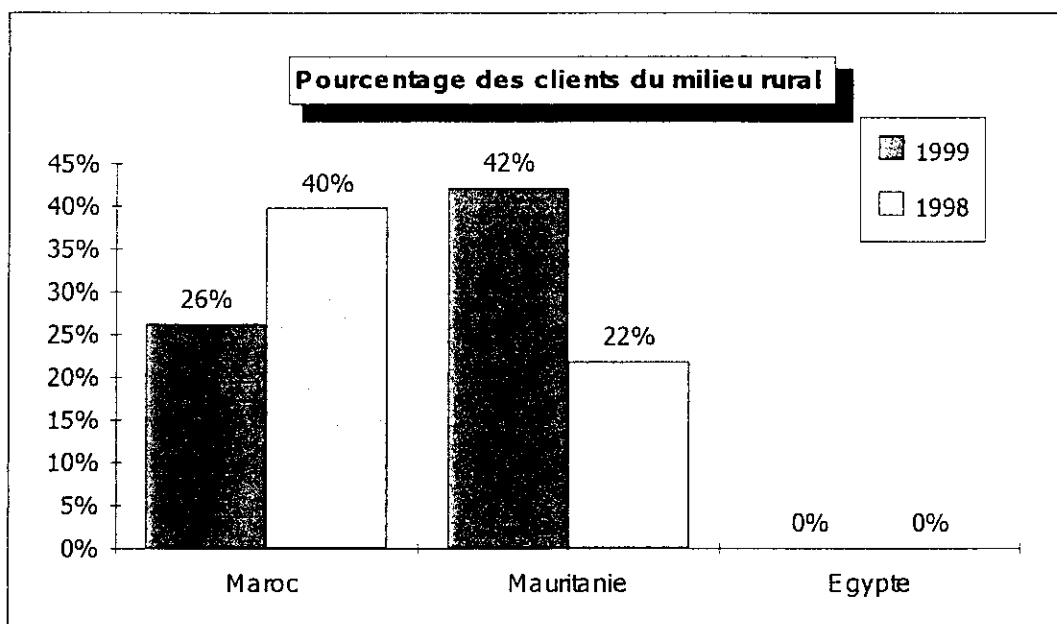
Selon les réponses aux questionnaires, au Maroc, la totalité des IMFs sont des ONGs locales. En Egypte, ce sont principalement des banques commerciales. En Mauritanie, le paysage est plus diversifié. En effet, nous trouvons des banques villageoises, des ONG locales et des ONG internationales. Dans toute la sous - région, il n'existe qu'une IMF de caractère privé, en Egypte, la Banque Nationale pour le Développement.



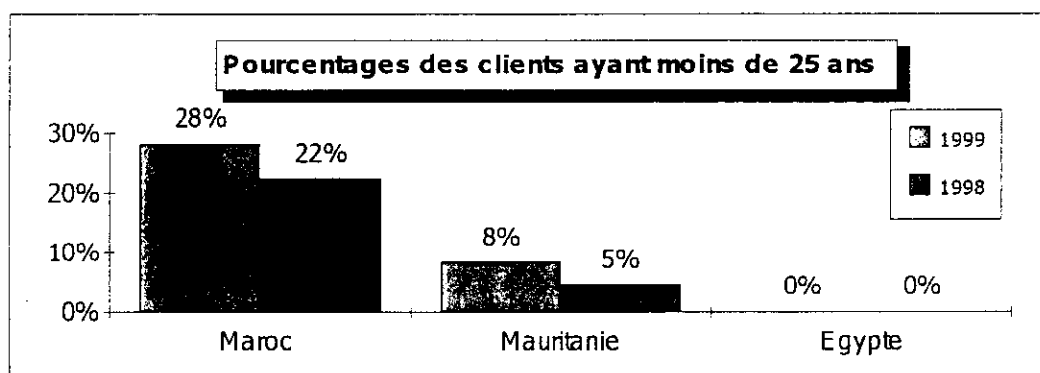
En Mauritanie comme au Maroc les sources de financement des IMFs sont diversifiées. En Egypte, ce sont exclusivement d'autres bailleurs de fonds qui assurent le financement du micro - crédit.



