

Les facteurs contribuant à une croissance exponentielle : études de cas sur l'offre de service massive aux pauvres et aux plus pauvres

Alex Counts, Roshaneh Zafar et Erin Connor

Introduction

De nombreux analystes plaident en faveur d'une croissance accélérée de la microfinance pour pallier la persistance de la pauvreté de masse. De fait, la microfinance est reconnue comme étant l'un des rares outils ayant prouvé son efficacité dans la lutte contre la pauvreté, et ayant le potentiel d'être utilisé à grande échelle. Cependant, beaucoup d'obstacles empêchent encore son expansion et ces obstacles doivent être surmontés si l'on veut que celle-ci atteigne son potentiel optimal.

Une institution de microfinance (IMF) doit en priorité poursuivre de façon agressive une croissance rapide du nombre de sa clientèle dès qu'elle a atteint une certaine capacité de croissance et qu'elle opère dans un environnement relativement prospère. La poursuite de plans de croissance exponentielle de la part d'IMF bien préparées bénéficie directement aux clients desservis. Celle-ci peut également démontrer avec brio le potentiel de croissance du secteur de la microfinance dans son ensemble et encourager l'innovation. Une croissance exponentielle peut aussi permettre aux IMF de réaliser des économies d'échelle, en leur permettant de baisser les taux d'intérêts.

Facteurs contribuant à une croissance rapide

En nous basant sur les expériences avant-gardistes de la Grameen Bank, d'autres IMF du Bangladesh ainsi que sur les trois études de cas présentées dans ce chapitre, nous estimons que les facteurs les plus importants pouvant contribuer au succès de la croissance rapide d'une IMF se résumer tel que suit.

- *Un leadership fort et entreprenant.* Un leadership efficace peut certes prendre plusieurs formes. Cependant, l'intervention des dirigeants demeure essentielle pour convaincre les agents financiers, les agences de réglementation, le personnel, les membres du conseil d'administration et les clients que les sacrifices requis par une croissance rapide en valent la peine et seront couronnés de succès.
- *Un financement adéquat.* Des sources de liquidités et de financement continues sont absolument essentielles pour permettre aux institutions de microfinance de croître ; un manque temporaire de liquidités peut paralyser une stratégie d'expansion aussi solide soit-elle.
- *Un soutien réglementaire.* Les IMF en phase de croissance ont besoin du soutien et de l'accord du gouvernement pour pouvoir pratiquer un certain nombre d'activités : octroyer des prêts aux pauvres pour soutenir leurs activités productives ; recevoir du financement extérieur ou mobiliser de l'épargne ; embaucher et rémunérer des employés ; fixer des taux d'intérêt assurant une viabilité financière à long terme sur le marché.
- *Accent mis sur (a) la microfinance, (b) la durabilité et (c) l'offre de service performante dans une niche particulière.* Les IMF devraient se concentrer en priorité sur l'offre de services de microfinance destinée aux personnes pauvres, quoique ces services puissent parfois être accompagnés de services secondaires adaptés à une croissance durable de l'IMF et des entreprises de ses clients. Des programmes de « crédit plus » bien conçus peuvent parfois jouer un rôle essentiel pour assurer le maintien des revenus des clients, garantissant ainsi la viabilité à long terme de l'IMF.
- *Un vaste marché non desservi.* Pour des raisons évidentes, toute stratégie de croissance a besoin, pour réussir, d'un nombre suffisamment important de pauvres n'ayant pas encore accès à des services de microfinance.
- *Capacité d'attirer, de développer et de retenir les talents à tous les niveaux.* Les IMF doivent être capables de recruter, de former et de garder en fonction des employés bien qualifiés afin de maintenir leur croissance. Les primes d'encouragement (financières et non financières), les promotions en fonction de la performance et les opportunités de formation constituent des moyens pour atteindre ces objectifs.
- *Des systèmes de gestion de l'information et des contrôles financiers performants.* Lorsqu'elle accroît le volume de ses activités, il devient particulièrement important pour une organisation de mettre en place un sys-

tème lui permettant de produire des informations suffisamment précises et à jour. Cela permet en effet à son personnel de prendre les décisions adéquates et de prévenir les risques de fraude.

Parmi les facteurs non essentiels mais ayant toutefois un impact sur le succès d'une stratégie de croissance, on peut énumérer les éléments suivants : une solide équipe de base appuyant la haute direction ; une bonne gouvernance et un soutien inébranlable des partenaires ; des produits financiers répondant à un besoin clairement exprimé par la population cible ; une stabilité économique et monétaire dans le pays.

La seconde partie de ce chapitre présente les cas de trois institutions : la Fondation Zakoura au Maroc, la Kashf Foundation au Pakistan, l'Amhara Credit and Savings Institution en Éthiopie. À travers ces trois études de cas, nous allons analyser en détail les conditions nécessaires à une croissance exponentielle.

Fondation Zakoura : Maroc

Basée à Casablanca au Maroc, la Fondation Zakoura, a connu sa plus importante période de croissance entre janvier 2000 et décembre 2002. Au cours de cette période, elle est passée de 16 055 à 103 720 clients. Pendant ces trois années, le taux de croissance annuel moyen de Zakoura en termes de clientèle desservie a atteint 87 %, alors que son portefeuille de prêts augmentait de 1,53 à 15,9 millions de dollars US. Le coefficient d'exploitation a diminué de plus d'un tiers, passant de 27,59 % à 17,12 %. Le portefeuille à risque est resté en dessous de 1 % tout au long de cette période. En mars 2006, Zakoura desservait un total de 193 787 clients.

Pendant la période étudiée, les facteurs clés les plus déterminants dans la croissance de Zakoura ont été les suivants : une équipe de leaders confiante et prête à prendre des risques, un cadre réglementaire propice ainsi que la volonté de Zakoura de s'endetter en devises locales dès le début de ses opérations. Une subvention de 3,7 millions de dollars octroyée par le Fonds Hassan II est arrivée à un moment critique de son expansion. Le contrôle des coûts à tous les niveaux de l'organisation a assuré une utilisation prudente de ses fonds. L'efficacité de Zakoura à sécuriser l'afflux des ressources et à concevoir sur le tas des systèmes de gestion tout au long de sa croissance fut un autre facteur clé. Finalement, son partenariat avec Save the Children a aussi joué un rôle important.

Kashf Foundation : Pakistan

Fondée en 1997 et établie à Lahore au Pakistan, la Kashf Foundation, a connu une période de croissance exceptionnelle de 2001 à 2003. Au cours de ces deux années, la clientèle couverte par Kashf est passée de 7 000 à plus de 45 000 clients, soit un taux de croissance de 117 % de 2001 à 2002 et de 189 % de 2002 à 2003. Tout au long de cette période, le portefeuille à risque est resté en dessous de 2 %. En mars 2006, Kashf desservait un total de 80 191 clients.

Les plus importants facteurs clés ayant contribué à la croissance de Kashf pendant la période étudiée sont les suivants : une vision institutionnelle claire, un leadership fort, une gouvernance institutionnelle saine et un engagement unique à offrir des services financiers aux populations pauvres. Kashf s'est préparée à cette période de croissance en ajustant sa méthodologie, en standardisant ses produits et ses systèmes et en développant des produits simples et faciles à reproduire. En exigeant pour ses services un prix qui lui permettait de rentabiliser le programme en l'espace de cinq ans, Kashf a réussi à élargir ses activités tout en demeurant pratiquement indépendante vis-à-vis des subventions (si on la compare à d'autres IMF du Pakistan). Cela lui a permis d'éviter d'augmenter ses taux d'intérêt par la suite. Il faut toutefois noter que la disponibilité de subventions et des emprunts à faible taux d'intérêt durant cette période de croissance a été un facteur déterminant. Cela a en effet assuré à Kashf l'accès à des liquidités et à ressources financières appropriées qui lui ont permis de développer l'infrastructure et la capacité interne indispensables à une croissance rapide.

Amhara Credit and Savings Institution (ACSI) : Éthiopie

Pendant une période de quatre ans (2001-2005), ACSI a presque triplé de taille, passant de 150 000 à plus de 434 000 clients. Durant cette période, ACSI a enregistré un taux de remboursement sur ses prêts de 99 % et un coefficient d'exploitation de moins de 10 %. Cette IMF réglementée a démontré que, même dans les régions pleines de défis de l'Afrique sub-saharienne, il était possible de maintenir une croissance rapide accompagnée d'un contrôle des coûts. En avril 2006, ACSI desservait un total de 446 625 clients.

Après avoir réalisé une étude approfondie de cette IMF, nous avons identifié les facteurs essentiels ayant contribué à la croissance d'ACSI : une énorme demande dans un marché insuffisamment desservi ; un appui indéfectible de tout le personnel envers la croissance ; un environnement juridique favorable grâce à une loi éthiopienne sur la microfinance adoptée en 1994. Le fait qu'ACSI ait pu collecter l'épargne et prêter les fonds collectés a été un facteur clé dans la sécurisation des liquidités suffisantes (ACSI collectait près de 29 millions de dollars US d'épargne nette en décembre 2005). ACSI a aussi pu béné-

ficier d'un soutien stratégique et constant de la part des donateurs au cours de ses premières années de croissance. Le soutien du gouvernement local l'a également aidée de maintes façons, mais a aussi posé quelques problèmes à l'occasion. La méthodologie de distribution des crédits, qui combinait le modèle de prêt de groupe et l'évaluation des risques par des personnes respectées de la communauté, a été bénéfique à la croissance d'ACSI. Cependant, dans un contexte de concurrence croissante, cette approche aurait sans doute intérêt à être revue durant les années à venir. Enfin, il faut souligner la qualité de la gestion des ressources humaines et le leadership éclairé du directeur exécutif de l'organisation.

À la lumière de ces exemples et des enseignements tirés d'autres cas réussis de croissance à grande échelle, nous croyons qu'une intervention durable à l'échelle mondiale en faveur de la croissance de la microfinance est essentielle pour venir en aide aux personnes vivant dans la pauvreté et l'extrême pauvreté. Vu le nombre important de foyers pauvres dans le monde qui n'ont toujours pas accès à des services de microfinance, cela représenterait un investissement important en vue de l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement. Les gestionnaires et les conseils d'administration des institutions de microfinance, les agences de réglementation, les institutions financières, les donateurs, les médias, les chercheurs et le public en général ont tous un rôle crucial à jouer dans cette démarche.

Importance d'une promotion prioritaire et stratégique de la croissance exponentielle de la microfinance

Deux situations scandaleuses qui perdurent depuis longtemps déjà illustrent bien le principal argument évoqué en faveur de la croissance rapide de la microfinance pour le bénéfice des pauvres et des plus pauvres.¹ La première : la persistance de la pauvreté extrême dans un monde d'abondance, sans aucun effort international consistant pour la réduire. La deuxième : la pénurie d'investissement en capital financier, humain et intellectuel pour améliorer et multiplier l'impact de l'une des rares approches de lutte contre la pauvreté ayant démontré son potentiel d'autonomie financière et de durabilité.² Bien qu'il existe plusieurs approches visant à réduire la pauvreté, la microfinance est originale et unique en son genre car elle combine à la fois une stratégie efficace contre la pauvreté et une solide discipline commerciale, qui lui permet dans une grande mesure de s'autofinancer. En d'autres mots, au lieu de devoir choisir entre l'expansion et la durabilité, ces deux priorités peuvent aller de pair et se renforcer mutuellement. Pourtant, l'incapacité dans laquelle se trouvent la plupart des IMF à atteindre leur taille optimale continue à limiter l'impact de la

microfinance sur la réduction de la pauvreté globale. Ce chapitre veut démystifier le processus de croissance rapide en analysant le cas de trois organisations ayant réussi leur processus de croissance. Si ce même processus était adopté par des centaines d'autres IMF ayant des capacités d'expansion, cela représenterait un réel progrès vers la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement. Cette éventualité a été très bien expliquée par Marshall Saunders, un opérateur, donateur et défenseur de la microfinance : « Dans ce monde d'abondance, la pauvreté continue à nous entourer, comme cela a toujours été le cas. Cependant, nous avons maintenant la capacité d'augmenter l'offre de micro-crédit de façon durable pour le bénéfice de millions de pauvres et nous savons que c'est un outil efficace. Pourtant, aucun effort sérieux n'a été entrepris dans ce sens à l'échelle mondiale. Cela me rappelle le cas de la variole : nous savions comment prévenir la maladie deux cents ans avant son éradication ».

La pauvreté est répandue dans de nombreux pays et touche près de trois milliards de personnes.³ Les coûts de cette situation en termes de potentiel humain gaspillé, de souffrances inutiles, de troubles sociaux et de dégradation de l'environnement sont stupéfiants, particulièrement dans le tiers le plus pauvre de cette population. De plus, la pauvreté continue à affecter davantage les femmes : soixante-dix pour cent des personnes les plus pauvres sont des femmes.⁴ Le lien existant entre la croissance de la microfinance, la réduction de la pauvreté et l'autonomisation des femmes est très évident dans le cas du Bangladesh. La microfinance n'a pas seulement aidé à y diminuer le taux de pauvreté (comme l'a démontré une étude antérieure), mais elle a aussi eu une influence positive sur les femmes quant au nombre d'enfants qu'elles ont eus et à l'éducation des filles. D'après une étude récente sur les changements démographiques menée par l'International Center for Diarrhoeal Disease Research au Bangladesh (ICCRD,B), le taux de natalité au Bangladesh, qui était de 7 enfants dans les années 70, a chuté à 3,3 enfants en 2000. Cette forte baisse du taux de natalité peut être attribuée aux changements liés à une augmentation des revenus, à une meilleure éducation des femmes, au mariage à un âge plus tardif et au degré d'autonomisation des femmes. D'après plusieurs études, la microfinance a eu une influence positive sur plusieurs de ces facteurs, notamment le niveau de revenus, l'accès aux ressources financières, l'autonomisation des femmes et la capacité des ménages à payer pour l'éducation des filles. Malgré ces résultats positifs, la microfinance n'a connu une croissance à grande échelle que dans quelques pays, tels le Bangladesh et la Bolivie, et cela même s'il a été prouvé qu'elle pouvait être un instrument efficace dans la plupart des pays où la pauvreté persiste. Beaucoup d'IMF capables d'accroître leurs activités ont déjà développé des plans d'affaires, mais ceux-ci sont demeurés en attente de financement, laissant inexploité leur potentiel de croissance.

Il nous apparaît important de passer en revue les arguments en faveur d'une croissance modérée, car ils sont parfois justifiés. Bien entendu, toutes les IMF ne sont pas prêtes à entreprendre une croissance rapide à n'importe quel moment de leurs activités. Dans le cadre de ce chapitre, nous définissons une croissance rapide par un taux de 65 % ou plus de croissance annuelle en termes de nombre de clients desservis, sur une période d'au moins deux ans. Certaines IMF ne seront jamais prêtes pour un tel effort. La poursuite d'une croissance rapide sans préparation adéquate au préalable peut mener à un essoufflement de l'institution, voire à un échec pouvant ralentir l'ensemble du secteur de la microfinance dans un pays ou une région. Des dizaines d'années d'effort sont parfois nécessaires pour « réenseigner » aux clients les avantages d'une bonne discipline de crédit. La poursuite d'une croissance plus modérée en finançant l'expansion principalement par la capitalisation des bénéfices de l'institution, plutôt qu'à l'aide de sources extérieures de financement auxquelles doivent avoir recours les IMF en expansion rapide, peut contribuer à alléger la pression exercée sur les ressources humaines et financières des IMF.

Cependant, nous pensons qu'il est crucial pour une IMF de se lancer dans une croissance rapide dans les plus brefs délais, dès que certaines conditions préalables sont remplies. Le fait de démontrer son potentiel et son désir de croître rapidement tout en se concentrant sur la réduction de la pauvreté constitue l'une d'elles. Les cinq points suivants démontrent l'importance de promouvoir une croissance rapide de la microfinance.

1. Réduction optimale de la pauvreté.

Un nombre de plus en plus grand d'études prouvent que la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté, particulièrement la réduction de l'extrême pauvreté.⁵ Il est donc raisonnable de croire que, dans le cas où certaines conditions préalables sont remplies et dans un contexte de pauvreté rampante, un sérieux effort peut être entrepris pour soutenir toutes les IMF ayant une certaine capacité de croissance et les aider à contribuer pleinement aux objectifs nationaux et internationaux de réduction de la pauvreté. Une étude détaillée menée par Khandker sur les données du Bangladesh révèle que la microfinance a un impact considérable sur la réduction de la pauvreté, particulièrement celle touchant les femmes. Elle crée de nouvelles opportunités économiques pour le village ou la communauté dans son ensemble. Khandker a aussi démontré que la rentabilité financière des IMF desservant les plus pauvres (ceux vivant avec moins de 1 dollar US par jour par personne) est comparable à celle des IMF desservant d'autres types de clientèle. En d'autres mots, il est possible d'allier taille, viabilité financière, ciblage de la pauvreté et profits.

Il est aujourd'hui crucial d'identifier les IMF « prêtes à croître », surtout dans des environnements aux ressources limitées, afin de générer davantage de résultats et d'éviter le gaspillage de ressources. Il est important de rappeler que la croissance n'est pas un but en soi, mais un moyen d'obtenir des résultats plus probants en matière de réduction de la pauvreté. Si l'on doute de l'impact d'une IMF en particulier sur la réduction de la pauvreté (soit parce qu'elle ne dessert pas les pauvres ou parce qu'elle ne semble pas leur apporter un quelconque bénéfice), les arguments avancés en faveur d'une croissance rapide peuvent être questionnés – même si la stratégie de croissance peut en principe générer plus de bénéfices ou desservir un plus grand nombre de clients. Plusieurs études d'impact ont cependant démontré que la microfinance permet aux foyers de régulariser leurs sources de revenus et de les accroître à long terme.

2. L'effet révélateur.

L'exemple d'une IMF qui a eu le courage et l'appui nécessaires pour entamer avec succès une croissance rapide, encourage souvent d'autres institutions à faire de même. Cela favorise en quelque sorte la création d'un « bien public ». Une fois enclenchée, cette dynamique incite tout le secteur à croître et à innover, tout en accroissant la concurrence au profit des clients. Cette situation peut créer un cycle vertueux de croissance, mais un agent catalytique doit débiter le cycle : une IMF en expansion rapide. Cela peut également amener d'autres acteurs du secteur privé et du secteur social à offrir des produits non financiers innovateurs pour les pauvres et les plus pauvres. Ils peuvent le faire en s'insérant dans l'infrastructure de l'IMF en expansion, ou en adaptant la stratégie de l'IMF pour assurer la création de bénéfices financiers et sociaux que l'on croyait inexistantes jusque-là. Même dans les endroits où la microfinance est très répandue, une croissance rapide dans de nouveaux segments de marché (les pauvres des zones rurales, les indigents ou les mendiants, par exemple) ou liée à l'offre de nouveaux produits (la microassurance ou l'éducation en santé, entre autres) peut avoir le même effet révélateur. Cependant, il faut faire attention : grand ne veut pas toujours dire meilleur, particulièrement dans le cas où une IMF s'agrandit rapidement à l'aide de subventions qui lui permettent d'offrir à ses clients des taux d'intérêts inférieurs mais qui ne sont pas pour autant viables à long terme. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des nouvelles banques de microfinance qui ont été financées par les gouvernements et dont les résultats sont mesurés en fonction du nombre de clients plutôt que de leur viabilité financière. Dans ces circonstances, toute institution en expansion rapide qui augmenterait ses activités aurait le pouvoir de bloquer la croissance du secteur de la microfinance en entier, au moins à moyen terme.

3. Promotion de l'apprentissage et de l'innovation.

Pour réussir, la direction générale d'une IMF doit avoir comme priorité principale de maintenir la croissance rapide entreprise. Même si cette priorité peut temporairement freiner l'innovation dans des domaines tels que le développement de nouveaux produits ou le développement de partenariats au sein de son secteur d'activités, elle peut aussi générer des idées et des actions innovantes. L'innovation liée à une croissance institutionnelle rapide peut prendre plusieurs formes : réaliser et tirer avantage des économies d'échelle ; déléguer des responsabilités et renforcer le pouvoir d'action des cadres moyens (souvent par nécessité, si cela n'avait pas été prévu au départ) ; recruter et retenir le personnel (grâce à la promotion rapide des employés ayant de bons résultats) ; stimuler la participation et l'appui constants des partenaires ; systématiser, standardiser et simplifier les règles et les procédures ; gérer les crises. Même si l'IMF ralentit sa croissance, elle peut capitaliser sur ces expériences et peut les partager avec d'autres IMF intéressées à mieux comprendre ce processus. Les IMF qui cherchent activement à partager leurs connaissances et leurs expériences ont davantage d'impact sur le secteur dans son ensemble.