C'est au Maroc et en Mauritanie que la proportion des femmes dans la clientèle est majoritaire. Elle est aussi en progression dans ces deux pays mais beaucoup plus au Maroc. En Egypte, elles sont minoritaires.

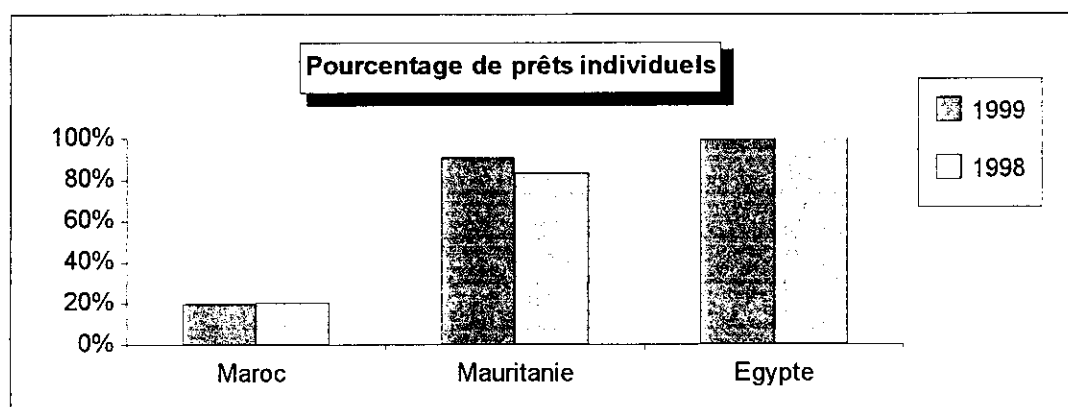


En Afrique du Nord, le milieu rural demeure peu touché par les IMFs, or c'est dans les zones rurales que la pauvreté persiste et progresse. Ce choix des IMFs en Afrique du Nord peut être expliqué par le fait que les interventions en milieu rural sont beaucoup plus coûteuses, étant donné la dispersion des populations. L'expérience voudrait que les IMFS d'Afrique du Nord commencent par servir, comme dans beaucoup d'autres pays, les zones à haute concentration de la population (l'urbain et le péri-urbain) et qu'une fois consolidées, elles s'engagent dans le milieu rural en compensant les pertes que cela occasionne au départ, par les gains réalisés dans l'urbain et le péri-urbain.

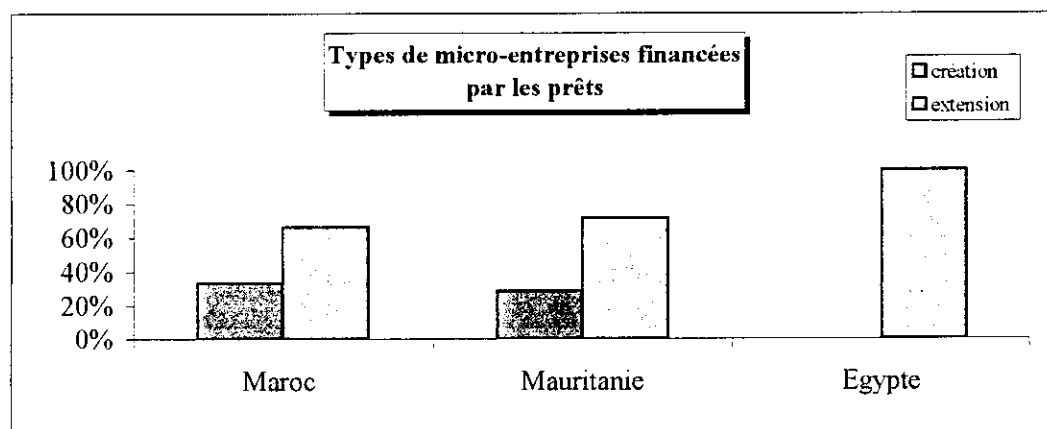


Les moins de 25 ans ont peu bénéficié des programmes de micro-finance en Afrique du Nord. Il semblerait que les IMFs préfèrent, comme il a été souligné plus haut, prêter à des micro-entrepreneurs (hommes et femmes) dont l'activité professionnelle et le savoir faire sont « confirmés ». Cela permet d'assurer des taux de remboursement satisfaisants, ce qui favorise la possibilité de travailler dans la durée. Il est à noter que les expériences de prêts bonifiés à des jeunes diplômés, n'ont pas été concluantes, les taux de remboursement étant très bas. Cependant, il est important de souligner que les micro-

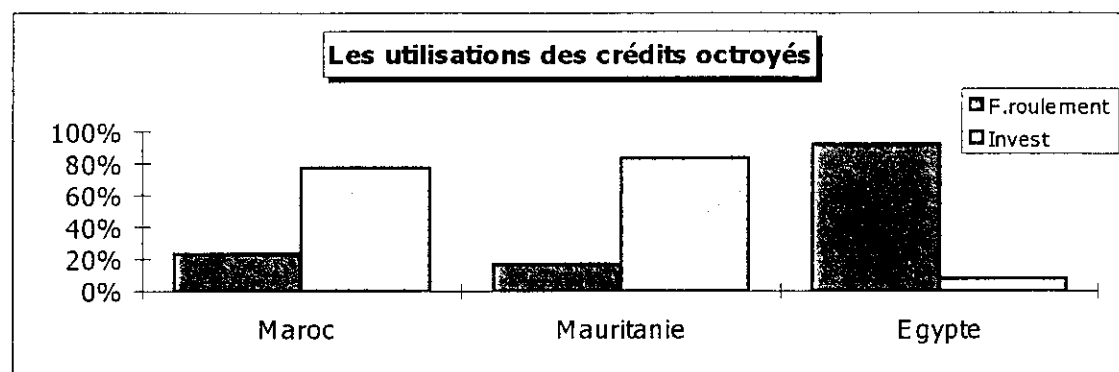
entreprises jouent le rôle de centres de formation et que les jeunes passés par des micro-entreprises, acquièrent un savoir faire qui les prédisposent à mieux réussir dans leur activité professionnelle.



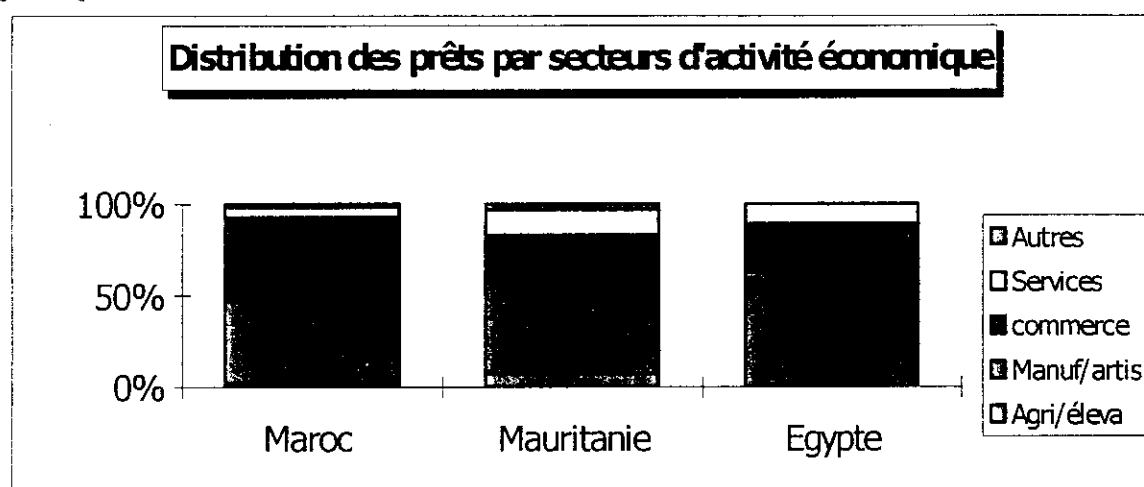
En Egypte comme en Mauritanie, les réponses aux questionnaires indiquent une prédominance des prêts individuels. Au Maroc, par contre, les IMFs utilisent beaucoup plus la méthode de prêts à travers les groupes.