4. Economies d'échelle.

La plupart des IMF n'utilise pas leur capacité maximale, ce qui limite leur efficacité. Les pauvres payent malheureusement le prix de cette inefficience par le biais de taux d'intérêt élevés et d'autres charges financières, en raison de l'insuffisance des investissements en faveur de la microfinance provenant des donateurs, d'une part, et des exigences de rentabilité à court terme imposées par les investisseurs commerciaux et quasi-commerciaux, d'autre part. Le fait d'avoir assumé ces coûts démontre la productivité et la motivation des pauvres, de même que le potentiel à long terme de la microfinance si les IMF améliorent leur propre productivité. Les coûts élevés auxquels font face les IMF peuvent donc avoir d'importantes conséquences au plan du développement (réduction de la pauvreté) et de la politique. Si les données estimant le total des encours de microprêts à 4 milliards de dollars (US) sont exactes en matière de développement, une réduction de 5 % des taux d'intérêt annuels actuels (soit une baisse de 25 à 20 % en moyenne) se traduirait par un bénéfice inattendu de 200 millions de dollars (US) pour les pauvres. Cela réduirait ainsi la pression exercée sur de nombreux gouvernements visant l'imposition de plafonds restrictifs et dommageables sur les taux d'intérêt. À titre d'exemple, 200 millions de dollars (US) équivalent au budget annuel de l'USAID pour le développement des microentreprises. La réduction récente des taux d'intérêt réels pratiqués par SHARE en Inde (de 30 à 20 %) et par Al Amana au Maroc

(de 40 à 26 %), grâce notamment à des économies d'échelle, nous montre combien l'efficacité opérationnelle peut bénéficier directement à la clientèle. Lors de la première conférence annuelle de Sanabel en 2003, Beth Rhyne, d'Accion International, a présenté les résultats d'une étude importante sur le secteur de la microfinance en Amérique latine. Celle-ci y constatait l'existence d'une tendance similaire à long terme. Il faut, bien sûr, de bons gestionnaires pour réaliser ces économies d'échelle et allouer les ressources dégagées de telle sorte que les clients puissent en bénéficier autant que l'institution. Si les fusions et les acquisitions peuvent contribuer à réduire ces coûts sur certains marchés, il n'en demeure pas moins que les IMF en croissance rapide doivent représenter une pièce maîtresse de ce processus. Un autre point à prendre en considération concerne l'importance, pour les IMF dotées de solides pratiques financières, de rechercher des investissements à l'externe. Dans la plupart des cas, il est plus facile de réduire les frais assumés par les clients lorsque ces investissements sont disponibles, car il n'est plus nécessaire d'utiliser les bénéfices non répartis comme contribution principale à la levée de capital nécessaire au financement de la croissance. Plus précisément, ces bénéfices non répartis n'ont pas besoin d'être utilisés pour augmenter le ratio d'endettement commercial ou pour absorber les pertes à court terme des agences avant qu'elles n'atteignent leur seuil de rentabilité.

5. Influencer les autorités de réglementation et les responsables politiques.

Bien qu'un niveau minimum de soutien réglementaire efficace en faveur de la microfinance soit une condition préalable importante pour favoriser une croissance rapide, les IMF ont réussi à croître rapidement dans un contexte réglementaire qui était loin d'être optimal.⁶ L'expérience et les résultats des IMF ayant réussi à mener une croissance rapide ont en fait souvent constitué des outils de promotion indispensables pour convaincre les autorités de réglementation de mieux soutenir la microfinance et les microentrepreneurs. Cela a ainsi permis de contrer l'argument contradictoire selon lequel la croissance est impossible sans un environnement réglementaire favorable, alors qu'un environnement réglementaire favorable ne peut être mis en place sans qu'il ait été prouvé au préalable que la croissance et son impact positif à grande échelle étaient réels. Il peut être risqué pour une IMF pionnière sur son marché de prouver que la croissance est possible même dans des conditions relativement défavorables. Pourtant, son succès peut rejaillir sur tout le secteur de la microfinance. L'effet d'entraînement peut même aller au-delà des frontières nationales. Selon Jamal Dadi de l'USAID au Maroc, les résultats enregistrés par les secteurs de la microfinance au Bangladesh, en Bolivie et en Indonésie et présentés lors du premier

Sommet du Microcrédit en 1997 ont beaucoup influencé le gouvernement marocain. Le Maroc a en effet adopté une série de réglementations en faveur de la microfinance qui a aidé à une croissance rapide de ce secteur dans ce pays. Ce cas sera expliqué plus en détail dans les pages suivantes. Le gouvernement marocain a pris ces mesures sans pour autant avoir l'exemple de l'expansion à grande échelle d'une IMF au Maroc. Ainsi, les IMF possédant un plan d'expansion rapide et crédible devraient jouir d'un soutien gouvernemental parce qu'elles ont le potentiel de favoriser l'expansion de tout le secteur de la microfinance, tant au plan régional que national et international.

Même si les plaidoyers politiques en faveur d'une réglementation favorisant la croissance de la microfinance sont souvent bien intentionnés, il y a certains pièges à éviter. Alors que certains cadres juridiques proposés pour la microfinance semblaient bénéficier à court terme au secteur tout entier, ils risquaient en fait d'en limiter la croissance et les innovations futures. La plupart du temps, ces erreurs d'interprétation se retrouvent dans des cadres juridiques qui définissent trop étroitement la nature des produits offerts, des clients desservis ou même la nature des institutions autorisées à offrir des services de microfinance.

L'expérience du Bangladesh

Les progrès enregistrés par le secteur de la microfinance actuel n'ont été réalisés que parce que l'on a pu démontrer que l'approvisionnement financier destiné aux pauvres et surtout aux plus pauvres pouvait se faire de façon rentable à l'échelle nationale par des institutions du secteur privé. La Grameen Bank a certainement joué un rôle de pionnier à l'échelle mondiale, suivie de près par BRAC, ASA, puis par beaucoup d'autres IMF du Bangladesh. De telle sorte qu'aujourd'hui, le secteur de la microfinance de ce pays dessert près de 15 millions de foyers, soit plus de 55 % de la population totale du pays. Le pourcentage des populations pauvres et vivant dans l'extrême pauvreté est encore plus grand, puisque la majorité des programmes les desservent, y compris les plus importants qui opèrent dans les zones rurales.

La Grameen Bank et beaucoup d'autres excellentes IMF de différentes tailles et approches qui desservent aujourd'hui les pauvres du Bangladesh ont des avantages uniques : un environnement réglementaire efficace (même s'il n'est pas toujours explicite) et l'accès à des capitaux de développement relativement importants auxquels peuvent accéder des institutions performantes menées par des dirigeants entreprenants. Nous pensons aussi qu'un des facteurs clés du succès de la Grameen Bank tient au fait que le professeur Muhammad Yunus et d'autres chefs de file de la microfinance au Bangladesh ont su développer le potentiel de leurs collaborateurs et partager avec eux une vision en laquelle ils pouvaient croire. La densité et l'homogénéité de la population ont

certainement contribué à ce développement, tout comme le fait que les zones rurales ont moins souffert que les villes des fréquents *hartals* (grèves générales), qui ont nui aux investissements étrangers. Ces mouvements sociaux n'ont jamais dégénéré en guerre civile dans les campagnes. Cependant, les obstacles significatifs et originaux surmontés lors de cette croissance ont constitué de précieux enseignements pour la croissance future du secteur.

Lorsqu'aucune norme en matière de bonne pratique et de performance n'existe en microfinance, comme c'était le cas au début de l'ascension du secteur de la microfinance au Bangladesh, la seule option consiste à les élaborer. Ceci peut se faire par le biais d'un processus d'essai-erreur en cours de croissance accélérée. Au début, les donateurs interdirent aux IMF du Bangladesh d'utiliser l'épargne mobilisée pour octroyer des prêts, même si cette approche est aujourd'hui reconnue comme une meilleure pratique. Les classes moyennes et aisées avaient facilement accès à des prêts subventionnés, octroyés principalement par des « banques commerciales nationalisées », Celles-ci pratiquaient souvent une forme de patronage politique déguisé, ce qui occasionnait des défauts de paiement fréquents. Cette situation favorisant l'impunité rendait difficile la mise en place d'une discipline de remboursement des emprunts chez les pauvres. Le gouvernement se vit donc dans l'obligation d'adopter une loi spéciale. Une institution financière de refinancement (PKSF) fut mise sur pied pour faciliter la croissance et la prolifération des IMF – une initiative soutenue par les premiers dirigeants d'IMF même si elle favorisait l'émergence de nouveaux concurrents. En 1981, 1987, 1988, 1991, 1995 et 1998, de terribles catastrophes naturelles frappèrent le Bangladesh, freinant les activités de nombreuses et importantes IMF ainsi que de leurs clients, au moins temporairement. Finalement, un grand nombre de délégations de donateurs et d'autres – moins officielles – de presque tous les pays du monde vinrent observer de près ce succès. Elles furent toutes reçues avec beaucoup d'égards, malgré les centaines de milliers d'heures de travail nécessaires pour les accueillir. Beaucoup de ces visiteurs devinrent eux-mêmes des pionniers de la microfinance dans leurs pays.⁷

Ayant atteint une taille critique, le secteur de la microfinance du Bangladesh est de nouveau en train de paver la voie aux autres pays avec une panoplie de nouvelles innovations dans des domaines tels que l'offre de services aux indigents, l'utilisation de la microfinance comme plate-forme pour le changement social, la conclusion de partenariats avec de multiples compagnies, la mobilisation de l'épargne et le développement de produits adaptés à la clientèle. L'histoire de ce succès ayant été racontée de nombreuses fois, ce chapitre ne va pas la relater en détail. Cependant, les résultats atteints par les IMF qui font l'objet des paragraphes suivants, ainsi que ceux liés à l'ensemble des expériences de croissance rapide dans le monde, auraient été impossibles sans les premières avancées et le leadership permanent du Bangladesh.

Facteurs contribuant à la croissance exponentielle

Afin d'identifier les facteurs clés contribuant au succès d'une croissance rapide, les auteurs de ce chapitre se sont basés sur leurs propres expériences et sur des entretiens menés auprès de douzaines de penseurs et chefs de file de la microfinance. Deux listes de facteurs clés ont été dressées : ceux considérés comme « essentiels » et ceux pouvant jouer un rôle important. Ces deux types de facteurs sont énumérés ci-dessous.

1. Un leadership fort et entreprenant.

Il est très important d'insister sur ce point. Comme nous l'avons déjà mentionné, un leadership efficace – quelque soit la forme qu'il puisse prendre – est un atout incontournable pour convaincre les agents financiers (donateurs, investisseurs, organismes prêteurs), les autorités de réglementation, le personnel, les membres du conseil d'administration et les clients, que les sacrifices requis par une croissance rapide en valent la peine et seront couronnés de succès. On ne doit jamais être amené à douter de la capacité du leader à mener à bien le projet ou de sa volonté de rester en place le temps nécessaire pour récolter les bénéfices et gérer les répercussions négatives de la croissance. Un dévouement et un engagement inébranlables visant l'amélioration à long terme du bien-être du client ciblé, le microentrepreneur pauvre, sont essentiels. Cela, surtout si la croissance n'est pas considérée comme un but en soi, mais bien comme un moyen de réduire la pauvreté, notamment l'extrême pauvreté. Comme l'a affirmé un opérateur de la microfinance : « Les directeurs doivent manger, respirer, rêver et personnifier la microfinance ». Cependant, cette qualité n'est pas la plus importante pour un leader qui tente de gérer une croissance rapide. Un autre professionnel respecté du secteur de la microfinance a déclaré : « Je pense qu'il y a des qualités plus importantes que celle d'être immergé dans la microfinance. J'ai rencontré des administrateurs qui mangent, respirent et rêvent de microfinance, mais qui n'ont aucun talent pour stimuler l'innovation, exercer un leadership efficace, découvrir des occasions d'affaires ou inciter leur personnel à prendre des initiatives ». Cette fonction requiert donc des personnes spéciales, mais pas forcément uniques, pouvant mener avec succès la phase de croissance rapide d'une IMF.

2. Un financement adéquat.

Même s'il l'on n'a pas forcément besoin de mobiliser à l'avance toutes les ressources financières requises par un plan de croissance (comme le démontrent les trois études de cas dans ce chapitre), des flux continus de liquidités et de financement sont absolument nécessaires pour maintenir la croissance d'une IMF. Dans le cas contraire, il y a de fortes chances qu'une IMF s'engage dans

des cycles destructeurs de démarrage et de suspension d'activités qui peuvent entacher la crédibilité de l'institution vis-à-vis de ses partenaires et de ses clients et empêcher ainsi toute croissance rapide. Comme l'a avancé le professeur Yunus : « Quand le financement est irrégulier, on ne fait pas de grands bonds en avant car on ne sait pas si l'on va tomber de la falaise ou continuer à rebondir ».

En plus d'assurer la disponibilité d'une quantité suffisante de liquidités, les opérations de back-office des IMF doivent être améliorées afin d'assurer une bonne gestion de l'actif/passif et de la trésorerie. Bien sûr, une telle gestion n'est possible que si les cadres supérieurs ont créé des budgets réalistes comprenant, entre autres, un apport financier suffisant pour les systèmes d'information et les ressources humaines. Les gestionnaires de microfinance doivent aussi avoir l'instinct et les qualifications nécessaires pour mener à bien des négociations cruciales avec les donateurs et les organismes financiers commerciaux, tout en ayant le courage de refuser des alliances qui mettraient en péril leur mission. Les subventions exceptionnelles doivent être utilisées à bon escient pour renforcer les structures de croissance de l'institution et non pour subventionner les prêts aux clients.

3. Un certain soutien réglementaire.

Il sera très difficile pour une IMF d'accroître ses activités sans le soutien important d'au moins une partie du gouvernement en faveur de la croissance du secteur de la microfinance. Les IMF en phase de croissance ont besoin de recevoir le soutien et l'accord du gouvernement dans un certain nombre d'activités : l'octroi de prêts aux pauvres pour soutenir les activités productives ; la réception de financement externe (ou la capacité à mobiliser l'épargne et l'obtention de l'autorisation légale pour prêter ces fonds) ; l'embauche et la rémunération des employés ; la fixation de taux d'intérêt permettant une viabilité à long terme sur ce marché. Nous croyons que la mise en place d'une réglementation bancaire favorisant la prudence et les systèmes de contrôles est nécessaire lorsque les IMF commencent à mobiliser l'épargne auprès du public ou lorsque les activités de microfinance posent des risques systémiques pour le secteur financier. Ces interventions ne sont toutefois pas nécessaires avant que ce ne soit le cas. Le cas du Bangladesh est quelque peu inhabituel, car les autorités de réglementation bancaire ont décidé de fermer les yeux sur le fait que plusieurs institutions de microfinance prêtaient l'épargne perçue. Malgré cela, peu d'institutions ont échoué sur le marché du Bangladesh, ce qui en dit long sur le rôle joué par leurs dirigeants dans la création de normes solides et crédibles de gestion financière. Ce n'est cependant pas forcément le modèle le plus prudent à suivre. Par exemple, au Kenya, on a fait état de plusieurs cas

d'IMF accusées de mobiliser l'épargne de façon frauduleuse. Elles ont été obligées par la Banque centrale de fermer leurs portes.

4. Accent mis sur (a) la microfinance, (b) la viabilité et (c) l'offre de service efficace dans une niche particulière.

Les IMF et leurs dirigeants doivent se concentrer en priorité sur l'offre de services de microfinance aux pauvres. Dans le cas où d'autres services sont offerts, ils doivent être prêts à mettre ces produits au second plan, voire à les abandonner s'ils ne sont pas adaptés à la croissance durable de l'IMF et des entreprises de ses clients. Bien entendu, il est très important pour une IMF d'améliorer ces services financiers et de proposer des services non financiers bien conçus afin de poursuivre son développement à long terme. À mesure que les marchés atteignent une certaine maturité, les IMF doivent diversifier leurs services en proposant d'autres produits, tels la microassurance ou les transferts de fonds internationaux. Cependant, il est important de noter qu'une phase de croissance n'est pas forcément le bon moment pour introduire de nouveaux produits. Les IMF faisant partie de grandes ONG multisectorielles ont peu de chances de croître rapidement, car il est rarement possible pour le même personnel de terrain de gérer des programmes subventionnés en même temps que des activités de microfinance. On suggère donc de transformer les unités de microfinance de telles organisations en institutions indépendantes avant d'entreprendre une stratégie de croissance continue. (Les services non financiers intégrés à la microfinance peuvent toutefois constituer un avantage comparatif important pour une IMF auprès de ses clients. Nous sommes donc d'avis qu'il est important de les avoir mis en place avant de commencer la croissance rapide.) Les IMF doivent avoir aussi atteint l'autonomie financière d'exploitation ou s'en être rapprochées et avoir un plan qui leur permette de maintenir et d'améliorer leur rentabilité dans le futur. Finalement, les IMF doivent préciser le groupe cible desservi et analyser toute opportunité de desservir d'autres groupes ayant des besoins différents, même si elles possèdent le financement nécessaire pour ce faire. Un des auteurs de ce livre s'est remémoré un séjour dans un village desservi par la Grameen Bank. Il apprit d'un agent de terrain qu'un problème de remboursement localisé (qui fut ensuite résolu) avait été causé par des clients non pauvres, recrutés par la Grameen Bank dans le but d'atteindre un nombre défini de clients desservis. En raison de l'incompatibilité de leurs motivations et de leurs besoins avec les produits et méthodes de distribution de la Grameen Bank, ils ne recevaient pas les bons services et bon nombre d'entre eux ne remboursaient pas leurs emprunts. Cela ne veut pas dire que l'on doit éviter d'offrir des services aux personnes moins pauvres ; ces

clients mieux nantis n'étaient vraisemblablement pas desservis par d'autres IMF ou banques et avaient besoin de la microfinance pour améliorer leur niveau de vie. Néanmoins, nous pensons que le fait d'être trop ouverts à de nouvelles occasions d'affaires ou d'accepter des clients inhabituels peut avoir des répercussions négatives, surtout en phase de croissance rapide. Intégrer des clients inhabituels sans préparation adéquate peut entraîner d'autres problèmes, dont un désistement élevé de la clientèle, ce qui peut nuire à la viabilité de l'institution et en retarder la croissance. Il y a encore beaucoup de place dans le secteur de la microfinance pour l'amélioration et le développement de services à la clientèle centrés sur le bien-être et la satisfaction du client.

5. Un large marché non desservi.

Si le marché ciblé par une IMF n'est pas suffisamment large ou est déjà bien desservi par d'autres fournisseurs de services ayant des produits similaires, une croissance rapide a alors peu de chance de réussir. D'un autre côté, un vaste marché peu ou mal desservi peut encourager une croissance rapide si d'autres conditions sont réunies. Des pays de très petite taille ou ceux ayant un faible taux de pauvreté ont peu de chance d'attirer les capitaux humains et financiers nécessaires à une croissance rapide. Des pays très vastes mais ayant une population très dispersée ne sont pas non plus propices à une croissance rapide. Même si ces obstacles ne sont pas toujours insurmontables, on doit envisager de revoir à la baisse la définition du taux de croissance rapide.

6. Capacité d'attirer, de développer et de retenir les talents à tous les niveaux.

Les IMF doivent être capables de recruter, de former et de retenir des employés qualifiés afin de maintenir leur croissance. Dans certains marchés, tels l'Asie du Sud, on trouve une source inépuisable de main d'œuvre éduquée composée d'hommes et, dans une moindre mesure, de femmes au chômage. Ceux-ci sont parfaitement qualifiés pour occuper des postes d'agents de crédit et de gestionnaires d'agences. Le principal défi, dans ce cas, consiste à former le personnel exécutant pour qu'il accède à de nouvelles responsabilités, surtout lorsque l'on cherche à multiplier le nombre de positions de cadres moyens et supérieurs à partir de promotions internes. Cette stratégie nous semble importante. Il est crucial de mettre en place un système de promotion basé sur le mérite pour le personnel au premier échelon, car nous pensons que le secteur de la microfinance d'Asie du Sud risque de connaître, au cours des cinq prochaines années, un déficit en matière de ressources humaines bien formées pour assumer des responsabilités de cadres moyens. Cet élément est d'autant

plus critique pour les organisations qui cherchent à maintenir un certain équilibre entre hommes et femmes dans l'organisation. Il est primordial pour toute la communauté mondiale de la microfinance, si elle veut réussir à augmenter et à maintenir ses activités, d'avoir un plan stratégique pour la formation et le soutien des cadres supérieurs. C'est une responsabilité importante du directeur général qui, s'il l'ignore, risque de freiner la croissance ou l'empêcher d'être durable. De plus, il est important que les structures de décision des institutions de microfinance évoluent pour répondre aux risques et aux pressions découlant d'une stratégie de croissance rapide. Par exemple, le conseil d'administration devrait mettre en place un cadre favorable à la rétention d'un directeur général de qualité, tout en établissant un plan de succession.

7. Des systèmes d'information de gestion et des contrôles financiers performants.

Une croissance rapide exige davantage de délégation de pouvoir, nécessitant à son tour la mise en place de systèmes permettant de partager, au moment requis et à travers toute l'organisation, des informations précises et exactes. Comme les cas du Centre technologique de la Grameen Bank et d'autres organisations l'ont démontré, il vaudrait mieux que les systèmes d'information soient automatisés et qu'ils bénéficient d'une maintenance continue offerte par le fournisseur ayant développé le produit (les systèmes créés à l'interne sont en général peu performants). Mais il est aussi possible d'avoir recours à des systèmes manuels ou mixtes, s'ils peuvent faire l'affaire durant la période de croissance.⁸ Ces systèmes doivent fournir des informations qui peuvent être utilisées par les décideurs de l'organisation. Deborah Burand, experte en microfinance, faisait la remarque suivante : « Il ne s'agit pas ici seulement de matériel et de logiciels informatiques mais aussi d'une équipe de gestionnaires sachant comment exploiter et utiliser la technologie. C'est souvent ce dernier point, soit l'expertise technologique des gestionnaires, qui empêche les IMF d'exploiter pleinement de nouvelles technologies pour accompagner leur stratégie de croissance ». Les risques liés à l'absence d'un système efficace d'information incluent la fraude, la détérioration du portefeuille et les impacts négatifs sur les clients. De bons systèmes permettent de réagir rapidement lorsque de tels problèmes apparaissent. Sans système performant, les petits problèmes peuvent se multiplier et devenir rapidement une menace pour l'organisation avant même d'avoir été identifiés. Les gestionnaires doivent aussi savoir que, quelque soit la qualité des systèmes d'information et des contrôles financiers, ceux-ci devront être régulièrement actualisés pour ne pas devenir rapidement obsolètes.⁹

8. Présence au sein de l'organisation d'une forte motivation pour la croissance basée en partie sur l'indignation face aux conditions de vie des pauvres.

Si une masse critique d'employés à tous les niveaux de l'organisation n'est pas motivée par la croissance, celle-ci a peu de chances de réussir. Cette motivation vient le plus souvent d'une indignation collective face aux conditions de vie des pauvres et à la souffrance qui en résulte ; ce sont des conditions qui ont souvent été vécues par les employés des IMF à une période de leur vie. Pour maintenir cette motivation, les employés doivent être persuadés que le programme bénéficie aux clients et continuera de le faire : cette indignation doit être accompagnée d'un plan pratique pour y faire face afin de stimuler l'engagement à long terme du personnel. La motivation est un élément nécessaire à la réussite car chacun doit faire d'inévitables sacrifices lors d'un tel processus de croissance. Il est essentiel que les dirigeants continuent à motiver leur personnel en leur rappelant toujours l'objectif final recherché par l'organisation, les réalités liées au problème qu'elle cherche à résoudre et la capacité de l'organisation à résoudre ce problème. Il est aussi important de mettre en place un cadre de promotion et de compensation équitable, d'offrir en priorité une structure salariale conforme au marché et d'établir, autant que possible, un système de promotion interne.

9. Paix civile.

Il existe peu ou pas d'exemple de croissance rapide dans un pays en pleine insurrection ou guerre civile. Cependant, la croissance rapide de la microfinance dans des environnements de reconstruction d'après guerre a parfois représenté une stratégie efficace pour relancer l'activité économique.¹⁰ De plus, des IMF telles que la Grameen Bank en 1979-1982, l'Integrated Development Foundation en 1993-1997 et FINCA- El Salvador au début des années 1990, ont réussi à débiter leurs opérations dans un environnement politique instable ou au milieu d'une guerre civile. Elles ont ainsi posé les premiers jalons d'une croissance rapide.

Certains facteurs ne sont pas essentiels mais sont toutefois importants pour une croissance exponentielle.

1. Concurrence.

Si une IMF coexiste avec une autre IMF en croissance, cela peut avoir un effet d'émulation important pour se lancer dans une stratégie de croissance. Le

cas de CRECER en Bolivie illustre bien cette situation, selon Chris Dunford. Le fait d'avoir été cataloguée comme pièce de musée par les IMF réglementées lui a donné la motivation nécessaire pour leur prouver qu'elles avaient tort. De plus, la proximité d'une IMF (Pro-Mujer Bolivie) ayant des valeurs et des produits semblables et avec laquelle elle maintenait une bonne relation l'a aidée à partager ses expériences et à motiver l'équipe de direction. Aujourd'hui, CRECER est la seconde plus large IMF de Bolivie, toutes formes confondues, en termes de nombre de clients desservis. Elle a aussi été capable d'échapper aux problèmes politiques liés aux portefeuilles de produits qui ont affecté les IMF réglementées, à la fin des années 1990. Inversement, l'absence de concurrence peut freiner la croissance. Selon les termes d'un représentant d'une agence d'aide au développement interrogé pour ce chapitre, il est facile pour une seule IMF « grasse et heureuse » de se complaire là où elle est et de ne pas chercher à accroître ses activités ou à améliorer ses produits. Cependant, comme nous le verrons dans le cas de l'Éthiopie, un environnement non compétitif ne freine pas toujours la croissance rapide.

2. Assurer un financement prévisible et stable avant de se lancer dans une phase de croissance.

Il est important d'avoir accès à un financement adéquat. Cependant, la mise en place d'un système de financement prévisible et adapté aux prévisions représente un avantage énorme mais rare, pour une IMF en croissance rapide. Cela permet de libérer le directeur général de l'IMF qui passe souvent 50 à 90 % de son temps à négocier et gérer le financement. Il peut alors se concentrer davantage sur les systèmes institutionnels, la planification à long terme, la répartition des responsabilités parmi son personnel, la gestion des ressources humaines et la qualité des systèmes de contrôle. Cela peut aussi dynamiser la concurrence parmi les agences de financement, qui peuvent ainsi offrir de meilleures conditions et soutenir un cycle vertueux de stabilité financière et de réduction des coûts (en supposant que la rentabilité de l'organisation soit maintenue). Cette concurrence peut aussi bénéficier à d'autres IMF. Mais il faut faire attention au risque de création d'une « bulle » sur le marché de la microfinance en cas d'excès de financement disponible. Il est important que les dirigeants des institutions de microfinance fassent la distinction entre une ***négociation pour l'obtention d'un financement d'un côté, et la conclusion d'un accord de financement menant à des versements*** de l'autre. Bien trop souvent en microfinance, un financement est négocié puis annoncé, donnant la fausse impression qu'une institution ou un secteur tout entier croule sous le poids de l'argent, alors qu'en réalité les versements n'ont pas été effectués dans leur intégrité

et les contraintes financières demeurent. Pire encore, certaines agences de financement ou investisseurs se retirent, pensant que le marché est déjà saturé.

3. Une solide équipe de base appuyant le directeur général.

L'équipe de cadres supérieurs soutenant le directeur général joue un rôle important dans la mise en place d'une gestion efficace. Elle inspire également la confiance aux partenaires et au personnel de l'organisation. Les agences de financement qui songent à investir lourdement dans une IMF évaluent souvent l'équipe de cadres de manière discrète lors de leur processus de décision. Larry Reed, de l'organisation Opportunity International, s'est penché sur la nature des postes qui lui semblaient les plus importants pour assurer le succès d'une IMF. Il a identifié cinq fonctions clés, en sus du directeur général : le directeur de l'exploitation (directeur adjoint), le responsable des technologies de l'information, le directeur financier, le chef du développement des produits et le directeur de l'audit interne. On pourrait inclure d'autres postes, notamment celui de responsable des ressources humaines ainsi qu'un nombre critique de directeurs régionaux ou leur équivalent. Bien entendu, ces postes clés peuvent avoir différentes appellations au sein des institutions. Ce groupe de cadres doit être capable de travailler harmonieusement en équipe et de bien soutenir le directeur général. Il doit aussi inclure un certain nombre d'individus ayant les qualités requises pour remplacer le directeur général à la tête de l'organisation en cas d'incapacité ou de démission de ce dernier.

4. Bonne gouvernance et soutien des partenaires.

Les IMF se lançant dans une phase de croissance rapide devraient avoir un conseil d'administration suffisamment efficace et qualifié. Elles devraient aussi mettre en place un plan en vue du remplacement éventuel du président du conseil et du directeur général. Le conseil d'administration et le directeur général doivent être prêts à faire des changements afin de pouvoir répondre aux défis que l'IMF rencontrera, particulièrement durant sa phase de croissance. Un conseil d'administration efficace doit organiser des rencontres régulières (au moins deux fois par an), participer aux décisions budgétaires et à la planification annuelle, décider de la rémunération du directeur général et de l'adoption d'initiatives stratégiques importantes. Il doit aussi assumer d'autres responsabilités décrites dans la charte interne de l'organisation. Cependant, un conseil d'administration efficace ne s'implique pas dans la gestion quotidienne de l'organisation. Avant de s'embarquer dans un plan de croissance agressif, il est important que le conseil d'administration et d'autres partenaires clés soient impliqués dans l'élaboration de ce plan, de même que dans l'évaluation et la

gestion des risques. Tous les intervenants doivent partager une vision commune. Comme nous le verrons dans le cas de la Kashf Foundation, l'engagement des partenaires dès le début de l'effort de croissance a constitué, selon un observateur, un élément déterminant dans le soutien des partenaires tout au long de l'expansion.

5. Des produits qui répondent à un besoin clairement identifié dans la population cible.

Même s'il est possible d'augmenter ses activités avec des produits qui ne répondent pas entièrement aux besoins de la clientèle ciblée, les chances de succès sont toutefois considérablement réduites. Dans un marché où ils ont peu de choix, les clients peuvent se contenter pendant un certain temps des produits disponibles. Mais les possibilités de croissance sont plus grandes lorsqu'une IMF offre des produits financiers bien conçus en termes de montant, d'échéancier de remboursement, d'exigences de garanties sociales, de procédures de candidature et d'approbation, de même que des possibilités d'accès à des produits supérieurs et des prêts plus volumineux selon l'historique de remboursement établi. La mise en place d'une stratégie de marketing performante et éthique pour ses produits financiers est très importante pour attirer et fidéliser la clientèle, tout en limitant les risques liés à une crise politique, comme cela fut le cas récemment à Andhra Pradesh en Inde. L'IMF doit aussi avoir un plan de déploiement précis de ses produits durant sa phase de croissance, car la volonté d'aller trop vite peut dans les faits freiner la croissance. Un produit bien conçu ira bien plus loin que trois produits imparfaits.

6. Stabilité économique et monétaire dans tout le pays, si possible dans un contexte de croissance économique.

Il est possible de maintenir un programme de microfinance dans un contexte d'inflation élevée ou de récession, comme ce fut le cas en Indonésie à la fin des années 1990. Mais une croissance agressive dans de telles conditions est probablement trop risquée. Une IMF pourrait faire l'objet de pressions pour accroître ses activités afin d'aider à combattre les problèmes macroéconomiques, puisque le microcrédit en faveur de l'investissement (un produit dominant chez la plupart des IMF) peut être considéré comme un outil en faveur de la croissance et contre l'inflation. Mais jusqu'à ce que l'économie du pays se porte mieux, il vaut mieux résister à une croissance dans ces circonstances.

7. Limiter la tendance au perfectionnisme de la direction générale et des partenaires.

Dans la grande majorité des institutions en croissance rapide, la capacité des dirigeants à garantir un haut niveau de qualité pour toutes les transactions sera forcément inférieure comparée au temps où la taille de l'institution était relativement petite. Le niveau de performance du personnel, des différentes agences, des départements et des différents groupes de clients sera forcément différent. La direction de l'organisation et ses partenaires, tels les membres du conseil d'administration et les agences de financement, doivent être capables de réduire leurs attentes pour se concentrer sur les indicateurs de performance essentiels. Ils ne doivent pas céder à la tentation d'exiger des employés et des agences un niveau de performance équivalent à celui des membres fondateurs de l'organisation ou de l'agence modèle par excellence. Le professeur Muhammad Yunus a dit un jour que le capitaine ne peut pas faire preuve de toutes ses qualités lorsque la mer est calme. La croissance rapide est une course sur une mer déchaînée et tous ceux qui sont sur ce bateau doivent être prêts à se mouiller, y compris à avoir le mal de mer de temps en temps. Tant qu'une performance moyenne est acceptable et que les cas de performance médiocre sont isolés, le processus de croissance peut continuer.

8. Respecter les dirigeants d'IMF ayant une grande fibre éthique.¹¹

Au-delà de leur force, leur charisme et leurs compétences, les dirigeants d'IMF se lançant dans une expansion rapide (particulièrement ceux qui le font à une échelle inégalée jusque-là dans leur pays) doivent être au-dessus de tout reproche en termes d'éthique personnelle et professionnelle. Cette qualité inspire les partenaires et maintient à distance les politiciens hostiles, particulièrement dans le cadre des controverses que beaucoup de pays connaissent à propos des coûts élevés des IMF et des intérêts perçus auprès de leurs clients. L'un des facteurs déterminants dans le succès de la croissance de la microfinance au Bangladesh est souvent sous-estimé : l'intégrité qui a fait la réputation des chefs de file tels Fazle Abed et le professeur Yunus. Bien qu'ils aient été sous les feux de la rampe tant à l'échelle nationale qu'internationale pendant des dizaines d'années, leur honnêteté n'a jamais été mise en cause. Dans les pays arabes, Fouad Abdelmoumni a acquis le statut « d'homme de lettres de la microfinance » et Ela Bhatt, de l'organisation SEWA, a acquis ce même statut en Inde. Ce trait de caractère est davantage prisé qu'un sens aigu des affaires. Par exemple, ces deux chefs de file au Bangladesh auraient pu tirer avantage du monopole que détenaient leurs organisations, pendant les premières années d'existence de la microfinance au Bangladesh, en appliquant des taux d'intérêt

bien plus élevés. Ils décidèrent de n'en rien faire, choisissant un modèle commercial basé sur de hauts volumes (axé sur des ventes massives), plutôt qu'un modèle basé sur des marges élevées. Cette approche a apporté au secteur de la microfinance au Bangladesh une reconnaissance favorable à travers le monde, ce qui lui a permis de croître rapidement.

Certaines personnes pensent que ces conditions préalables à la croissance sont discutables, car elles pourraient décourager les opérateurs et les investisseurs et les empêcher d'agir. Selon cette école de pensée, les environnements dans lesquels la microfinance a réussi sont très différents les uns des autres et ne peuvent pas être catégorisés ni répertoriés dans une liste de facteurs clés standard pour tous. David Gibbons, de Cashpor en Inde par exemple, pense qu'il n'existe en fait que deux conditions préalables essentielles pour réussir une phase de croissance : (1) une demande potentielle suffisante parmi les pauvres et (2) l'absence de contraintes juridiques majeures. Gibbons croit également que tout autre facteur essentiel et condition préalable cités dans ce chapitre ou dans tout autre article sont des actions nécessaires qui doivent être entreprises ultérieurement par les gestionnaires d'IMF. À ce titre, il énumère les étapes suivantes à accomplir : (1) identifier selon les coûts et les bénéfices les femmes pauvres dans leurs villages et travailler exclusivement avec ces femmes afin de minimiser le risque de desservir les non-pauvres ; (2) assurer un approvisionnement suffisant d'investissements, de subventions et de quasi-capital pour financer les déficits générés avant d'atteindre le seuil de rentabilité (ce qui est souvent la tâche la plus difficile) ; (3) attirer les banques commerciales par le potentiel de génération de bénéfices intéressants en agissant comme agences financières de refinancement ; (4) garantir la livraison de services financiers pour les pauvres dans les délais requis et de façon honnête et rentable ; (5) motiver les agents de terrain par des primes intéressantes en fonction des résultats ; (6) maintenir un portefeuille à risque de moins de 5 % et (7) planifier et contrôler les résultats financiers pour s'assurer que l'organisation atteint son seuil de rentabilité dans les différents districts au bout de quatre ans. Gibbons admet qu'il est important de mettre en place d'autres systèmes, tels les procédures de rapports comptables et financiers, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information, la gestion de la trésorerie et du financement, et l'audit interne. Cependant, ce sont des étapes relativement normales et faciles à mettre en place. Même si nous ne sommes pas entièrement d'accord avec l'analyse de Gibbons, nous convenons qu'une interprétation trop littérale de notre analyse et de nos recommandations risquerait de dissuader les opérateurs et les investisseurs de s'engager dans le développement d'un plan de croissance rapide et durable. Identifier des IMF prometteuses tient tout autant de l'art que de la science.

Le cas de la Fondation Zakoura

La Fondation Zakoura (Zakoura) est une IMF marocaine établie en 1995. Elle est dirigée par le très respecté Aziz Benmaazouz et présidée par Noureddine Ayouch, un important homme d'affaires marocain. Elle fut l'une des trois IMF qui profita le plus de l'environnement législatif propice instauré en 1999. De plus, c'est celle qui fit preuve d'une plus grande détermination à desservir les plus pauvres.

Le Maroc compte près de 4,5 millions d'habitants vivant avec moins de 2 dollars US par jour. Actuellement, 19 % de sa population vit en dessous du seuil de pauvreté,¹² comparé à 13 % en 1991. Le taux de pauvreté des zones rurales est estimé à 27 %.¹³ Malgré les besoins évidents, le secteur de la microfinance n'a pas connu de croissance marquée au Maroc, bien que le pays ait un secteur financier relativement progressiste et que la microfinance ne semble pas s'opposer aux principes de finance islamique. Ces principes financiers ne sont d'ailleurs pas pratiqués au Maroc.

Tableau 2.1
Informations clés sur le Maroc

Population totale	29,8 millions ⁱ
Taux de pauvreté	19 % de la population vit avec moins de 2 \$ par jour (PPA) ; le taux de pauvreté dans les zones rurales est estimé à 27 %.
Demande en microfinance : marché total estimé	Environ 1,6 millions de clients potentiels, dont seulement 600 000 sont aujourd'hui desservis par 11 IMF. ⁱⁱ
Nombre d'IMF	11 IMF enregistrées. Zakoura et Al Amana sont les deux plus larges IMF, desservant 73 % de l'ensemble des clients actifs du pays
Cadre juridique particulier aux IMF ou au secteur bancaire	La Loi marocaine sur la microfinance a été adoptée en 1999. Grâce à elle, les IMF peuvent offrir des services de microcrédit, les plafonds sur les taux d'intérêts ont été levés et les IMF bénéficient d'une exemption fiscale pour cinq ans. Le gouvernement interdit aux IMF de mobiliser l'épargne et d'offrir certains services financiers complémentaires, tels que la microassurance.
Autres facteurs importants	Le Fonds Hassan II, créé par le gouvernement marocain en 2000, a octroyé 10 millions \$US sous forme de subventions aux IMF marocaines qualifiées.