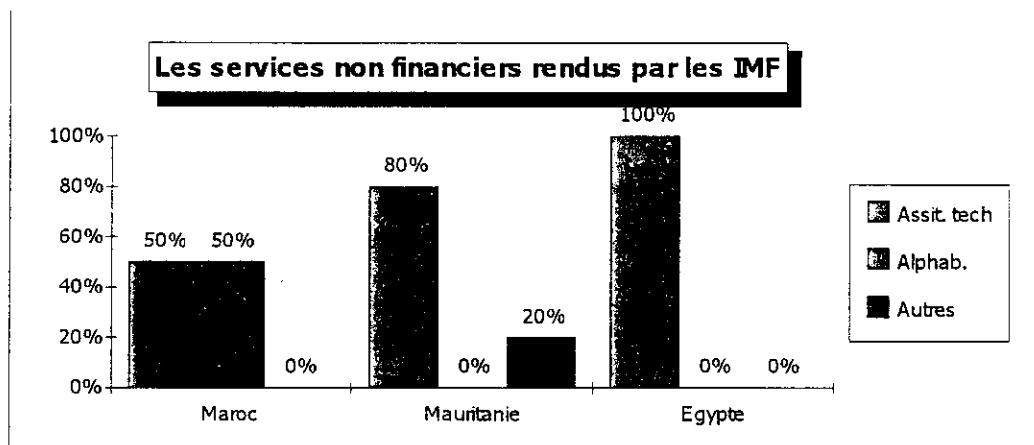
Les prêts octroyés aux micro - entreprises sont essentiellement utilisés à des fins d'extension. Ce commentaire rejoint celui développé à propos de la part des jeunes dans le portefeuille des institutions. Effectivement, il y a une corrélation entre les prêts aux jeunes et les prêts à la création d'unités de production.



L'Egypte se distingue du Maroc et de la Mauritanie, pour ce qui est de l'utilisation des prêts. Les fonds de roulement y demeurent largement prédominants. Les clients des institutions de micro-crédit au Maroc et en Mauritanie mettent à profit leurs prêts, pour l'investissement, notamment d'extension.



Le commerce reste le secteur qui bénéficie le plus des programmes des IMFs. En effet, il concerne non seulement l'activité commerciale proprement dite, mais aussi une part importante de la valeur ajoutée des micro-entreprises classées dans la manufacture, l'artisanat et les services (des plats cuisinés, par exemple). En effet, dans le secteur informel, ciblé par les programmes de micro-crédit, la fonction de production dans l'artisanat se double et se confond souvent avec celle de commercialisation des produits réalisés. Il en est de même pour les services. Le « privilège » accordé à cette activité est naturel, dans la mesure où dans le commerce et l'artisanat la rotation est très rapide.



Toutes les institutions de micro-finance qui ont répondu au questionnaire, fournissent à leur clientèle, des services autres que des services financiers. Il s'agit essentiellement de l'assistance technique qui répond bien à l'un des besoins les plus pressants des micro-entrepreneurs pauvres. Ces services sont aussi davantage adaptés aux besoins des crédits individuels.