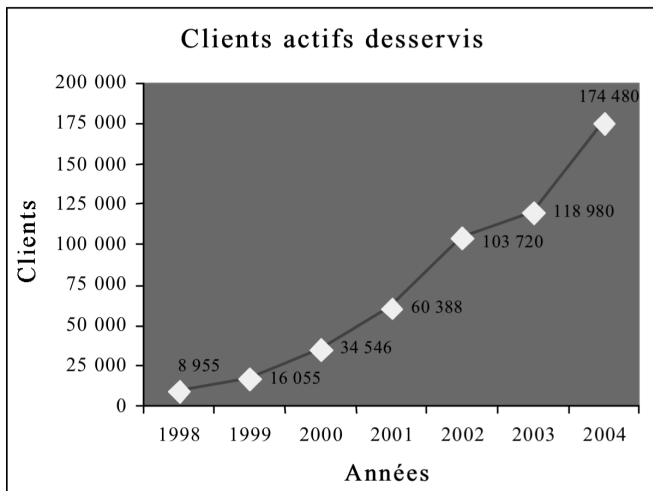
i World Development Indicator, 2004

ii Estimations de la Fondation Zakoura

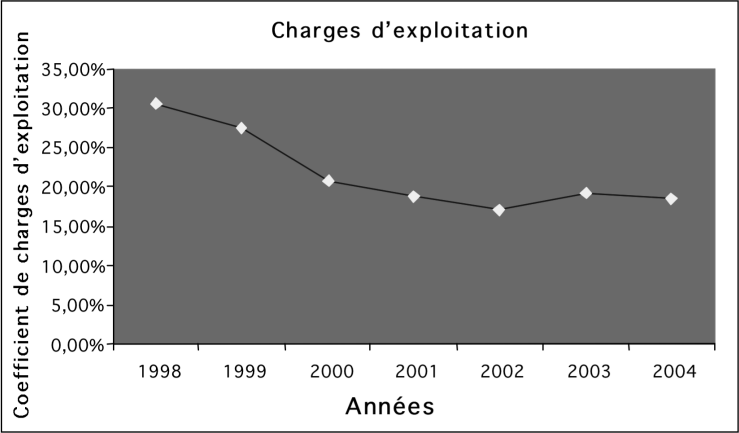
Ce chapitre s'intéresse principalement à la croissance de Zakoura entre janvier 2000 et décembre 2002, période pendant laquelle elle passa de 16 055 à 103 720 clients. Pendant ces trois années, cette organisation a connu un taux de croissance annuel de 87 %. Bien que cette période fut critique pour la croissance de l'organisation, la croissance la plus élevée en pourcentage et en nombre absolu de clients eut lieu en dehors de cette période (1998 pour le taux de croissance, 2004 pour le nombre absolu de clients). Selon les données du Microfinance Information Exchange (MIX), recueillies durant la période 1998-2004, Zakoura était la sixième IMF ayant la croissance la plus rapide au monde.¹⁴ Même si cette étude de cas se concentre sur une période de croissance allant jusqu'en décembre 2002, il est important de noter qu'en mars 2006, Zakoura desservait un total de 193 787 clients.

Pendant les trois années analysées, le portefeuille de prêts passa de 1,53 millions à 15,9 millions de dollars US, tandis que le coefficient de charges d'exploitation diminuait de plus d'un tiers, passant de 27,59 % à 17,12 %. Le portefeuille à risque resta constamment en dessous de 1 %. Un résumé des indicateurs clés de croissance pendant cette période est présenté dans les graphiques 1 à 4.

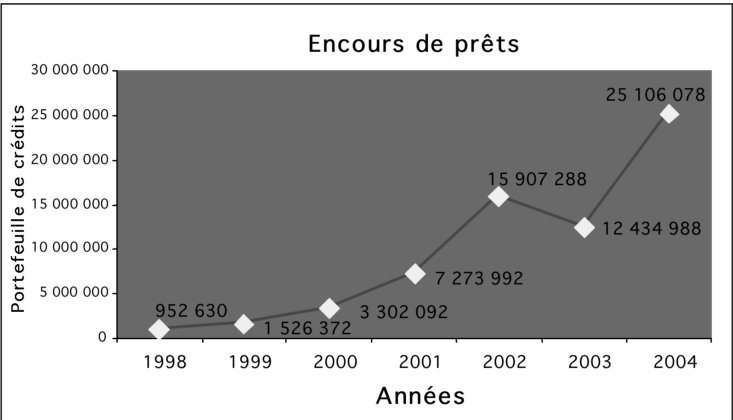
Graphique 2.1



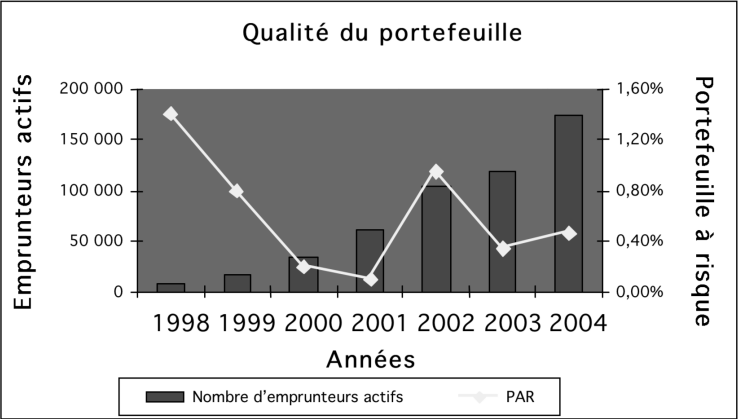
Graphique 2.2



Graphique 2.3



Graphique 2.4



Pendant cette période, le secteur de la microfinance marocain a connu une croissance de presque 700 %, passant d'environ 42 000 clients actifs en 1999 à 297 000 clients actifs en 2004. Cette performance a fait de ce pays de 30 millions d'habitants le leader de la microfinance dans le monde arabe. Zakoura a été un élément important de cette croissance : à elles deux, Zakoura et Al Amana desservent 73 % de l'ensemble des clients actifs du pays.¹⁵ Zakoura a également joué un rôle essentiel pour démontrer qu'il était possible de desservir les plus pauvres. La fondation cible en effet les foyers de cinq personnes avec des revenus inférieurs à 1 500 dirhams par mois, ce qui représente environ 1 dollar US par jour par personne. L'attention portée par Zakoura à la réduction de la pauvreté se traduit de différentes façons dans ses opérations. L'organisation ouvre intentionnellement de nouveaux bureaux dans les régions les plus pauvres du Maroc en se rapportant au plan de pauvreté du Maroc. Elle mène régulièrement des études d'impact internes pour s'assurer que ses programmes ciblent réellement les pauvres, que ses données sur le niveau de pauvreté de ses clients sont à jour et que le taux de succès des entreprises de ses clients est aussi bien documenté que son propre taux de remboursement.

À la suite de plusieurs entretiens menés avec la haute direction de Zakoura ainsi qu'avec d'autres partenaires et observateurs informés, nous avons dressé un éventail des facteurs ayant contribué à ce succès. Ces facteurs sont résumés ci-dessous.

1. Un leadership confiant et capable de prendre des risques.

Zakoura étant dotée d'une structure de gestion solide, Benmaazouz et Ayouch sont les personnes clés de l'organisation. Ils travaillent ensemble avec efficacité et occupent des rôles complémentaires dans l'organisation : Benmaazouz se concentre sur les opérations quotidiennes du personnel, tandis que Ayouch se concentre sur certaines initiatives stratégiques, comme la sécurisation du financement des banques locales et la mise en place d'un conseil d'administration performant. Ensemble, ils respirent la fierté, la confiance en soi et la détermination de réaliser leurs objectifs. Ils ont opté pour une stratégie de croissance sans avoir finalisé leurs sources de financement et sans avoir suffisamment développé les systèmes nécessaires. Ils admettent que la stratégie était risquée, mais ils croyaient qu'en lançant le processus, ils forceraient les donateurs et les organismes de prêt à prendre plus rapidement des décisions afin d'être partie intégrante du succès à venir. Ils pensaient également que la mise en œuvre de cette stratégie forcerait le personnel à accélérer et à simplifier le développement des systèmes d'exploitation. Ils réussirent tout cela sans compromettre leurs valeurs et en refusant tout financement qui allait à l'encontre

de leur stratégie de croissance. Finalement, ils gagnèrent leur pari. Les donateurs et le personnel arrivèrent à temps pour fournir le financement et les systèmes adéquats et l'organisation réussit à mener le niveau d'activités escompté.

2. Un cadre juridique propice.

La Loi marocaine sur la microfinance, adoptée en 1999 mais déjà mise en pratique quelques années plus tôt, a joué un rôle très important dans la réussite de Zakoura. Cette loi a défini le cadre juridique entourant le développement de la microfinance, lui a autorisé une certaine flexibilité sur les taux d'intérêt, laquelle n'était pas permise aux banques, et lui a accordé une exemption fiscale pour cinq ans. La loi a été amendée une fois pour inclure certains types de prêt sur l'habitat (qui étaient interdits auparavant). À l'exception de cet amendement, elle est restée inchangée jusqu'à ce jour. Les éléments essentiels de cette loi, qui n'est peut-être pas parfaite mais qui reste toutefois très innovatrice, sont résumés ci-dessous¹⁶ :

- a. création d'un nouveau type d'association (équivalant au statut de 501(c)(3) aux États-Unis, de société en Inde ou d'association civile au Mexique) spécialisée dans l'offre de microcrédit ;
- b. suppression du plafond sur les taux d'intérêt pour les IMF, contrairement aux banques et aux autres compagnies financières. Le ministère des Finances conserva cependant le droit de rétablir un plafond, mais ne l'a pas appliqué jusqu'à présent ;
- c. permission aux IMF d'appliquer des taux d'intérêt ;
- d. exemption pour les IMF de taxes sur la valeur ajoutée pendant cinq ans ;
- e. obligation pour les ONG à objectifs multiples de distinguer leurs services financiers des non financiers ;
- f. restriction des prêts de microcrédit à des activités productives (à finalité commerciale) ;
- g. obligation pour les IMF de devenir financièrement autonomes au bout de cinq ans.

Sans cette loi, il est peu probable que le secteur de la microfinance marocain aurait été en mesure d'attirer les capitaux et les talents requis pour croître aussi rapidement. Beaucoup d'études, livres blancs sur les lois en faveur de la microfinance et d'analyses sur les lacunes des régimes existants ont été publiés

jusqu'ici. Bien qu'il soit facile de critiquer les lacunes de cette loi,¹⁷ il n'en demeure pas moins qu'elle a permis une croissance rapide au sein des IMF. Les membres du gouvernement marocain qui ont rendu possible cette réalité, des visionnaires, doivent être applaudis et servir d'exemple. Toutefois, il faut garder à l'esprit qu'il est important de continuer à améliorer le cadre juridique en fonction de l'avancée du secteur.¹⁸

3. Une volonté anticipée de s'endetter.

Dès les premiers jours de l'existence de Zakoura, son président rechercha agressivement des emprunts sans intérêt et réussit les à contracter auprès de banques locales, dans le but de les redistribuer sous forme de micro-prêts.¹⁹ Cette stratégie a été importante pour différentes raisons. Premièrement, elle a démontré que le conseil d'administration était actif et apportait son soutien à l'organisation de différentes manières. Deuxièmement, elle a permis de démontrer que Zakoura avait confiance en sa méthode de prêt car elle signalait qu'elle était prête à s'endetter (et pas seulement utiliser des subventions ou son capital) dès les premiers jours de son existence. Troisièmement, cela a rassuré la direction de Zakoura. Même si l'organisation pouvait parfois manquer de financement, elle ne pouvait plus redouter d'être à cours de liquidités pour maintenir ses activités de prêt. Cela a motivé la direction à augmenter rapidement les activités de l'organisation, tant que les coûts d'exploitation restaient relativement peu élevés. Cette décision de s'endetter localement dès le début et la bonne gestion de cet endettement distinguent Zakoura des autres IMF de pointe du Maroc.

4. Un fort désir de croître motivé par une situation immorale.

Le personnel de Zakoura est très motivé et travaille dur. Une des principales raisons de cet engagement est l'indignation morale ressentie face aux conditions de vie des pauvres et la conviction que ce problème social peut être en partie résolu par le biais du microcrédit. De tels sentiments se retrouvent dans la culture institutionnelle de Zakoura. Même si l'on avance d'autres arguments pour justifier une expansion auprès des partenaires extérieurs, tels les donateurs, c'est à l'interne la scandaleuse et inutile pauvreté qui justifie l'expansion et les risques associés exigeant souvent de nombreux sacrifices de la part du personnel. La question que se pose systématiquement tout le personnel est la suivante : si nos clientes sont prêtes à travailler dur et à risquer leurs vies et leurs entreprises pour sortir de la misère, pourquoi Zakoura ne devrait-elle pas exiger la même chose de ses employés ?

5. Attention portée aux coûts.

Sans doute à cause de l'incertitude qui a toujours plané sur le financement des systèmes et des opérations des IMF, Zakoura a toujours cherché à maintenir ses coûts d'exploitation à un niveau peu élevé, particulièrement les frais généraux du siège. Mark Edington, de l'organisation Save the Children, a beaucoup travaillé avec Zakoura entre 1988 et 2001. Il croit que l'approche économe dont elle a fait preuve a largement bénéficié à sa croissance rapide. Son règlement sur le transport des agents de crédit en est une bonne illustration : plutôt que d'acheter des véhicules, Zakoura a conclu qu'il était beaucoup moins cher et plus durable de prendre le bus ou le taxi. Comme l'a très bien démontré Edington, dès qu'une organisation emploie des centaines d'agents de crédit, chaque coût supplémentaire est multiplié des centaines de fois. On pourrait arguer que l'organisation n'a pas entrepris les améliorations nécessaires, qu'elle a surmené son personnel (particulièrement ceux travaillant au siège social) et qu'elle a mis en péril ses relations avec certains partenaires. En effet, l'organisation n'a pas toujours répondu rapidement à certaines demandes d'information parce que le personnel du siège social était surchargé de travail. Malgré tout, l'organisation a atteint les objectifs de son plan d'affaires dans les délais requis, grâce notamment à une approche innovatrice, aux motivations non financières du personnel et à la fidélité des partenaires. Ceux-ci sont demeurés conscients du fait que, même si Zakoura n'était pas toujours aussi disponible qu'ils le souhaitaient, elle a généralement réussi à obtenir de très bons résultats. La mise en vigueur d'une telle discipline financière à tous les niveaux de l'organisation, même de la part du directeur général, a été bien acceptée et a permis un contrôle des coûts. Ceci a constitué un facteur important pour le succès de ce qui aurait pu s'avérer autrement une stratégie de croissance très risquée.

6. Infusion de capital par le Fonds Hassan II.

En 2000, le gouvernement marocain a mis sur pied le Fonds Hassan II afin de compléter et d'amplifier l'impact de la Loi sur la microfinance. Le fonds s'élevait à 10 millions de dollars US et offrait des subventions à des IMF sélectionnées au cours d'un processus de candidature. Ce fonds a été intégralement dépensé dès la fin 2001, ce qui représente un succès impressionnant comparé aux ressources inutilisées, même après de nombreuses années d'activités, octroyés par bon nombre de donateurs et d'agences de financement gouvernementales, qui deviennent trop politisées ou qui s'enlisent dans la bureaucratie. La façon dont ont été allouées les subventions aux différentes IMF a alimenté la controverse, notamment la répartition des subventions entre les IMF rela-

tivement grandes pour l'époque (et plus grandes encore aujourd'hui) et celles de plus petite taille. Pourtant, les formalités administratives liées à cette initiative gouvernementale étaient peu nombreuses, les paiements ont été versés à temps et les prises de décision ont reposé principalement sur la qualité des candidatures. Les conditions requises étaient en conformité avec la Loi sur la microfinance et l'atteinte des objectifs de croissance annoncés. Zakoura, pour sa part, a reçu une injection de capital de l'ordre de 3,7 millions de dollars US à un moment stratégique. Comme l'indique le premier volume du livre *Chemins hors de la pauvreté*, le capital est souvent un élément primordial qui fait défaut aux IMF voulant accroître leurs opérations.²⁰ Les subventions du Fonds Hassan II aidèrent à répondre à ce besoin de façon significative. On reproche souvent aux subventions – souvent l'équivalent le plus proche d'une injection de capital pour les organisations à but non lucratif – de tenir à l'écart les investissements privés et de rendre les bénéficiaires complaisants. Mais il n'en demeure pas moins que ces injections de capital ont dynamisé la croissance, ont permis d'améliorer les rendements et ont incité les organisations bénéficiaires à faire appel aux marchés de capitaux locaux et internationaux. Zakoura et d'autres IMF ont réussi à exploiter toutes les opportunités liées à ces subventions pour atteindre les objectifs de croissance qu'elles s'étaient fixés.

7. Réussir à sécuriser des ressources et à concevoir des systèmes « sur le tas ».

Vu le risque qu'encourait Zakoura à se lancer sans préambule dans une croissance rapide afin de persuader les agences de financement d'investir et afin d'inciter le personnel à développer des systèmes simples mais efficaces, il fallait absolument que la direction générale prouve que cette croissance était possible. Sinon, il lui aurait fallu réduire l'expansion de façon draconienne, ce qui aurait eu des répercussions négatives sur la motivation du personnel et l'image de Zakoura. Heureusement, les gestionnaires furent capables de remplir leurs promesses et de prouver que leur modèle était bon. Benmaazouz affirme que si l'expansion avait été retardée jusqu'à ce que le financement soit sécurisé, elle ne serait peut-être jamais survenue parce que les donateurs et le personnel de gestion n'auraient jamais vu l'urgence d'agir. Les résultats clés en terme de sécurisation des ressources et de développement des systèmes appropriés sont résumés dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2

Année	Financements principaux sécurisés*	Systèmes clés développés ou améliorés/Nouvelles initiatives lancées
2000	Le Fonds Hassan II alloue 3,7 millions \$US à Zakoura comme capital d'emprunts L'USAID alloue 5 742 330 MAD (570 000 \$US) à Zakoura (subventions pour investissements et opérations) L'Union Européenne alloue 700 000 euros (650 000 \$US) (subventions pour investissements et opérations)	Expansion dans la région sud du Maroc (région de Tiznit)
2001	COOP1 alloue 140 000 dirhams marocains (MAD) (13 000 \$US) et ADPPN prête 950 325 MAD (90 000 \$US)	Création des prêts individuels et opérations de crédit par l'agence de Nador Opérations de crédit dans la ville d'Essaouira
2002	CGAP alloue 220 000 \$US FADES alloue 111 000 dinars koweïtiens (364 000 \$US) (subventions pour opérations) L'USAID alloue 2 000 000 \$US comme fonds de garantie pour les prêts sur l'habitat	Développement de nouveaux SIG Établissement d'un département financier Établissement d'un département d'audit et de contrôle Création d'un règlement sur les prêts à l'habitat
2003	L'USAID alloue 4 000 000 \$US comme fonds de garantie sur les prêts individuels La Banque européenne d'investissement prête 5 000 000 euros (5,88 millions \$US) (prêt sur 10 ans)	Établissement d'un département des ressources humaines

* à l'exclusion des prêts commerciaux

8. Partenariats avec Save the Children et Microstart.

Avant et lors de la période qui nous intéresse, Zakoura travaillait de concert avec Save the Children (SC) au sein du programme de Microstart, financé

par le PNUD et le FENU. Zakoura était, de loin, la meilleure en termes de résultats parmi les six IMF participant au programme et recevant le soutien technique de SC. Les conseils et recommandations émanant du programme profitèrent à Zakoura à de nombreux égards. En outre, SC permit à son partenaire Zakoura de mettre en place les recommandations du programme suivant un échéancier et un processus qu'elle avait choisis. SC reconnaissait que Zakoura était une organisation ouverte d'esprit à la recherche de nouvelles idées pour s'améliorer, mais qui avait besoin de temps pour adapter et mettre en place ces nouvelles idées à sa manière.

La relation entre SC et Zakoura était très complexe, mais les deux institutions firent beaucoup d'efforts pour assurer le succès du partenariat. Elles durent faire des compromis et accepter une certaine flexibilité. Parfois, Zakoura n'informait pas toujours SC de la mise en place d'une recommandation (pour cause d'oubli ou par fierté). SC et d'autres organisations apportant un soutien technique à Zakoura furent surpris par le nombre d'idées nouvelles que celle-ci était capable d'absorber et d'adapter. Ceux qui suggéraient ces idées étaient en effet capables de comprendre les défis auxquels faisait face Zakoura pour mettre en place les changements requis. Dans un article de réflexion portant sur son expérience au Maroc avec Microstart et ses partenaires, tels Zakoura, Edington identifiait un certain nombre de caractéristiques fondamentales qu'une IMF doit posséder pour pouvoir accroître ses opérations de façon significative. L'une d'elles était la volonté d'incorporer de nouvelles idées.²¹

9. Concentration sur la performance plutôt que sur le marketing et le positionnement.

Dès les débuts, Zakoura accorda plus d'importance à la performance qu'au marketing. Même si cela lui fit manquer quelques opportunités auprès des donateurs internationaux, Xavier Reille de CGAP pense que « la force de Zakoura a été de se concentrer sur le cœur de son métier plutôt que de chercher à participer aux conférences et à courtiser les donateurs ». Reille ajoute que « la croissance de Zakoura est tributaire de l'expertise et des sources de financement marocaines (le Fonds Hassan II et les banques commerciales), ce qui lui a permis de réduire sa dépendance vis-à-vis du financement souvent capricieux des donateurs ». Nous pensons que le fait de se concentrer sur la performance et de sélectionner avec parcimonie les occasions de présenter ses résultats lors de séminaires internationaux a permis à l'organisation d'orienter la plupart de ses ressources humaines et financières vers des objectifs de croissance en termes de nombre de clients desservis. Le fait d'être perçue comme une organisation centrée sur la substance plutôt que sur le marketing a certainement bien positionné

Zakoura auprès des donateurs les plus sophistiqués et a certainement contribué à créer une certaine aura autour de l'organisation. Jamii Bora, une IMF en croissance rapide au Kenya soutenue entre autres par l'organisation américaine Unitus, a évité de façon semblable toute publicité lors de son processus de croissance, qui l'a amené à desservir plus de 100 000 clients. Elle semble en avoir retiré beaucoup de bénéfices, sans inconvénient majeur. Il est aussi important de noter que Zakoura n'a jamais essayé de reformuler sa méthode de prêt de groupes ciblée vers une clientèle spécifique, ni pour ses clients de la microfinance ni pour les leaders du secteur. Bien entendu, elle en a changé quelques aspects pour en améliorer l'impact et la rentabilité, comme l'aurait fait toute organisation.

10. Concurrence loyale.

Zakoura n'était généralement pas en concurrence directe avec Al Amana ou la Banque Populaire pour attirer de nouveaux clients. En effet, ces deux IMF se concentraient sur des segments de marché légèrement plus haut de gamme et ne se concurrençaient pas non plus, jusqu'à récemment, dans les zones rurales. Cependant, ces organisations ainsi que d'autres IMF marocaines de taille plus petite, dans une moindre mesure, étaient indéniablement en concurrence pour obtenir l'adhésion de certains clients. Cette concurrence a été positive pour le développement des produits et le contrôle des coûts. La concurrence entre Zakoura et Al Amana a toutefois été plus féroce quant au leadership du mouvement de la microfinance au Maroc et à l'établissement de partenariats avec des institutions influentes, telles CGAP, USAID, l'Initiative Grameen-Abdul Latif Jameel, et la Rockdale Foundation d'Atlanta et le gouvernement marocain. L'Initiative Grameen-Abdul Latif Jameel est née d'une collaboration entre le Abdul Latif Jameel Group, un important conglomérat d'Arabie Saoudite, et la Grameen Foundation. Il est difficile d'imaginer que Zakoura ait pu être si agressive et créative sans la présence et la croissance rapide de ces deux autres IMF sur le marché. Benmaazouz a reconnu qu'il avait considéré la décision de l'USAID de financer le lancement de Al Amana plutôt que la croissance de Zakoura comme un défi à relever. (Zakoura a obtenu une certaine quantité de fonds en provenance de l'USAID, mais beaucoup moins que les montants attribués à Al Amana). Mais comme les relations entre ces IMF étaient cordiales, elles partagèrent un certain nombre de bonnes idées, permettant à Zakoura de ne pas avoir à réinventer la roue à chaque approche, mais d'adopter celles qui avaient été testées par les autres organisations. Il faut noter que les directeurs d'Al Amana et de Zakoura ont un respect mutuel profond l'un envers l'autre, dont ils témoignent aussi bien en public qu'en privé.

Encadré 2.1

L'expérience de l'Amérique latine et le cas de CRECER

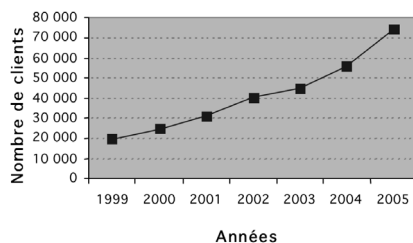
Le secteur de la microfinance en Amérique latine a certainement été le plus innovateur en termes de programmes urbains et de partenariats avec les marchés financiers, même si le nombre de clients desservis est relativement peu élevé. On compte environ 2 à 3 millions de clients de la microfinance sur ce continent, soit près de la moitié de la population desservie par l'une ou l'autre des deux plus grandes IMF du Bangladesh. Les membres des réseaux ayant une forte présence dans la région, tels Accion International, FINCA, le Katalysis Bootstrap Fund, ProCredit et Women's World Banking, ainsi que des centaines d'autres IMF de réseaux nationaux, ont grandement contribué au mouvement mondial de la microfinance. Cependant, à l'exception de Compartamos au Mexique, très peu si ce n'est aucune IMF d'Amérique latine et des Caraïbes n'a connu une croissance de sa clientèle aussi élevée que Zakoura, ACSI ou Kashf au cours de ces dernières années. Il faut cependant noter que l'IMF bolivienne CRECER est une organisation prometteuse qui a su augmenter régulièrement le niveau de ses activités dans un contexte de forte concurrence. Elle a également su maintenir son autonomie d'exploitation et demeurer fidèle à sa mission et à sa population cible.

Lancée initialement dans le cadre d'un programme d'alimentation de Freedom from Hunger (FFH) en 1985, CRECER a commencé à intégrer le microcrédit à son programme d'éducation de santé en 1990. En 1999, elle s'est transformée en institution de microfinance bolivienne indépendante, tout en maintenant son affiliation au réseau FFH. Sa mission institutionnelle est d'offrir des services intégrés et permanents de finance et d'éducation aux femmes pauvres et à leurs familles dans les zones rurales et périurbaines de Bolivie. En 2001, CRECER desservait à peine 31 000 clients tandis qu'en janvier 2006, elle desservait plus de 74 000 clients. L'organisation est devenue financièrement autonome en 2001 et a réussi à maintenir un portefeuille à risque de moins de 0,55 % depuis 1999.

Le soutien continu apporté par FFH sous forme d'assistance financière et technique a été un facteur clé pour le succès de CRECER. Chris Dunford, président de Freedom from Hunger, expliquait que CRECER tirait la plus grande part de sa motivation du désir d'être prise plus au sérieux, aussi bien par le secteur compétitif de la microfinance bolivien que par les partenaires internationaux.

Initialement, l'objectif de CRECER était de desservir 140 000 clients d'ici 2010. Compte tenu de sa croissance impressionnante au cours de ces dernières années, ses objectifs ont continuellement été révisés. CRECER rencontre aujourd'hui des difficultés auxquelles font face beaucoup d'IMF désirant croître rapidement : développer une stratégie et un plan d'action dans un environnement où les ressources et le financement sont incertains, tout en recrutant et en gardant son personnel qualifié. Dunford explique que, dans un tel contexte d'incertitude sur les ressources potentielles, il est très difficile de décider si l'on doit embaucher davantage de personnel pour gérer les revenus potentiels futurs ou si l'on doit poursuivre une croissance rapide en se basant sur les ressources disponibles, en exigeant plus de travail de la part du personnel et en courant ainsi le risque de le perdre.

Croissance de la clientèle de CRECER



Après avoir connu une croissance annuelle moyenne de 90 % lors des trois années que nous avons étudiées, Zakoura a ralenti son taux de croissance à environ 35 % par an en terme de clients desservis. Mais suite à cette croissance, ses activités ont atteint un nouveau pic dès la fin de 2002. Ainsi, ce taux plus faible de croissance s'est traduit par une augmentation de 3 400 clients par mois en moyenne de janvier 2003 à septembre 2005. Cette croissance plus faible, accompagnée d'un effort de consolidation, a permis à Zakoura de faire davantage de recherche et de développement, de mieux pénétrer les zones rurales, d'être plus présente lors des conférences organisées par les intervenants du secteur et de passer plus de temps à s'assurer que les systèmes d'exploitation rattrapent le niveau de croissance. L'essence de sa stratégie et les valeurs qui y sont rattachées sont restées les mêmes.

Le cas de la Kashf Foundation

Établie à Lahore au Pakistan en 1996, la Kashf Foundation (Kashf) repose sur la croyance que le renforcement du pouvoir d'action économique des femmes constitue un élément essentiel du développement socio-économique du Pakistan. La population totale du Pakistan s'élève à 148 millions d'habitants, dont 85 % vivent avec moins de 2 dollars US par jour et 35 % subsistent à peine avec moins de 1 dollar US par jour. Pour accéder au crédit, les pauvres n'ont en général accès qu'aux prêteurs sur gage locaux, qui exigent des taux d'intérêt allant jusqu'à 350 % par an. On trouve des milliers d'histoires tragiques où les foyers pauvres, pour résoudre leurs problèmes financiers, ont dû emprunter de l'argent à ces taux exorbitants et se sont retrouvés piégés dans un cycle vicieux d'endettement et de spoliation de leurs ressources.

À l'époque où Kashf fut créée, il existait un énorme besoin de crédit parmi les foyers à faible revenu du Pakistan. La meilleure façon de répondre à ce besoin était de mettre sur pied une organisation de microfinance agissant en faveur des pauvres et dotée d'une approche adaptée. Le programme de prêts de groupe de Kashf est passé de 913 clients desservis en juin 1999 à 80 191 clients en mars 2006. Durant cette période, son portefeuille d'encours de crédit a atteint 13 millions de dollars US et le cumul de ses déboursments a rejoint les 57 millions de dollars US. Ceci en fait la troisième plus grande ONG de microfinance du pays. Au cours de cette période, Kashf a aussi réussi à atteindre l'autonomie financière. Le nombre de clients desservis dans ce secteur s'élève aujourd'hui à 550 000 clients, ce qui représente à peine 8 pour cent de la demande estimée du marché.

Tableau 2.3
Informations clés sur le Pakistan

Population totale	148 millions (estimation)
Taux de pauvreté	35 %
Demande en microfinance : marché total estimé	Environ 50 millions de clients potentiels, dont moins de 8 % ont accès à des services de microfinance par des voies institutionnelles
Nombre d'IMF	Quinze IMF majeures et des milliers d'autres ONG offrant des services de microfinance, parmi lesquelles, seulement 50 ont le potentiel de connaître une croissance significative de leurs activités de microfinance, étant donné le contexte actuel.
Cadre juridique particulier aux IMF ou au secteur bancaire	Le gouvernement a adopté un arrêté sur la microfinance en 2001. C'est un cadre juridique qui permet de réglementer des banques spécialisées dans la microfinance.
Autres facteurs importants	La présence d'un fonds Apex ou de prêt de refinancement, le Pakistan Poverty Alleviation Fund, a permis au secteur de se développer considérablement en lui donnant accès à un financement important à faible taux d'intérêt. La création d'un réseau efficace, à savoir le Pakistan Microfinance Network, permet également aux IMF d'échanger des informations et de s'inspirer des meilleures pratiques en vigueur sur le marché.

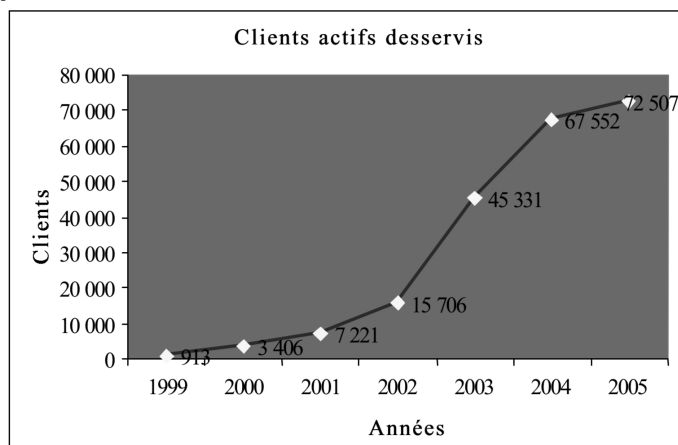
Croissance

De 2001 à 2005, le nombre de clients desservis par Kashf est passé d'environ 7 000 clients à plus de 72 000 clients. La croissance de Kashf a atteint 117 % pendant l'année fiscale 2001-2002 et 189 % en 2002-2003. La croissance de la clientèle de base de Kashf a été gérée de façon à maintenir le portefeuille à risque en dessous de 2 % depuis 2001. Même si cette étude de cas se concentre sur une période finissant en 2003, il est important de noter qu'en mars 2006, Kashf desservait un total de 80 191 clients.

L'organisation a toujours cherché à évaluer correctement les besoins existants et potentiels de ses clients. Elle a tenu à adapter ses produits en fonction des situations et des besoins changeants de ses clients. Dans ces circonstances, Kashf a introduit des prêts d'urgence (liés à la consommation) et des produits de microassurance pour sa clientèle, devenant ainsi une pionnière dans le secteur pakistanais de la microfinance en matière de nouveaux produits financiers. Plusieurs étapes importantes accompagnèrent la phase de croissance de Kashf : le test et le perfectionnement de produits, la mise en place d'une

structure de ressources humaines adéquate, l'établissement de partenariats à long terme avec les donateurs, la création de systèmes permettant de demeurer à l'écoute de la clientèle et d'évaluer continuellement l'impact du programme sur elle. Ces éléments ayant été mis en place, l'organisation a fait le choix de croître à un rythme lent. Le graphique 2.5 montre les différentes phases de croissance de Kashf au cours de ces dernières années.

Graphique 2.5



Facteurs essentiels soutenant la croissance

Il est important d'analyser les facteurs précurseurs les plus importants de la croissance de Kashf. Ces éléments fondamentaux sont les suivants.

1. Vision, leadership et gouvernance d'entreprise.

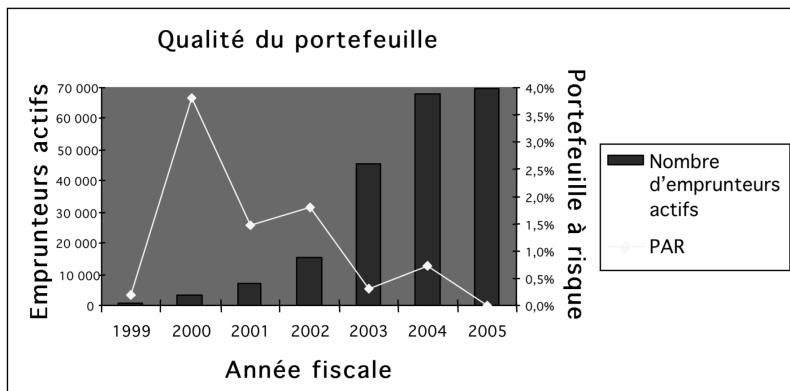
Tout au long de son histoire, l'organisation, particulièrement sa direction générale et son conseil d'administration, s'est évertuée à offrir des services financiers aux pauvres. De plus, l'institution a toujours cherché à articuler et à suivre une stratégie commerciale claire qui a évolué en même temps que l'organisation. Cette stratégie a été renforcée par la capacité de l'équipe de gestion à communiquer la mission, la vision et les valeurs centrales de Kashf à toutes les strates de l'institution. Tous les intervenants externes à qui nous avons parlé ont insisté sur la passion du personnel de Kashf à l'égard de la microfinance et ont spécifiquement mentionné le rôle pivot du directeur, qui a servi de force d'entraînement et d'inspiration pour toute l'organisation. Lorsque l'on a demandé à Steve Rasmussen, spécialiste de la microfinance à la Banque mondiale, ce qui faisait la particularité de Kashf, il a répondu que c'était « l'extrême clarté de sa vision dès le début ».

2. Méthodologie et spécialisation dans une seule gamme de produit.

La Kashf Foundation utilise une méthode de prêt de groupe qui a été améliorée au cours des trente dernières années et semble particulièrement adaptée à l'Asie du Sud. Les produits sont simples et faciles à copier et à exécuter dans les zones urbaines. Lors des trois années précédant la phase de croissance, l'organisation a passé beaucoup de temps à standardiser les systèmes d'exploitation de ses agences et ses produits, conçus principalement pour répondre aux besoins des femmes vivant dans les zones à faible revenu. Certains changements ont été apportés à son offre de services en fonction des résultats découlant de ces analyses. Par exemple, la recherche menée a révélé l'existence d'une demande élevée de services en microassurance parmi les clients de Kashf. Elle fut donc la première IMF du Pakistan à lancer un produit de microassurance couvrant les risques de décès du client, en assurant le montant complet de l'encours de prêt et en payant à la famille une prime pour les funérailles. Cependant, après avoir testé l'ensemble de ses produits vedettes, l'organisation a utilisé le même système de distribution tout au long de sa phase de croissance.

3. Maintenir un portefeuille de qualité.

Même si cet élément est considéré comme essentiel dans le contexte de n'importe quelle IMF, il est particulièrement critique dans le contexte d'une croissance rapide. Le graphique 2.6 montre que le portefeuille à risque (PAR) de Kashf est resté en dessous de 2 %, à l'exception de l'année 2000. Il est important de bien comprendre le cas de l'année 2000. Au cours de cette année, l'organisation a eu un accès très limité au financement destiné à l'offre de micro-prêts. L'octroi de prêts n'était pas régulier, ce qui a entaché la crédibilité de l'organisation. Comme c'était à prévoir, beaucoup de clients finirent par ne plus rembourser leurs emprunts. L'importance de maintenir un niveau de liquidités suffisant pour répondre aux besoins d'emprunt des clients qualifiés dans un contexte de croissance, voire à n'importe quelle étape de l'évolution d'une IMF, est évidente ici.

Graphique 2.6

4. Renforcer l'amplitude de la structure de gestion et décentraliser les opérations.

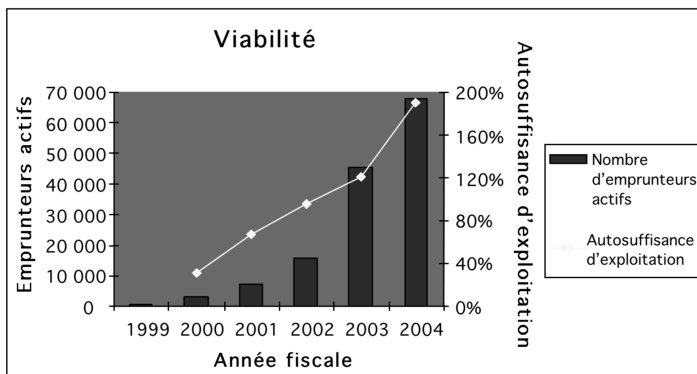
Pour que toute IMF puisse croître rapidement, il est très important de développer une seconde strate de gestionnaires très qualifiés. Assurer le mentorat et l'accompagnement du personnel, favoriser en priorité les promotions internes, inculquer des valeurs et une éthique solides, ces interventions constituent les fondements d'une croissance durable. Kashf a particulièrement favorisé le développement des capacités de ses cadres supérieurs et la décentralisation de ses opérations en formant une équipe de cadres rattachée à ses opérations de terrain (appelés administrateurs de zones dans le système de Kashf) et chargé de concrétiser le concept de « décentralisation avec des contrôles adéquats ». Concomitamment à cette approche, Kashf a mis l'accent sur une gestion de qualité et sur l'établissement d'objectifs clairs et transparents à tous les niveaux de l'organisation. De fait, pour une institution en pleine croissance, il est très important d'avoir un solide système de gestion des ressources humaines, particulièrement dans le cas où les besoins en formation, en croissance et en développement du personnel sont prioritaires. Lors de cette phase Kashf a mis en œuvre en particulier une excellente stratégie de promotion interne du personnel.

5. Attention portée à la viabilité de l'organisation et à l'établissement de prix appropriés.

Il est essentiel pour une IMF d'avoir une vision claire des caractéristiques de sa clientèle et de sa viabilité institutionnelle. Cela est encore plus important lorsque l'IMF est évaluée en rapport au contexte général de la microfinance dans lequel elle opère. Au Pakistan en particulier, la microfinance continue à

être perçue par beaucoup comme étant principalement un outil d'aide sociale.²² Même les responsables politiques ont tenté de catégoriser la microfinance dans le paradigme charité/réduction de la pauvreté. De telle sorte que Kashf a rencontré certains problèmes au moment de fixer un prix pour ses services, prix qui lui permettait de rendre le programme financièrement autonome en cinq ans, d'après les conclusions d'une recherche menée sur deux ans. Cependant, cette stratégie a permis au programme de mettre en place des pratiques financières exemplaires dans le marché et de constituer ses propres ressources financières avec le temps.