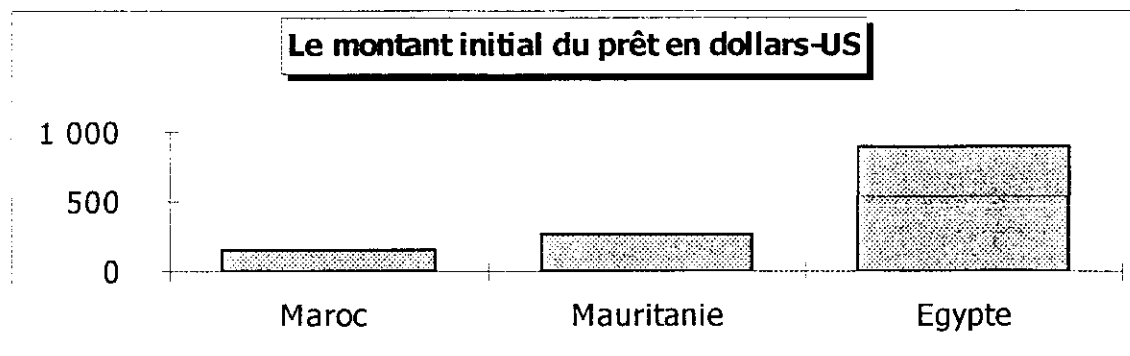
III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le succès de la micro-finance dans plusieurs pays, bien que dans des conditions différentes et variées, nous amène à conclure que cette méthodologie peut aussi s'appliquer dans les pays d'Afrique du Nord. Les quelques exemples de meilleures pratiques en matière de micro-finance dans la sous - région supportent aussi cette conclusion.

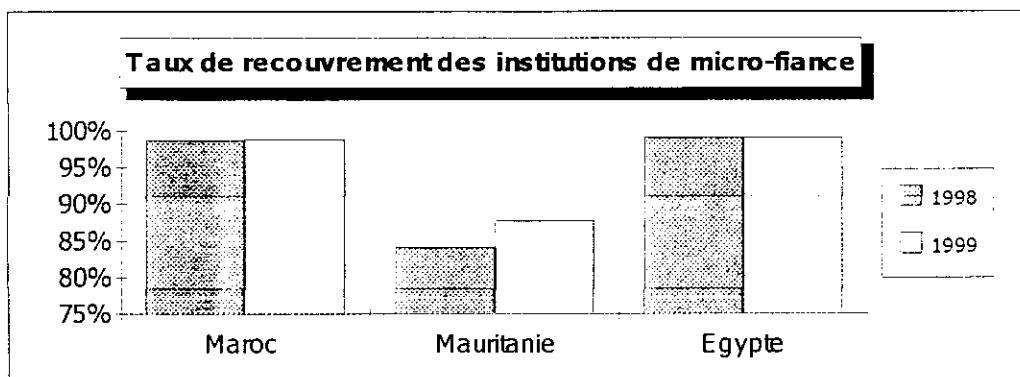
Les Gouvernements des pays d'Afrique du Nord ont tous pris des mesures pour promouvoir l'accès des pauvres au micro - crédit, et ceci, souvent, dans le cadre des programmes de lutte contre le chômage et la pauvreté. Les mesures comprennent généralement, la création de fonds et l'adoption de lois spécifiques aux IMFS. Cependant, malgré ces efforts, l'offre de micro - crédit reste au-dessous des besoins des populations pauvres et, la plupart des IMFs, ne sont pas encore viables. Les services d'épargne sont minimes¹⁶.

Des obstacles, tant au niveau de la demande et de l'offre des services de micro-finance que du cadre régulateur mis en place, entravent le développement du secteur de la micro-finance et l'application des meilleures pratiques en Afrique du Nord. Entre ces obstacles nous pouvons citer:

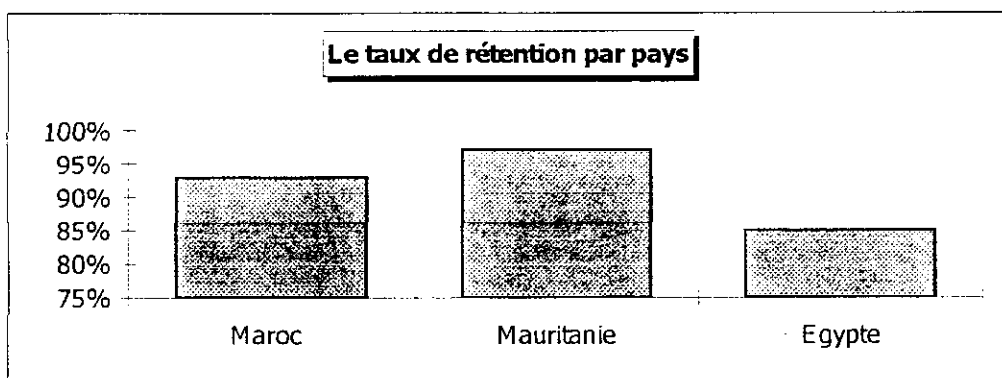
¹⁶ Au Maroc, l'étude d'impact du programme de micro - crédit de la Fondation Zakoura a révélé, à partir d'enquêtes exhaustives, que les besoins de services d'épargne sont aussi importants que ceux de crédits. Cette étude a été réalisée dans le cadre du programme micro-start, PNUD, Maroc.2000.



On remarque, au vu des montants initiaux octroyés au Maroc et en Mauritanie, que ces IMF bénéficient des populations plus pauvres qu'en Egypte.



Apparemment, au Maroc et en Egypte, les taux de remboursement, l'un des objectifs prioritaires de toute IMF, avoisinent les 100 %. En Mauritanie, des efforts sont à fournir, pour améliorer ces taux.



Les taux de rétention sont élevés dans les trois pays. Ceci serait une bonne indication du succès atteint jusqu'à présent par les IMF et de la demande effective pour les services de micro - crédit.

- a) Au niveau des clients, des opérateurs et des régulateurs, se trouve le manque d'information et de formation sur la micro-finance. Comparée à d'autres pays de l'Asie et d'Amérique latine, qui ont une expérience qui dépasse 20 ans, en Afrique du Nord, la micro-finance est encore au stade initial de développement et l'expérience ne date que des années 90. En plus, y contribue le fait qu'il est difficile de trouver des documents sur la micro-finance en langue arabe ;
- b) Au niveau du cadre régulateur, se trouve, très souvent, l'inadéquation des mesures prises face aux besoins du secteur. En effet, des pratiques comme le plafonnement des taux d'intérêts, les taux d'intérêts subsidiés, et la surcharge du cadre régulateur imposent des limites au développement des meilleures pratiques en matière de micro-finance en Afrique du Nord.

Pour que le secteur de la micro-finance puisse se développer de manière durable et répondre aux attentes des populations démunies, le secteur de la micro-finance doit donc faire face à deux grands défis : celui de renforcer les capacités des pays de la sous – région en matière de micro - finance, et celui de créer un environnement favorable au développement de la micro-finance.

A. Recommandations générales

Les Gouvernements des pays d'Afrique du Nord pourraient contribuer à répondre à ces défis en prenant les mesures suivantes :

1. Pour renforcer les capacités des IMFs des pays de la sous – région :

- Promouvoir la formation de formateurs en matière de micro-finance et des meilleures pratiques;
- Promouvoir la formation technique du staff opérationnel et des conseils d'administration des IMFs, notamment par l'organisation de stages ;
- Promouvoir des consultations nationales sur la micro-finance ;
- Favoriser l'échange d'expériences sur les meilleures pratiques dans les pays de la sous - région ;
- Faciliter l'accès des IMFs à l'information sur les meilleures pratiques mises en place dans d'autres pays, y compris à travers la préparation et la diffusion de publications sur le sujet en langue arabe.