Graphique 2.7



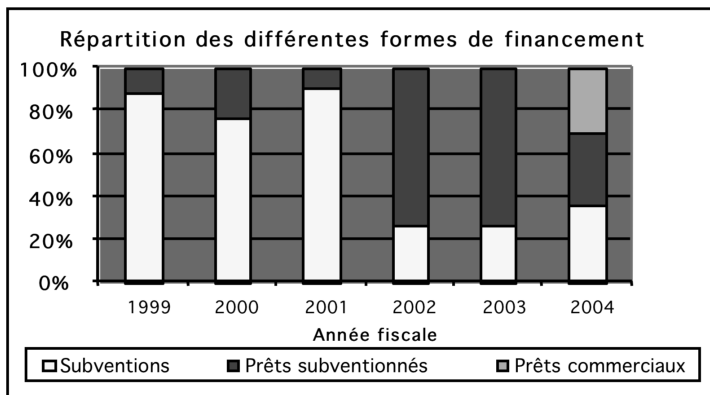
6. Assurer une utilisation optimale des dons et des subventions afin de développer des relations mutuellement bénéfiques à long terme avec les donateurs.

Un élément essentiel ayant permis à la Kashf Foundation de développer ses capacités internes et de mettre en place une infrastructure soutenant la phase de croissance rapide a été l'accès, dès la phase initiale, à des opportunités et à des subventions favorisant la formation et de la prise de contact avec d'autres organisations. On doit noter particulièrement l'appui crucial de la Grameen Bank et le soutien stratégique à long terme de donateurs tels que l'Agha Khan Foundation (AKF) et le Department for International Development (DFID). Il faut souligner l'importance d'un tel soutien à long terme. Cela oblige l'organisation à se mesurer constamment à ses objectifs généraux, et donc à réévaluer ses résultats financiers ainsi que ceux liés à sa mission, qui consiste à aider les pauvres. Comme cela a déjà été mentionné dans ce chapitre, un soutien financier régulier des donateurs a permis au directeur de se concentrer sur les questions opérationnelles plutôt que sur la recherche de financement. Le rôle joué

par le CGAP a aussi été important, car il a accentué la discipline financière et le besoin de transparence financière à tous les niveaux, notamment en octroyant à Kashf une subvention sans conditionnalités avant même d'avoir commencé sa phase de croissance. L'augmentation du nombre de clients desservis de même que l'amélioration de sa performance financière constituaient la pierre angulaire de cette relation. Ainsi, les donateurs, s'ils ont les bons outils de contrôle, peuvent en fait aider une organisation à croître plus rapidement. L'organisation a pu aussi croître et innover grâce à sa relation durable avec la Grameen Foundation des États-Unis, qui lui a permis d'avoir accès à des prêts à long terme en devise locale. Kashf reçut également la prestigieuse reconnaissance de « Pionnier » qui lui a été accordée par la Grameen Foundation en 2002, ce qui l'aida à acquérir une réputation internationale.

On doit aussi souligner que l'organisation n'a pas utilisé ces subventions pour offrir des taux d'intérêts moins élevés aux clients. Elle s'en est servi plutôt comme « quasi-capital » pour faciliter l'établissement d'une base institutionnelle, l'amélioration de ses systèmes et procédures ainsi que la mise en place d'une culture organisationnelle axée sur l'appui aux pauvres. L'étude des fluctuations des indicateurs de performance au cours de la période de croissance rapide, afin d'analyser le développement de la base de capitaux, est une façon de mesurer le bien-fondé de cette stratégie. Si nous nous référons au graphique ci-dessus, l'organisation a été capable d'atteindre un taux d'autonomie d'exploitation de 120 % en 2003, tout en réduisant ses coûts administratifs, qui sont passés de 72 % en 2000 à 21 % en 2003 grâce à une amélioration de la productivité sur différents fronts. Les revenus provenant des prêts ont augmenté, au cours de la même période, à un taux annuel de 240 %. Ces fonds s'élevant à un total de 1 million de dollars US environ ont pu être réutilisés dans le programme comme « quasi-capital ».

Graphique 2.8



7. Satisfaire le client et établir de solides principes d'apprentissage.

L'innovation et l'attention portée à la clientèle ont permis à Kashf de faire évoluer ses produits en fonction des besoins de ses clients, ce qui lui a donné un avantage compétitif. Au Pakistan, Kashf a innové dans de nombreux domaines. Comme nous en avons parlé précédemment, elle fut la première sur le marché à lancer les services de microassurance et les prêts d'urgence ; elle sera aussi bientôt la première à offrir à ses clients des prêts destinés à l'amélioration de l'habitat. Apprendre et innover exigent une certaine prise de risques, ce qui implique en retour un leadership ferme et des partenaires externes à long terme prêts à investir des « capitaux patients » (financiers et techniques). Kashf a établi des relations à long terme avec des IMF de pointe évoluant sur d'autres marchés (y compris la Grameen Bank et ASA au Bangladesh) pour l'aider à améliorer ses systèmes, ses réglementations et ses procédures, afin d'éviter le gaspillage de ses ressources en réinventant la roue. L'un des éléments fondamentaux de sa culture organisationnelle a été d'avoir l'humilité nécessaire pour reconnaître et apprendre de ses erreurs institutionnelles, et de partager cet apprentissage avec ses partenaires. Nous pensons que cette qualité a été très bénéfique à Kashf lors de la préparation et du lancement de sa croissance agressive.

8. Se positionner sur un segment de marché précis.

La direction de Kashf s'est positionnée avec détermination dans un segment de marché défini précisément dans son plan d'affaires comme étant le segment des « femmes des foyers à faible revenu ». Ce positionnement a constitué l'une des grandes forces du programme. Dans d'autres pays, les femmes ont en effet démontré qu'elles étaient plus fiables et plus enclines à participer à un programme de microfinance que les hommes. Cependant, si Kashf décida de prêter des sommes d'argent aux foyers pauvres par le biais des femmes, elle évita de limiter l'utilisation de ces prêts uniquement aux femmes lorsque les foyers suggéraient une meilleure stratégie d'investissement. Ce degré de flexibilité a permis aux femmes de participer au programme et aux couples de se mettre d'accord sur l'utilisation du prêt. Cette flexibilité a été l'un des facteurs clés de succès du programme et a permis à Kashf de desservir plus facilement un plus grand nombre de personnes.

9. Améliorer le modèle de croissance.

Les choix faits par l'organisation quant à l'établissement de nouvelles agences et le ciblage de nouveaux marchés ont aussi joué un rôle important. Tout au long de sa phase de croissance, Kashf a mis en place un modèle

d'expansion qui établissait des agences dotées de tout le personnel requis pour s'occuper de zones peuplées et potentiellement intéressées par ses produits. Pour limiter les coûts, les agences ne desservaient généralement pas les clients vivant au-delà d'un périmètre de 5 à 10 kilomètres. Il fallait donc faire très attention de sélectionner le bon site pour l'établissement d'une agence afin de s'assurer que la demande serait suffisante. En même temps, les chefs d'agence et les chefs de zone étaient tenus responsables de la performance et la rentabilité des agences. Ce niveau de participation de tous les intervenants a permis à l'organisation de réduire ses coûts, notamment les coûts administratifs. Ceux-ci ont diminué de 72 % en 2000 à 21 % en 2003. Cette évolution est importante car beaucoup d'institutions de microfinance en phase de croissance rapide ne sont généralement pas capables d'améliorer leur performance sans avoir, au préalable, stabilisé leurs activités à un niveau d'opérations important.

10. La disponibilité de fonds pour les prêts à la clientèle.

Comme nous en avons parlé dans l'étude de cas précédente, l'accès à des fonds destinés aux prêts à la clientèle et basés sur la performance de l'organisation est critique durant une période de croissance rapide. S'étant inspiré des expériences de la Grameen Bank et de PKSF au Bangladesh, le gouvernement s'est entendu avec la Banque mondiale pour établir le Pakistan Poverty Alleviation Fund (Fonds de réduction de la pauvreté du Pakistan) en 1999. Le PPAF, qui fournit du financement de gros aux IMF du Pakistan, est rapidement devenu l'une des sources principales de financement du secteur, y compris pour Kashf. Comme le montre le graphique ci-dessus, l'organisation était en grande partie alimentée, en 2002 et 2003, par des prêts à faible taux d'intérêt octroyés par PPAF (qui prête à un taux de 6 %). Bien que le rôle de PPAF dans la croissance d'organisations comme Kashf ait été déterminant, nous croyons qu'il est encore possible d'améliorer les services offerts par PPAF et de les adapter aux besoins changeants des IMF pakistanaïses. Mais cette discussion va au-delà du sujet de ce chapitre.

11. Croissance de proximité.

Les paragraphes précédents insistent sur l'importance d'une stratégie commerciale ciblée qui définisse clairement le segment de marché, les produits et la méthode de distribution. L'un des aspects fondamentaux de la stratégie de croissance de Kashf a été de prévoir une augmentation de ses activités à proximité du marché de Lahore. L'IMF s'est concentrée, durant les premiers 18 mois de la phase de croissance, sur l'augmentation du nombre de clients desservis à Lahore. La population de la ville de Lahore est à elle seule de six mil-

lions de personnes, dont 1,2 millions de pauvres. Cependant, on estime qu'aujourd'hui, les IMF ne desservent que 75 000 foyers à Lahore, soit environ 31 % de la population ciblée. Dans la seconde phase de croissance, l'organisation a cherché à pénétrer de nouveaux marchés et à s'établir dans d'autres districts à proximité de Lahore, limitant ainsi l'augmentation des coûts et les risques liés à la gestion d'opérations éloignées de sa base principale d'activités.

12. Le réseau de microfinance pakistanais et la transparence du secteur.

Dans l'étude de cas de Zakoura, on a insisté sur l'importance de pratiquer une concurrence loyale adhérent aux principes de distribution de la microfinance. Cela a été possible au Pakistan grâce au réseau de microfinance pakistanais, le Pakistan Microfinance Network (PMN), qui a démarré informellement ses activités en 1997. Les IMF de tout le pays ont commencé à partager de l'information sur la base de leurs expériences et on a assisté rapidement à l'émergence de critères de qualité dans tout le secteur. Cela a permis à Kashf de se comparer aux autres organisations de microfinance du pays et l'a encouragée à entrer dans une phase de croissance rapide pour en démontrer la faisabilité au reste du secteur de la microfinance pakistanais. Cependant, Khawar Ansari, le président du conseil d'administration de Kashf, estime que l'*absence* de concurrence au début de la phase de croissance a permis à Kashf d'exécuter son plan stratégique sans empêchement venant de l'extérieur.

Il est important de se pencher rétrospectivement sur la façon dont les choses auraient pu être faites différemment, peut-être de façon plus efficace, lors de la période de croissance. L'automatisation précoce des procédures d'exploitation de ses agences est un élément qui aurait pu aider Kashf. Cette automatisation a été retardée par les difficultés rencontrées par Kashf lors du développement de son propre logiciel. Acheter une solution clé en main aurait peut-être constitué un choix plus judicieux. Si, durant sa première année, Kashf avait limité sa croissance à Lahore et à un district supplémentaire, plutôt que trois, certains problèmes liés au contrôle de qualité auraient pu être évités. Cela aurait ainsi amenuisé les problèmes qui ont retardé le début de la seconde phase de croissance. On peut aussi se demander si Kashf n'aurait pas pu développer des liens plus solides avec le secteur financier en empruntant plus tôt davantage de capitaux auprès des sources de financement commerciales. L'analyse du processus d'ouverture des agences a également été révélatrice. Après mûre réflexion, Kashf pense qu'elle aurait dû suivre davantage les conseils qu'elle avait reçu concernant la mise en place d'un processus mensuel d'ouverture de ses agences plutôt que de se concentrer sur deux périodes particulières de l'année. Cette dernière approche a en effet exercé une pression trop grande sur le personnel et les systèmes de gestion.

Après la période de croissance rapide, 2005 fut l'année de consolidation. Il s'agissait de s'assurer que la croissance atteinte soit maintenue et que les difficultés rencontrées lors de la mise en place du programme soient réduites en restreignant l'ouverture de nouvelles agences cette année-là. Cela était d'autant plus important que le nombre d'agences avait triplé en trois ans et qu'il était nécessaire de resserrer leur nombre afin de minimiser les risques institutionnels. Cette approche devait relever les défis suivants : renforcer les compétences des administrateurs sur le terrain, réduire le nombre de démissions du personnel, gérer les taux d'abandon dans des zones spécifiques, réduire les problèmes de communication entre les agences et le siège social, améliorer la gestion financière. L'organisation est de nouveau prête à augmenter ses activités et espère maintenir un taux de croissance de 50 % au cours des quatre prochaines années afin de desservir 500 000 clients d'ici 2009.

Le cas d'Amhara Credit and Savings Institution (ACSI)

Le projet pilote Amhara Credit and Savings Institution (ACSI) a été lancé en 1996 par l'Organization for the Rehabilitation and Development of Amhara (ORDA), une ONG locale dont la mission prioritaire était de porter secours aux personnes affectées par la sécheresse et la guerre dans la région d'Amhara, en Éthiopie. ACSI a été reconnue comme société anonyme de microfinance en avril 1997 et est rapidement devenue l'une des IMF de pointe du pays.

La mission principale d'ACSI est d'améliorer la situation économique des pauvres de la région d'Amhara en leur offrant une plus grande variété de services de prêts et d'épargne.

Éthiopie : information sur le pays

Parmi les 71 millions d'habitants d'Éthiopie, presque 81 % vivent avec moins de 2 dollars par jour et 26,3 % survivent avec peine avec moins de 1 dollar US par jour. L'offre formelle de services financiers est largement insuffisante. Les études menées sur le sujet démontrent que moins de un pour cent de la population rurale a accès à des services financiers formels de tous types.²³ Traditionnellement, pour beaucoup d'Éthiopiens, l'alternative était d'emprunter auprès des *Arata Abedari* (prêteurs sur gages), qui pratiquent des taux d'intérêt moyens entre 120 et 240 %. Une étude récente menée par l'IFAD rapporte que ces taux peuvent même atteindre jusqu'à 400 % par an.²⁴

Les besoins en services de microfinance sont urgents et les opérateurs locaux commencent à y répondre. Depuis la promulgation d'une Loi sur la microfinance en 1996, le secteur s'est beaucoup développé. En 2005, vingt-six IMF desservaient 1,21 millions de clients.²⁵ Malgré cette croissance récente, la

réponse à cette abondante demande pose encore un certain nombre de problèmes que les IMF doivent surmonter.

ACSI est l'une des rares institutions de microfinance à opérer dans les zones rurales d'Amhara, une des régions les plus pauvres d'Éthiopie. Une étude menée en 2004 par la Central Statistical Authority en Éthiopie a conclu que 30 % des 18 millions d'habitants d'Amhara ne consommaient pas la quantité minimale de calories nécessaire à la survie.²⁶ L'agriculture, qui emploie plus de 87 % de la population de cette région, domine l'économie d'Amhara.²⁷ La plus grande partie des prêts octroyés par ACSI est donc liée à l'agriculture. Dans les meilleurs cas, les prêts agricoles sont risqués, coûteux et sont particulièrement difficiles à mettre en place à Amhara. La région souffre de la dégradation de l'environnement et connaît souvent la sécheresse et la famine. Les agriculteurs n'utilisent pas les techniques agricoles modernes et ne possèdent pas de systèmes d'irrigation performants. Les maigres infrastructures de la région, notamment en transport et télécommunications, se traduisent par l'inaccessibilité de nombreuses zones où opère ACSI. On estime que 80 % des routes d'Amhara deviennent impraticables pendant la saison des pluies.

Tableau 2.4
Informations clés sur l'Éthiopie

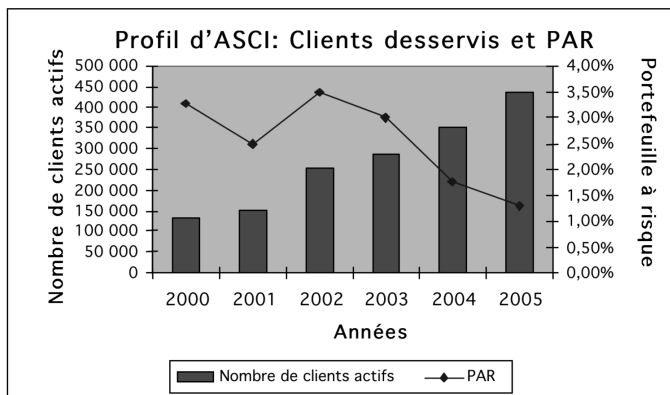
Population totale	71 millions (estimation)
Taux de pauvreté extrême	81 % de la population vit avec moins de 2 \$ par jour (PPA) ; 26,3 % population vit avec moins de 1 \$ par jour (PPA).
Demande en microfinance : marché total estimé	13,4 millions de clients potentiels, dont seulement 9 % sont aujourd'hui desservis par les IMF enregistrées en Éthiopie. ⁱ
Nombre d'IMF	26 IMF enregistrées desservant un total de 1,21 millions de clients
Cadre juridique particulier aux IMF ou au secteur bancaire	La Loi sur la microfinance éthiopienne a été adoptée en 1994. Elle permet aux IMF d'offrir des services de microcrédit et de collecter ainsi que de mobiliser l'épargne du public. La Loi a été amendée plusieurs fois depuis 1994.

i Amha, Wolday (PhD). "Managing the Growth of Microfinance Institutions to Reach Large Number of Clients : Experience from Ethiopia." Amha note que 9 % de la demande de microfinance est satisfaite par 26 IMF enregistrées, représentant un total de 1,21 millions de clients. Les auteurs ont donc déduit que la demande estimée du marché pour les produits de microfinance était d'environ 13,4 millions de personnes.

Si l'on tient compte des obstacles importants rencontrés par les IMF en Éthiopie, la croissance rapide d'ACSI n'en est que plus impressionnante.

Comptant 434 694 clients actifs en 2005,²⁸ alors qu'elle en avait tout juste 150 000 en 2001, ACSI est devenue la plus grande institution de microfinance en Éthiopie. Avec un réseau de 10 agences et 175 sous-agences, ACSI possède un portefeuille de prêts de 54 millions de dollars US et un solde des comptes d'épargne de 28,9 millions de dollars US.

Graphique 2.9



Ayant atteint son plus fort taux de croissance à 67 % en 2002, ACSI a maintenu un taux de croissance impressionnant et relativement constant au cours des cinq dernières années. Cette étude de cas se penche sur la croissance d'ACSI durant une période de quatre ans, soit entre 2001 et 2005. Pendant cette période, ACSI a presque triplé sa taille tout en maintenant un taux de remboursement d'au moins 99 %. Fait plus impressionnant encore, elle a opéré avec un coefficient de charges d'exploitation de moins de 10 %. Même si notre étude s'arrête en décembre 2005, il est important de noter qu'en avril 2006, ACSI desservait un total de 446 625 clients.²⁹

Comment peut-on expliquer le succès d'ACSI pendant cette période ? Une étude minutieuse de son expérience a permis d'identifier les facteurs qui ont contribué à son succès. Les voici.

1. Une demande écrasante au sein d'un marché insuffisamment desservi.

Le nombre de clients potentiels d'ACSI ne semble avoir aucune limite. On estime la demande de services de microfinance dans la région d'Amhara à 2,9 millions de personnes.³⁰ ACSI, même avec sa couverture considérable, ne comble que 15 % de cette demande.³¹ À la différence de Kashf et de Zakoura, ACSI n'a que très peu de concurrents dans cette zone ; la majorité des IMF

licenciées travaillant en Éthiopie opèrent principalement dans les zones urbaines et périurbaines. Trois autres IMF opèrent dans quelques-uns des mêmes *woredos* (districts) qu'ACSI, mais à elles trois, elles desservent un total de 10 000 personnes environ. Les coopératives d'épargne et de crédit ont peu d'activités dans les zones rurales. En outre, un sondage récent a révélé que le nombre total de clients de coopératives d'épargne et de crédit s'élevait à moins de 7 000 personnes.³²

Même si l'on associe souvent l'absence de concurrence à une croissance chétive et à une faible rentabilité, cela n'a pas été le cas d'ACSI. Même en l'absence de concurrence notable, ACSI a maintenu une excellente rentabilité et continue à desservir activement davantage de clients avec les mêmes résultats. ACSI nous démontre que le type de pression extérieure exercée par la concurrence, laquelle oblige souvent les organisations à offrir de meilleurs services de façon plus rentable, peut aussi venir de l'intérieur de l'institution. Il semble qu'ACSI considère le niveau de pauvreté comme un « concurrent » qui doit être terrassé. ACSI a traduit cette philosophie à travers l'élaboration d'une stratégie bien définie et des objectifs stimulant l'innovation et la croissance.

2. Une vision partagée par un personnel engagé et motivé.

Un personnel dévoué et mobilisé autour d'une même mission représente un élément important dans le succès de toute IMF. ACSI ne fait pas exception à cette règle. Comme dans les cas de Kashf et Zakoura, les employés d'ACSI sont prêts à travailler de longues heures, motivés par leur révolte face à la pauvreté persistante au sein des communautés dans lesquelles ils travaillent. Ils ont placé leur foi dans la microfinance, qui a le potentiel d'améliorer les conditions de vie des pauvres, selon eux. À tous les niveaux de l'organisation, le personnel partage ce que Dr. Wolday Amha, directeur de l'Association for Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI), décrit comme la « vision générale » d'ACSI, qui s'est fixée des critères de performance très élevés. Le fait d'avoir réussi à desservir 434 000 clients en décembre 2005 reposait sur un ambitieux objectif, celui d'atteindre 600 000 clients à cette même date. Il semble que toute l'organisation se soit motivée à atteindre cet objectif en 2006.

3. Un environnement juridique propice.

La Loi sur la microfinance, adoptée en 1994 par le gouvernement éthiopien, a joué un rôle crucial dans la croissance, non seulement d'ACSI mais de tout le secteur de la microfinance. La nouvelle loi autorisait les institutions de microfinance à fournir du microcrédit, d'une part, mais aussi à mobiliser l'épargne publique et à retirer et accepter les dépôts de chèque, d'autre part. Le

capital minimum requis pour un permis d'exploitation a été fixé à 200 000 birr (23 256 dollars US) pour encourager les nouveaux arrivants, comparé par exemple aux 20 millions de ruppies (500 000 dollars US) exigés en Inde pour constituer une société ayant un statut de compagnie financière non bancaire. Les IMF ont également été exemptées de taxes sur les revenus et les ventes. En 1998, les plafonds sur les taux d'intérêt ont été annulés et la responsabilité de déterminer les taux d'intérêt appropriés a été déléguée au conseil des IMF. La loi a été encore allégée davantage en 2002, lorsque la Banque centrale éthiopienne (BCE) a passé une directive qui élevait les plafonds sur les prêts, étendait les durées des prêts à deux ans et abaissait le taux minimum d'intérêt payés sur l'épargne de 7 à 3 %.

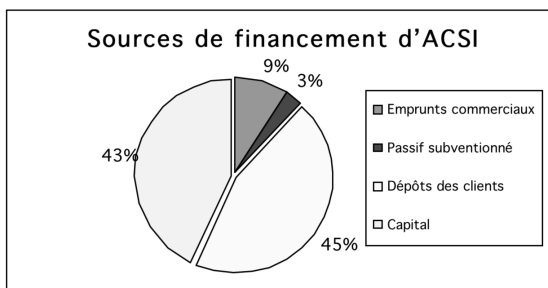
Même s'il est clair qu'un tel environnement juridique a été propice à la croissance d'institutions de microfinance comme ACSI, il n'en demeure pas moins que certains aspects de la Loi sur la microfinance pourraient être encore améliorés. Plusieurs pensent que certains aspects du cadre juridique dans lequel opère la Banque centrale ont limité l'étendue des services des IMF.³³ Par exemple, même si les taux d'intérêt minimum payés aux épargnants sont moins élevés que dans beaucoup d'autres pays, ils sont encore trop élevés pour les IMF qui opèrent dans les zones reculées du pays et qui ont du mal à couvrir leurs coûts. De sorte que beaucoup d'IMF n'osent pas pénétrer les marchés les plus reculés, ce qui fait que certaines régions restent entièrement inaccessibles. La durée maximale de deux ans imposée sur les prêts, qui était d'un an jusqu'en 2002, pose cependant toujours un certain nombre de problèmes aux IMF pour lesquelles il est presque impossible d'octroyer des prêts à l'habitat. Cependant, il faut reconnaître que malgré ces quelques limitations, le cadre juridique est très innovateur et démontre la volonté du gouvernement de soutenir la microfinance.

4. Collecte et mobilisation de l'épargne.

La possibilité de collecter et de mobiliser l'épargne a joué un rôle critique dans la croissance impressionnante d'ACSI. Cette IMF offre aujourd'hui des services d'épargne à plus de 480 000 clients et, en décembre 2005, possédait un solde des comptes d'épargne de presque 29 millions de dollars US. En 2002, le total des dépôts représentait 44 % de l'actif total d'ACSI, ce qui finançait une portion significative de son portefeuille d'encours de prêts. L'utilisation importante de l'épargne pour financer sa croissance a permis à ACSI d'atteindre un degré significatif d'indépendance financière. Le directeur exécutif d'ACSI, Mekonnen Yelewem wessen, expliquait : « ACSI pense que l'épargne est sa seule source de financement durable à long terme. Le financements commercial n'est

pas aisément disponible, la demande des clients est loin d'être saturée et ACSI a besoin de plus de fonds pour financer la croissance prévue ».³⁴ Lorsqu'on a demandé au professeur Yunus de partager ses idées au sujet des conditions préalables indispensables à une croissance rapide, ses propos ont rejoint ceux de M. Yelewem wessen lorsqu'il disait récemment : « Il n'est pas nécessaire d'obtenir du financement externe. La meilleure réponse est la mobilisation de l'épargne et la création d'une autorité juridique qui le permette ».

Graphique 2.10



5. Financement généreux des donateurs et injection stratégique de capital.

Le tableau ci-dessous démontre l'importance du rôle des donateurs dans le financement de la croissance d'ACSI : il montre que 43 % du financement d'ACSI provient de son propre capital. De ce montant, plus de 60 % provient de capitaux offerts par des agences internationales, telles l'Agence pour le développement international suédoise (SIDA) et le PNUD, ainsi que d'un certain nombre d'agences éthiopiennes. ACSI a bénéficié d'un soutien régulier de la part de plusieurs donateurs sur plusieurs années, surtout de la part de SIDA, qui lui a octroyé des subventions s'élevant à un total de presque 6 millions de dollars US au cours des huit dernières années. Tandis qu'ACSI augmentait ses activités et devenait financièrement autonome, comme prévu, le financement des donateurs a diminué. Cependant, ACSI a maintenu des relations privilégiées avec ses donateurs dont l'assistance se traduit aujourd'hui principalement par du financement visant à soutenir le renforcement des capacités de l'organisation.

6. Soutien du gouvernement régional.

ACSI a bénéficié de son partenariat privilégié avec le gouvernement régional d'Amhara, qui détient 25 % des parts de l'organisation (les 75 % restants sont possédés par des ONG locales et des associations de développement). La

priorité du gouvernement dans le cadre de la Stratégie pour le développement rural de l'Éthiopie, adoptée en 2001, consistait à renverser la culture de dépendance du pays vis-à-vis de l'aide internationale. La microfinance, qui pousse à l'autonomie financière et la génération de revenus, est ainsi devenue une partie importante de la stratégie établie pour répondre à cette vision. ACSI est pour sa part devenue un partenaire privilégié du gouvernement fédéral et local. La permission donnée par les agences gouvernementales à ACSI d'utiliser les différents bâtiments gouvernementaux pour loger ses sous-agences représente un bénéfice non négligeable de cette collaboration.

Même si ACSI a beaucoup bénéficié de ce partenariat avec le gouvernement, un partenariat trop étroit peut aussi poser certains problèmes. Étant l'une des seules institutions de microfinance d'Amhara, le gouvernement a souvent essayé d'utiliser ACSI comme véhicule pour d'autres programmes. Par exemple, le gouvernement local a autrefois financé ACSI pour qu'il gère un programme de prêts basé sur les facteurs de production agricole. Bien que ce programme ait apporté certains revenus à ACSI avec peu de risques associés (puisque le gouvernement local garantissait les prêts), cela a aussi distrait son attention de sa clientèle cible et a sapé une partie de son autonomie.

Une autre difficulté engendrée par son étroit partenariat avec le gouvernement est la pression exercée pour limiter ses taux d'intérêt. Aujourd'hui, ACSI applique un taux d'intérêt de 18 % (calculé sur une balance décroissante), ce qui est faible comparé aux IMF internationales. Malgré tout, la direction d'ACSI doit constamment défendre son taux auprès du gouvernement, qui estime toujours qu'il est bien trop élevé pour les pauvres.

La direction d'ACSI a récemment pris des mesures concrètes pour affirmer son indépendance. L'organisation a quitté presque toutes les sous-agences financées par le gouvernement et a réduit énormément son nombre de prêts liés aux facteurs de production agricole.

7. Adaptation sur mesure de la méthodologie de prêts de groupe.

La méthodologie dominante d'ACSI, soit le modèle de prêt de groupe, est l'une des mieux adaptées pour les zones rurales éthiopiennes. La direction d'ACSI croit que la structure de crédits solidaires est l'un des facteurs clés qui a contribué à la croissance rapide de l'organisation et à son excellent taux de remboursement. En plus des bénéfices liés au renforcement du pouvoir d'action et à la cohésion sociale que le prêt de groupe apporte au client, la méthodologie présente de nombreux avantages pour l'organisation. Elle constitue non seulement une excellente assurance contre les cessations de paiement, mais aussi un moyen de délivrer un service bon marché, permettant à l'IMF de servir plus de clients à moindre coût.

La capacité de l'organisation à adapter la méthodologie du prêt de groupe aux besoins spécifiques de ses clients a également été un autre élément qui a contribué au succès d'ACSI. Parmi les exemples d'adaptation, on peut mentionner le fait de ne plus tenir de réunions hebdomadaires aux centres à cause de la faible densité démographique d'Amhara et des difficultés inhérentes à rassembler beaucoup de monde. Les clients avaient aussi la possibilité de retirer leur épargne obligatoire après le remboursement de chaque prêt, ce qui a eu pour effet de réduire de beaucoup le taux d'usure des clients.

8. Soutien de la communauté et utilisation des connaissances locales.

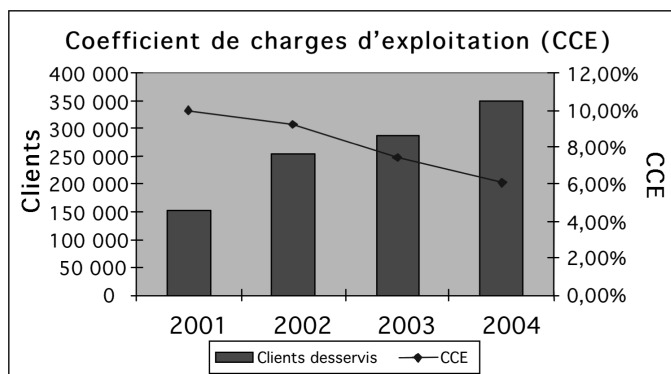
ACSI a aussi réussi sa croissance grâce à l'engagement et au soutien qu'elle a pu obtenir des communautés locales. Dans chaque nouveau *kebele* (village), ACSI met en place un Comité d'épargne et de crédit de six membres composé de leaders locaux, de membres respectés de la communauté et d'un employé d'ACSI. Ce comité a la responsabilité de sélectionner les clients potentiels. Les membres de ce comité sont formés pour donner, parmi les candidats qualifiés, la priorité aux plus pauvres, notamment les femmes et ceux qui ont la réputation d'être honnêtes. Ce système, utilisé par les IMF dans toute l'Éthiopie, a démontré sa capacité à utiliser les connaissances et les ressources locales pour sélectionner les familles les plus pauvres ayant le plus de chances de devenir de bons clients de microfinance. Cette tactique a grandement contribué au taux de remboursement élevé d'ACSI en renforçant la garantie sociale de remboursement : les clients qui accusent un retard dans leurs remboursements reçoivent non seulement la visite de leur agent de crédit, mais aussi des membres du Comité d'épargne et de crédit. Les membres bénévoles du comité assument aussi beaucoup des tâches qui reviennent traditionnellement à l'agent de crédit, ce qui permet à ACSI de maximiser le temps de son employé et d'augmenter la rentabilité de son personnel. Ce système innovateur fonctionne particulièrement bien dans les zones où il y a peu de concurrence. Bien qu'ACSI n'envisage pas devoir être confrontée à une grande concurrence durant les années à venir, elle anticipe que lorsque celle-ci sera plus présente, elle devra rémunérer les membres du comité pour leurs services, ce qui pourrait considérablement augmenter ses coûts d'exploitation.

9. Rentabilité opérationnelle et attention portée aux coûts.

ACSI a réussi à maintenir un faible coefficient de charges d'exploitation. Pendant les années de croissance rapide (2001-2005), son coefficient de charges d'exploitation est passé de 9,9 à 6 %. Lors d'un rating d'ACSI fait en août 2005, MicroRate notait : « ACSI est très rentable, avec un coefficient de

charges d'exploitation de 6 %. Ce niveau de rentabilité opérationnelle est sans précédent et dépasse tout ce qu'a pu rencontré MicroRate en Afrique ou en Amérique latine. Le coefficient de charges d'exploitation moyen pour une IMF africaine a été établi par MicroRate à 44 %. En Amérique latine, il s'élève à 25 % ». ³⁵ Il est particulièrement important de noter son excellent niveau de rentabilité si l'on tient compte de la quantité de travail comptable manuel encore accomplie par les employés d'ACSI et des longues distances que les agents de terrain doivent parcourir pour rencontrer leurs clients. Malgré ces difficultés, le nombre moyen de dossiers en cours par agent de crédit est passé de 156 à 372 entre 2001 et 2005. ³⁶

Graphique 2.11



Une partie de ces résultats est directement due à la volonté de l'institution de contrôler ses coûts. L'électricité est utilisée avec modération (beaucoup de sous-agences n'ont ni électricité ni ligne téléphonique), les employés se servent rarement de leurs véhicules et les salaires sont relativement peu élevés, particulièrement pour les agents de terrain qui représentent les deux tiers de la masse salariale d'ACSI. ³⁷ De plus, comme on l'a mentionné plus tôt, les services bénévoles rendus par les Comités d'épargne et de crédit aident aussi à minimiser les coûts.

10. Recrutement, sélection et formation du personnel.

ACSI accorde une grande priorité au recrutement, à la sélection et à la formation de son personnel. L'absence de moyens de transport, d'infrastructure et de connexion Internet dans les zones rurales rend les conditions de travail particulièrement difficiles pour les agents de terrain et pose de sérieux problèmes au recrutement. Dans un tel environnement, ACSI a découvert que les gens

vivant dans les zones ciblées font souvent de très bons agents de terrain. Ils connaissent non seulement bien la région, les gens et la culture locale, mais ils sont aussi habitués aux difficiles conditions de travail et de vie de l'endroit. Par conséquent, ils risquent moins de quitter rapidement l'organisation.

ACSI favorise généralement la promotion interne et accorde donc une grande importance à la formation et à l'éducation du personnel. En 2001, au début de cette période de croissance rapide, ACSI a établi un nouveau programme de développement du personnel qui améliorait la formation initiale reçue lors de l'orientation du personnel. Ce programme proposait des opportunités de rappel et de mise à niveau ainsi que des formations pour faciliter la promotion interne. ACSI a créé également un système permettant aux meilleurs employés de participer à des cours d'été universitaires financés par ACSI.

En même temps, ACSI a mis sur pied un système de prime destiné aux employés et basé sur les résultats. Auparavant, les employés pouvaient recevoir une augmentation de salaire tous les deux ans, sans que leurs résultats ne soient évalués. En 2001, ACSI a mis en place des systèmes d'évaluation annuelle de tous les employés, lesquels reposaient sur les résultats obtenus par les agences et les individus. Les promotions, augmentations de salaires et bourses d'études ont été par la suite directement liées au processus d'évaluation. Ce passage à un programme de promotion lié aux résultats et à la formation du personnel a permis à ACSI de mieux encourager son personnel, ce qui a largement contribué à augmenter rapidement la couverture de la clientèle.

11. Des dirigeants engagés.

ACSI doit aussi beaucoup à sa solide équipe de gestion, menée par son fondateur et directeur exécutif, Mekonnen Yelewem wessen, et soutenue par le chef de son département de suivi et de planification, Getaneh Gobezie. Mekonnen Yelewem wessen occupe ses fonctions actuelles depuis 2001. Il a succédé à son co-fondateur, Tadesse Kassa, aujourd'hui président du conseil d'administration. La majeure partie de la croissance accélérée d'ACSI ayant eu lieu après cette période peut être attribuée aux politiques internes mises en place en 2001, notamment les programmes de formation et le système de motivation interne pour les employés dont on a parlé précédemment. La formation financière et l'expérience professionnelle de Yelewem wessen en tant que comptable et auditeur ont constitué un atout important pour l'institution. En 2001, il a augmenté les taux d'intérêt de 12 à 18 %, malgré de fortes pressions extérieures l'incitant à ne pas le faire. La décision a soulevé de nombreuses critiques et il a dû continuellement la défendre. Cependant, nous estimons qu'elle était nécessaire pour assurer la viabilité de l'organisation. Le talent de Yelewem wessen à

trouver un équilibre entre les objectifs financiers à long terme et les bénéfices pour les clients, tout en faisant face aux pressions externes, a joué un rôle crucial dans le succès d'ACSI jusqu'à aujourd'hui.

Les difficultés qui subsistent

Malgré ses progrès importants et sa croissance impressionnante, ACSI rencontre encore certaines difficultés. Le défi le plus criant est l'absence d'un système d'information de gestion automatisé et performant. Comme on l'a mentionné précédemment, ces systèmes d'information sont absolument nécessaires pour s'assurer que l'échange d'information soit pertinent et à jour. Ne pas posséder un tel système peut mettre en péril la qualité du portefeuille de l'organisation ainsi que d'autres facteurs de performance, notamment la gestion des risques. ACSI utilise encore un système manuel. Les enregistrements sont faits à la main et envoyés des sous-agences aux agences, puis au siège social. La direction d'ACSI est très consciente de ce besoin. Avec l'aide financière de l'USAID et de SIDA, elle est en train de développer un système d'information de gestion personnalisé qui devrait être opérationnel d'ici la fin de la moitié de l'année 2006.

ACSI a aussi des difficultés à mettre en oeuvre tout son potentiel dans la lutte pour l'autonomisation des femmes. ACSI s'est fixée pour objectif de desservir 50 % de femmes, mais n'a jamais réussi à atteindre cet objectif. En fait, le pourcentage de femmes desservies a diminué entre 2001 et 2004, passant de 38 à 29 %. En plus de la résistance culturelle face à l'octroi de prêts aux femmes, les femmes elles-mêmes hésitent souvent à se mettre en groupe. Elles sont souvent isolées des autres foyers, particulièrement dans les zones rurales les plus éloignées, et n'ont donc pas beaucoup de contacts avec des femmes avec lesquelles elles pourraient constituer un groupe. En revanche, les hommes passent beaucoup de temps hors de la maison et sont impliqués dans plusieurs activités communautaires ; ils ont donc plus de facilité à former des groupes.

ACSI n'est pas la seule organisation à éprouver des difficultés à atteindre les femmes. Ce problème est propre à toutes les IMF d'Éthiopie. Le pourcentage moyen de femmes desservies parmi les 16 plus grandes IMF en Éthiopie s'élevait à 44 % en 2004.³⁸ La direction d'ACSI réaffirme sa volonté de desservir les femmes et pense que l'augmentation du pourcentage de femmes desservies l'année passée, qui a grimpé de 29 à 37 %, démontre sa volonté et sa performance accrue dans ce domaine.