2. Pour créer un environnement favorable à la micro-finance :

- Offrir un soutien public au secteur de la micro-finance de manière telle que les IMFs ne soient pas perçues comme des usuriers mais des

- institutions qui cherchent, à travers un travail de proximité, à assurer des services financiers aux populations démunies ;
- - Mettre en place un cadre minimum de régulation en vue de renforcer le secteur en termes de déontologie, de protection de la concurrence, de transparence et de bonne gouvernance ;
 - Faire en sorte que les revenus des IMFs soient suffisants pour la couverture des coûts opérationnels et financiers ;
 - Définir un plan comptable qui permette la transparence financière et comptable des IMFs ;
 - Promouvoir la formation des décideurs et des cadres des organismes de tutelle sur le sujet de la micro-finance et des meilleures pratiques ;
 - Développer des mécanismes autonomes de financement des IMFs. Les aides sous forme de lignes de crédit sont opportunes dans les premières phases de développement seulement. Ensuite, elles pourraient prendre la forme de capital de garantie, pour permettre aux institutions de lever des fonds. Cela contribuera à créer chez les IMFs le réflexe de travailler dans le sens de la viabilité ;
 - Promouvoir des consultations entre experts pour développer les modalités d'accès des jeunes pauvres, surtout des zones rurales, aux services de micro-finance ;
 - Promouvoir les études d'impact pour améliorer les programmes de micro-finance;
 - Prendre des mesures pour autoriser les IMFs, qui ont fait leur preuve en termes de transparence dans la gestion et de tendance vers la viabilité, à mobiliser l'épargne de manière à répondre aux besoins des populations pauvres en matière de service d'épargne, individuelle et collective.

B. Recommandations spécifiques

- Le Centre de développement sous - régional pour l'Afrique du Nord, pour contribuer aux efforts de développement du secteur de la micro – finance, a prévu, dans le cadre du programme de travail 2002-2003, d'élaborer et de publier un guide des opérateurs et des experts en matière de micro-finance en Afrique du Nord. Ce guide, en plus de permettre l'accès des opérateurs et des régulateurs aux ressources sur la micro-finance disponibles dans les pays de la sous - région, faciliterait les échanges

- d'information et d'expérience ainsi que la création d'un réseau des IMFs de la sous – région ;
- - Finalement, le Centre suggère au Comité Inter-gouvernemental d'Experts (CIE) de considérer la possibilité d'organiser une rencontre sur la micro-finance en Afrique du Nord. Cette rencontre permettrait de faire connaître aux opérateurs et aux décideurs les meilleures pratiques d'Afrique du Nord en matière de micro-finance, et de définir des modalités d'intervention auprès des jeunes pauvres, surtout des zones rurales.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

Nations Unies

Economic Commission for Africa (ECA), *Case Study on Best Practices Aimed at Popularizing Micro-Financing*, Working paper Series, ECA/DMD/PSD/WP/98/8, Addis Ababa, 1998.

ECA, Report of the International Conference on « *African Women and Economic Development: Investing in our Future* » E/ECA/ACW/AWED/98/11, Addis Ababa, June 1998.

ECA, *A study of the Economic Empowerment of Women and their Role in the Socio-Economic Development of Africa*, Addis Ababa, August, 1996.

ECA, *The Gender Dimension of Poverty in North Africa*, Working Paper Series (ESPD/WPS/97/4(a), Addis Ababa, December 1997.

Fonds d'équipement des Nations Unies, *UNCDF Working Paper on Micro-Finance : Building on Lessons Learned*, New York, 1997.

BIT, Lim Lin Lean, *More and Better Jobs for Women : An Action Guide*, Geneva, 1996.

BIT, *Les femmes et le développement des micro-entreprises*, Note d'information, Genève, avril 2000.

ONU/UNRISD, Lynda Mayoux, *From Vicious to Virtuous Circles ? Gender and Micro - Enterprise Development*, UNRISD Occasional Paper No.3, UN Fourth World Conference on Women, May, 1995.

UNO & Women's World Banking, *United Nations Expert Group on Women and Finance*, New York, 1994.

UNO, *World Survey on the Role of Women in Development : Globalization, Gender and Work*, United Nations publications Sales No. E.99.IV.8, ST/ESA/269. New York, 1999.

Rapports des Gouvernements de la sous - région sur les réalisations accomplies dans le domaine de la promotion de la femme en vue de la préparation de la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies, New York, juin 2000.