Enfin, ACSI a toujours beaucoup de difficultés à établir un taux d'intérêt à la fois compatible avec la réalité politique du pays, et avec la santé et l'autonomie financières de l'institution à long terme. Une étude menée en 1996 indiquait que, compte tenu de la piètre qualité des infrastructures dans les

zones rurales d'Éthiopie, un taux réel annuel de 30 à 35 % serait approprié.³⁹ Une autre étude menée en 2000 suggérait qu'ACSI devrait augmenter ses taux d'intérêt jusqu'à 20 et 30 %.⁴⁰ La direction d'ACSI devra se maintenir en alerte pour séparer le bon grain de l'ivraie parmi toutes ces suggestions, notamment en maintenant ses coûts d'opération relativement faibles et en gardant son indépendance vis-à-vis du gouvernement.

Nous sommes convaincus qu'ACSI réussira à surmonter ces difficultés, car l'une de ses plus grandes forces réside dans sa recherche constante de l'amélioration basée sur des évaluations internes objectives. La direction et le personnel ne cherchent pas à camoufler leurs erreurs et leurs insuffisances face à l'externe, mais cherchent au contraire à les résoudre rapidement et à se servir de l'apprentissage qu'elles peuvent lui procurer. Le fait qu'ils aient réussi à surmonter les obstacles dans la couverture des zones rurales d'Éthiopie et à desservir plus de 400 000 clients en huit ans, témoigne de la solidité et de la culture d'apprentissage de cette formidable institution. C'est assurément un bon présage pour le futur.

Conclusion

Nous vivons dans un monde affligé par la pauvreté, une crise qui exige la mise en œuvre de solutions d'envergure pour atteindre à temps les Objectifs du Millénaire pour le développement. Un nombre croissant d'études empiriques sur l'impact de la microfinance sur les clients et la société dans son ensemble a démontré qu'elle était un outil puissant de lutte contre la pauvreté. Bien pratiquée, la microfinance peut alléger les privations auxquelles sont soumis les foyers pauvres des pays en développement et leur offrir de nouvelles opportunités en vue d'une vie meilleure. C'est dans un tel contexte que l'expansion de la microfinance prend toute son importance et devient une priorité mondiale, aux côtés de l'amélioration et de l'expansion d'autres stratégies de développement innovatrices. Pour soutenir un tel effort, il est crucial d'identifier les IMF prêtes à accroître drastiquement leurs activités, comme celles présentées dans ce chapitre, et de déterminer quel soutien stratégique potentiel peuvent apporter à leurs plans d'affaires d'autres institutions. Il est aussi essentiel de mettre en place un environnement politique et juridique propice et de continuer à redéfinir et améliorer les produits offerts, tout en s'assurant que les clients desservis par les efforts de croissance sont en majorité les plus pauvres. Beaucoup d'acteurs ont leur propre rôle à jouer dans ce processus. Les recommandations inspirées des conclusions de ce chapitre sont résumées ci-dessous à l'intention de sept groupes de partenaires.

1. Gestionnaires et conseils d'administration de la microfinance

Les IMF et leurs dirigeants doivent évaluer minutieusement leur capacité de croissance, en tenant compte des diverses conclusions de ce chapitre ainsi que des leçons tirées des expériences vécues dans le secteur de la microfinance. Ils doivent se mettre dans la peau de leurs différents partenaires et, dans certains cas, ralentir la création de nouveaux produits lorsqu'ils se lancent dans les premières étapes d'une croissance rapide. La croissance rapide exige d'une IMF qu'elle se concentre sur un objectif spécifique et fuie toute distraction. Les besoins des clients existants et potentiels doivent demeurer une priorité, tout comme le ciblage efficace des plus pauvres dans le cas où l'IMF en croissance cherche à contribuer à l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement et à tirer avantage des ressources liées à ce programme. La création de plusieurs niveaux de gestion, la décentralisation des prises de décisions avec des systèmes de contrôle adaptés et le renforcement de la prise de responsabilités grâce à la planification de la succession des gestionnaires, comptent parmi les éléments liés à la réussite et mentionnés dans les trois études de cas.

2. Agences de réglementation et décideurs politiques

La création d'un environnement politique favorable à la microfinance devrait être une priorité pour tous les gouvernements des pays où la pauvreté persiste. Les décisions prises quant à la réglementation de la microfinance doivent tenir compte du fait que celle-ci est fondamentalement différente du secteur bancaire traditionnel dans un certain nombre d'aspects clés. Il est possible de s'inspirer des enseignements de certains pays, tels ceux qui hébergent les institutions présentées dans le cadre de ce chapitre. On devrait éliminer tout frein déraisonnable empêchant les IMF de qualité de sécuriser des fonds provenant de la mobilisation de l'épargne. Les taux d'intérêt relativement élevés appliqués par les IMF ne devraient pas être soumis à des décisions politiques. En même temps, toute IMF devrait faire les efforts suffisant pour qu'elle soit capable, dans un laps de temps raisonnable, d'améliorer sa productivité et de réduire ses taux d'intérêt en fonction de ses coûts de financement, sans dépasser 15 à 18 % d'intérêt, tout en assurant sa viabilité financière.

3. Institutions financières

Les agences financières commerciales devraient suivre l'exemple de banques telles que Citigroup, Deutsche Bank et ICICI Bank. En ce sens, elles devraient établir des groupes spécialisés dans la prospection d'opportunités liées à la microfinance, en capitalisant sur les leçons tirées de leurs investissements

philanthropiques. Les considérations commerciales à long terme devraient faire l'objet d'une emphase particulière, ce qui implique de s'intéresser notamment à la création de relations commerciales avec les pauvres et les foyers qui sont passés du statut de très pauvres à pauvres, tout en dégagant des bénéfices raisonnables. La stratégie principale adoptée pour développer une telle base de clientèle devrait reposer sur une alliance avec les institutions de microfinance spécialisées, des institutions jouant souvent le rôle de prêteur en gros. Des investissements en capital sont essentiels pour garantir la croissance. Il faut ainsi permettre aux IMF de faire régulièrement des emprunts auprès des sources de financement commerciales et continuer à encourager les gestionnaires de microfinance à partager avec leurs clients les économies de coûts générées. Les institutions financières et les investisseurs sociaux devraient chercher des moyens de fournir du capital aux IMF à but lucratif, ce qui demande souvent une distribution raisonnable de dividendes et l'établissement de stratégies de sortie relativement solides. Nous devons encourager les experts financiers à se concentrer sur les stratégies qui garantissent des risques de change minimaux pour toutes les parties impliquées dans ces transactions.

4. Organismes donateurs

L'aide au développement ainsi que le financements privé devraient être concentrés sur le financement flexible des systèmes, de la création de nouveaux produits, de la recherche et développement, de la mitigation des risques de change et autres investissements critiques à long terme pour la croissance et la performance des IMF ayant une forte capacité de croissance. Cela, particulièrement dans les cas où les capitaux d'emprunt sont disponibles auprès des sources de financement commerciales. La priorité devrait aussi être donnée à la création d'environnements propices à la microfinance en maintenant un dialogue avec les décideurs politiques des pays concernés, à l'image des exemples positifs d'IMF du Bangladesh, du Pakistan, de l'Éthiopie et du Maroc.

5. Médias

Les journalistes devraient faire état des nouveaux succès de la microfinance tout en donnant un compte-rendu informé des obstacles qui existent encore et des limites de ce modèle. Il faudrait empêcher la diffusion de tout compte-rendu simpliste sur les taux d'intérêt qui pourrait envenimer le débat et donner une fausse image de la microfinance. En contrepartie, les journalistes doivent éviter de faire valoir le potentiel de la microfinance de façon démesurée en donnant l'impression que tous ses clients réussissent à sortir de la misère.

6. Chercheurs

On devrait inclure dans l'agenda prioritaire de recherche l'évaluation des résultats des nouvelles générations d'IMF ou de celles qui ont su se réinventer, telles la Grameen Bank. De plus, on devrait pouvoir réduire le temps imparti entre la collecte des données et la publication des conclusions préliminaires. Compte tenu de la rapidité des changements survenus dans ce secteur, on devrait mettre à jour le contenu de ce chapitre d'ici quelques années. Même si nous pensons avoir saisi les principales problématiques liées à ce sujet jusqu'à la moitié de 2006, nous ne pouvons pas garantir que notre analyse sera toujours valide dans quelques années. De nouvelles études devraient être réalisées pour explorer plus avant les questions se rapportant au lien qui existe entre la pauvreté et la microfinance. D'autres sujets d'actualité, tels la dégradation de l'environnement, le SIDA, la guerre, le terrorisme, l'immigration, les troubles sociaux, les conflits sectaires et les pressions exercées sur les populations pourraient également faire l'objet de recherches. Il serait également judicieux de documenter la manière dont les réseaux, les infrastructures et les plateformes de microfinance ont été et peuvent être utilisés pour répondre à différents objectifs, comme l'offre de services de télécommunication, de santé et d'éducation à la santé, la solution au fossé numérique, le soutien scolaire des enfants des familles pauvres, le combat contre l'analphabétisme chez les adultes et l'incitation à la participation démocratique de tous les citoyens.

7. Le public.

Bien qu'elle ait une couverture limitée dans les pays développés, la microfinance a un rôle critique à jouer contre la pauvreté relative et l'exclusion. Le public peut donc se mobiliser à l'échelle mondiale pour soutenir un ou plusieurs réseaux internationaux de microfinance en tant que bienfaiteurs ou bénévoles. En tant que consommateurs, il peut choisir des produits fabriqués par des microentrepreneurs (locaux ou internationaux) et ceux pour lesquels les employés impliqués dans la chaîne de production sont rémunérés de façon équitable. Dans les pays en voie de développement, les personnes riches ou de classe moyenne peuvent aussi établir des partenariats commerciaux avec les microentrepreneurs pauvres et les organisations qui leur offrent des services. Ils peuvent en outre apporter leur soutien aux politiciens et aux intervenants des médias qui militent en faveur de la mise en place et de l'amélioration constante de l'environnement juridique, afin de favoriser le développement des IMF, notamment celles qui possèdent une fibre éthique et sont motivées par la réduction de la pauvreté au sein des foyers qu'elles desservent.

Il y a beaucoup à faire dans les années à venir pour que la microfinance puisse réaliser tout son potentiel. Comme l'a dit Pierre Omidyar, créateur d'eBay et philanthrope reconnu, ce potentiel va bien au-delà du simple fait de réduire la pauvreté. Il s'agit plutôt de « promouvoir l'autonomisation économique, sociale et politique pour tous » à l'échelle mondiale. Des institutions pionnières et des individus entrepreneurs, y compris ceux présentés dans ce chapitre, ont démontré que cela était possible. Les gestes à poser pour réaliser tout le potentiel de la microfinance sont connus de tous. Il nous incombe maintenant de se mobiliser rapidement en vue de cet objectif. Il n'y a plus de temps à perdre.

Notes

- 1 Dans le cadre de ce chapitre, les pauvres sont ceux qui vivent avec moins de 2 dollars US par jour et par tête (ajusté à la parité du pouvoir d'achat) et/ou ceux vivant en dessous du seuil national de pauvreté. Les plus pauvres sont ceux qui vivent avec moins de 1 dollar US par jour et par tête (ajusté à la parité sur le pouvoir d'achat) et/ou vivant en dessous de la moitié la plus basse de ceux vivant en dessous du seuil de pauvreté national.
- 2 Sur le budget annuel officiel d'assistance au développement estimé à un total de 50 milliards de dollars US, le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) estime qu'environ 500 millions à 1,5 milliards de dollars sont alloués à la microfinance. L'incapacité à estimer précisément le total des dépenses dédiées à la microfinance témoigne du fait que la microfinance n'est pas une priorité pour les donateurs, malgré ses résultats et son potentiel impressionnants.
- 3 World Bank, World Development Indicators 2005.
- 4 UNDP Human Development Report 1995 :iii (Rapport sur le développement humain du PNUD, 1995, p. iii)
- 5 Cette question sur l'impact est documentée dans un livre blanc écrit par la Grameen Foundation et intitulé : « *Measuring the Impact of Microfinance : Taking Stock of What We Know* ». Celui-ci peut être téléchargé gratuitement à partir du site Internet de la Grameen Foundation à <http://www.gfusa.org/pubdownload/-pubid=29>
- 6 On doit noter que les réglementations qui empêchent la croissance des IMF s'étendent bien au-delà de celles touchant le secteur bancaire, pour inclure la politique fiscale d'un pays, la protection des consommateurs, les règlements touchant les ONG, les lois sur la sécurité, la réglementation du secteur privé et les nombreuses lois affectant les microentrepreneurs.
- 7 Parmi les centaines d'IMF qui ont visité le Bangladesh et en ont retiré d'excellentes leçons sur la manière de démarrer ou d'accroître ses opérations, nous pouvons citer quatre cas significatifs, soit CARD (Philippines), SHARE (Inde), LAPO (Nigeria) et Compartamos (Mexique). Cette dernière IMF est l'un des membres les plus actifs d'Accion International, un intermédiaire américain très respecté ayant des dizaines d'années d'expérience en Amérique latine. Compartamos vient d'ailleurs de démarrer de nouvelles activités en Afrique et en Inde.
- 8 Une organisation peut utiliser un système manuel jusqu'à un certain point. Mais si l'organisation prévoit accroître ses activités de façon significative, elle doit avoir recours à des

nouvelles technologies plus efficaces. En d'autres mots, un système manuel peut gérer jusqu'à 100 000 clients dans le cadre d'un système simple comprenant un à deux produits. Si l'IMF veut desservir de nouveaux marchés et accroître ses activités en décentralisant ses opérations, la technologie devient très importante, notamment si l'on veut préserver une bonne prise de décision et une bonne santé financière.

- 9 Un excellent manuel sur les systèmes d'information de gestion des IMF peut être téléchargé gratuitement à partir du site Internet : www.gfusa.org/pubdownload/~pubid=24
- 10 Le compte rendu d'une conférence sur le développement de la microfinance à la suite de catastrophes naturelles et de conflits se trouve sur le site Internet : http://www.gfusa.org/programs/tsunami_initiative/tsunami_conference/
- 11 Cette qualité a été identifiée par Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, comme étant l'une des cinq caractéristiques essentielles d'un entrepreneur social.
- 12 UNDP Human Development Report, 2005 (Rapport sur le développement humain du PNUD 2005)
- 13 UNDP Human Development Report, 2005 (Rapport sur le développement humain du PNUD 2005)
- 14 La croissance est mesurée en pourcentage. Les cinq premiers (par ordre décroissant) étaient SKS, Spandana, EBS, SEAP et XacBank.
- 15 Brandsma, Judith et Deena Burjorjee. *Microfinance in the Arab States : Building Inclusive Financial Sectors*. New York : Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), 2004.
- 16 Adapté de l'article : « *Vision and Consistency : US AID Support of Al Amana and the Law on Microfinance in Morocco* » par Monique Cohen et Ruth Goodwin-Groen, CGAP Donor Good Practices Series, Avril 2003.
- 17 Les améliorations possibles à la loi incluent : permettre aux IMF de mobiliser l'épargne (aujourd'hui, seuls les services de prêt sont permis), empêcher le ministre des Finances d'imposer un plafond sur les taux d'intérêt et créer une loi transparente permettant aux IMF de se transformer en institutions réglementées (sans être sujettes aux mêmes plafonds sur les taux d'intérêts imposés aux autres banques commerciales).
- 18 Parmi les analyses recommandables sur les meilleures réglementations et les approches existantes, on peut se référer aux ressources suivantes : http://www.cgap.org/priorities/enabling_policy_frameworks.html, « Politiques, réglementations et systèmes qui soutiennent des services financiers durables pour les pauvres et les plus pauvres » par Women's World Banking dans *Chemins Hors de la Pauvreté*, 2002, et « *Recommendations for the Creation of a Pro-Microcredit Regulatory Framework* » par Alex Counts et Sharmi Sobhan, 2001. (Révisé en 2005), se trouvant à <http://www.gfusa.org/pubdownload/~pubid=7>
- 19 Zakoura a emprunté 11,65 millions MAD (environ 1,2 millions de dollars US) au cours de ses trois premières années et 194 millions MAD (21,9 millions de dollars US) par la suite auprès de banques nationales, y compris la Société générale marocaine des banques, la Banque marocaine du commerce extérieur, la Banque centrale populaire, la Banque européenne d'investissement, la Banque marocaine du commerce intérieur, le Crédit du Maroc, le Crédit immobilier et hôtelier et la Caisse marocaine de retraite.
- 20 Gibbons, David et Jennifer Meehan. « Financer la microfinance pour la réduction de la pauvreté » dans *Chemins Hors de la Pauvreté*. 2002. Ce chapitre a influencé les stratégies d'investissement de beaucoup de nouveaux partenaires financiers de la microfinance, tels que Vinod Khosla, qui a établi un partenariat avec la Grameen Foundation pour un investissement de capital dans Cashpor-Inde, de même qu'avec Unitus pour le soutien de SKS.

- 21 Edington, Mark. « *How to Focus on Breakthrough Organizations When Selecting MFIs* ». Contributions pour l'UNCDP/SUM et le PNUD Afrique. Présentées à la Rencontre mondiale du 30 mai au 1er juin 2001.
- 22 Rasmussen estime que seulement 40 % des clients de microfinance du Pakistan sont desservis par des IMF bénéficiaires, tandis qu'au Bangladesh, cette estimation s'élève à 95 %.
- 23 Bureau of Finance and Economic Development, 2002. Cette estimation repose sur une étude menée en 1995, avant qu'ACSI ne soit créée ; elle peut donc minimiser la couverture actuelle combinée des banques conventionnelles et des IMF.
- 24 IFAD (2001) : *Ethiopia – Rural Financial Intermediation Programme (RUFIP) Formulation Report*, Vol.1,2,3
- 25 Amha, Wolday (PhD). « *Managing the Growth of Microfinance Institutions to Reach Large Number of Clients : Experience from Ethiopia* ». Article présenté à Mekele, 1-2 mars 2006.
- 26 La consommation minimale est fixée par l'Organisation mondiale de la santé à 2 200 calories par jour. On estime que ce niveau de consommation coûte aux adultes d'Éthiopie environ 10 dollars US par mois.
- 27 Bureau of Finance and Economic Development (Statistiques pour 2003/2004), 2005
- 28 Tous ces chiffres sont valables pour décembre 2005, sauf indication contraire. Le nombre de clients actifs n'inclut pas les clients des prêts liés aux facteurs de production agricole (qui s'élèvent à 50 948), ce qui fixe le total des clients à 485 642 en décembre 2005.
- 29 Le nombre total de clients, y compris les clients des prêts liés aux facteurs de production agricole (50 948) s'élevait à 497 573 en avril 2005.
- 30 Les prévisions sur la demande ont été calculées dans le plan stratégique d'ACSI pour 2001-2005.
- 31 Si l'on se rapporte aux clients actifs, ACSI répond à environ 15 % de la demande du marché (434 000 clients actifs/2 900 000 demande = 15 %). Cependant, si l'on compte le nombre cumulé de clients desservis, ACSI répond alors à 30 % de la demande du marché (800 000 clients desservis/2 900 000 = 30 %).
- 32 Amhara Regional Cooperative Promotion Bureau, 2004.
- 33 Wolday Amha, Ph.D. : « *Prudential Regulation of the Microfinance Industry : Lessons from Ethiopia* ». Association of Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI), Article No. 15. Addis Ababa : 2005.
- 34 CGAP Changemakers : « *Reaching More Savers : Episode 1* » http://microfinancegateway.org/resource_centers/savings/changemakers
- 35 MicroRate : « Amhara Credit and Savings Institution : Ethiopia ». Rapport d'août 2005. Le rapport complet se trouve à www.mix.org
- 36 Le nombre moyen de dossiers par agent de crédit inclut uniquement les clients recevant un prêt. Le nombre moyen de dossiers par agent de crédit pour les clients recevant des prêts et les épargnants sans prêt est passé de 209 en 2001 à 530 en 2005.
- 37 MicroRate, août 2005
- 38 Microfinance Information Exchange : www.mix.org
- 39 Gobezie, Getaneh (2004). "Subsidizing Microcredit Interest : How Important is it to the Poor ?"
- 40 Renee Chao-Beroff, Woldy Amha, Tesfaye Mengesha, Yohanes Sefere et Kurunde Tesgera (2000) : *Enhancing Rural Financial Intermediation in Ethiopia*.