PNUD, *MicroStart- a Guide for Planning, Starting and Managing a Micro-finance Programme*, New York, 1997.

PNUD, *Vaincre la pauvreté humaine*, Rapport du PNUD, New York, 1998 et 2000.

PNUD et Gouvernement du Maroc, *Document de projet, MOR/97/002/B/01/99 MicroStart Maroc*, New York, juin 1997.

UNCDF Working Paper on Micro – finance: Building on lessons learned, The United Nations Capital Development Fund, February, 1999.

Banque Mondiale / CGAP Secrétariat

The Consultative Group to Assist the Poorest – A Micro-finance Program, Note No.1, September, 1998.

Maximizing the Outreach of Micro-enterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs, Note No.2, October 1995.

Financial Sustainability, Targeting the Poorest, and Income Impact: Are there Trade-offs for Micro-finance Institutions?, Note No. 5, December, 1996.

The Challenge of Growth for Micro-finance Institutions: The BancoSol Experience, Note No.6, March 1997.

Anatomy of a Micro-finance Deal: The New Approach to Investing in Micro-finance Institutions, Note No.9, August, 1997.

State-owned Development Banks in Micro-finance, Note No. 10, August 1997.

Making Micro-finance Work in the Middle East and North Africa, 1998.

Commercial Banking and Micro-Finance in Egypt : National Development Bank, Case Study, Regional Bureau for Arab States in cooperation with the Middle East and North Africa Region, 1998.

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development and Donor's Working Group on Financial Sector Development, *Donor Guidelines for Microfinance International Best Practice*, www.soc.titech.ac.jp/icm/inspire/donor-guidelines.html, June 1995.

Rural Finance: Issues, Design and Best Practices, Agriculture and Natural resources Department, February, 1997.

A Framework for Regulating Micro-finance Institutions, December 1998.

Autres sources

USAID, *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programmes*, 1997.

Fouzi Mourji, *Le Développement des micro-entreprises en question*, Fondation banque populaire pour la création d'entreprises, Editions Remald, Casablanca, Maroc, 1998.

Mayoux Linda, *From Access to Empowerment : Gender Issues in Micro-finance*, October 1999.

Mayoux Linda, *The Magic Ingredient? Micro-finance and Women's Empowerment*, Présentation faite à l'occasion du Sommet mondial sur le micro - crédit, Washington DC, February, 1997.

Ruhul Amin, Stan Becker and Abdul Bayes, *Beneath the Surface : Micro-credit and Women's Empowerment*, The Journal of Developing Areas, Vol. 32, No.2, winter 1998.

Nancy Barry, President, Women's World Banking and CGAP Policy Advisor, *Women's World Banking and the Micro-finance Movement : Building Financial Systems that Work for the Majority*, Washington D.C., 1999.

Nancy Barry, *The Missing Links : Financial Systems that Work for the Majority*, Global Forum Policy, June 1995.

Susan Johnson, *Gender and Micro-finance : guidelines for good Practices*, Centre for Development Studies, University of Bath, Great Britain, 2000.

Commission Européenne, *Integrating a Gender Perspective in Micro-finance in ACP Countries*, www.soc.titech.ac.jp/icm/, 2000.

James B. Mayfield, *Grameen Bank Replication: Lessons Learnt*, Choice Humanitarian, 1998.

OECD et IFAD, *Micro-finance for the Poor? IFAD's experience: Five "Best Practices"*, Development Centre Seminars, Paris, 1997.

Garry M. Woller, Christopher Dunford et Warner Woodworth, *Where to Micro-finance?*, www.soc.titech.ac.jp/icm/, 2000.

The Micro-Credit Summit, *2000 Micro-credit Summit Campaign Report*, www.microcreditsummit.org, 2000.

Dr. Salehuddin Ahmed, Managing Director PKSF, *Creating Autonomous National and Sub-regional Micro-credit Funds*, préparé pour le sommet Africain sur le micro-credit, Zimbabwe, septembre 2000.