



La recherche de pérennité par les institutions de microfinance au Burundi. Trois études de cas : Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit du Burundi (FENACOBUR), Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM) et Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC).

Par NIYONGABO Ephrem

Mémoire présenté en vue d'obtention du diplôme interuniversitaire d'études approfondies en développement, environnement et sociétés.

Les membres du jury

Sybille MERTENS : Promotrice

Marc LABIE : Lecteur

Philippe LEBAILLY : Lecteur

Année académique 2006-2007

TABLE DES MATIERES

Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des annexes	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	11
1. Contexte du travail et objectifs de la recherche.....	11
2. Problématique et hypothèses de la recherche.....	12
3. Structure du travail.....	13
Chapitre 1. Emergence et évolution de la microfinance	14
1. Définition et éléments constitutifs de la microfinance.....	14
2. Vers les formes récentes de la microfinance.....	15
2.1. Les formes lointaines de microcrédit.....	15
2.2. Le secteur informel et la micro- entreprise.....	15
2.2.1. Les PAS et l'importance du secteur informel.....	16
2.2.2. Les analyses du secteur informel.....	17
A) Les analyses traditionnelles.....	17
B) Approche « économie populaire ».....	18
2.3. Le microfinancement : dispositif d'appui aux micro-entreprises.....	19
2.3.1. Le secteur financier informel.....	19
2.3.2. Les limites de la finance informelle et le développement de la microfinance.....	21
3. Typologie et principes de fonctionnement des IMF.....	22
3. 1. L'approche « bien- être ».....	23
3.2. L'approche institutionnaliste.....	23
3.3. Le modèle mutualiste.....	23
3.4. Le modèle solidaire ou approche collective.....	24
3.5. Les modèles mixtes.....	25
4. Les principaux acteurs et diffusion des techniques de microfinance.....	25
Chapitre 2. La pérennité dans les débats.....	27
1. « Argent chaud » versus « argent froid ».....	27
2. Approche « Epargne- crédit » versus approche « Crédit- Epargne ».....	28
3. Prêts productifs versus prêts sociaux.....	29
4. La réglementation du secteur.....	29
4.1. Mission de réglementation.....	30
4.2. Types de réglementation.....	30
4. 3. La supervision.....	31
4.3.1. Défis pour les autorités de supervision.....	31
4.3.2. Les coûts de la réglementation et de la supervision.....	32
5. La gouvernance.....	33
6. La problématique de la viabilité financière et la réduction de la pauvreté.....	34
7. La diversification de l'offre.....	35
Chapitre 3. Cadre conceptuel et méthodologique.....	37
1. La notion de pérennité.....	37
1.1. Autonomie financière.....	37
1.2. Viabilité institutionnelle et sociale.....	38

1.3. Efficacité technique.....	38
2. La notion de qualité en microfinance.....	39
3. Qualité et stratégie d'offre des IMF.....	41
3.1. Le développement de produits.....	42
3.2. Le choix de la méthodologie.....	44
3.3. Le service à la clientèle.....	45
4. La méthodologie de l'étude.....	46
4.1. Les données.....	46
4.2. Le cadre analytique.....	47
Chapitre 4. L'univers de la microfinance au Burundi.....	51
1. Les facteurs de l'essor de la microfinance au Burundi.....	51
1.1. Les facteurs socio- politiques.....	51
1.2. Les facteurs macro- économiques.....	52
2. Le secteur de la microfinance.....	55
2.1. Les intervenants du secteur.....	55
2.2. Typologie des systèmes de microfinance.....	56
2.3. Importance économique du secteur de microfinance.....	60
3. Politiques et projets de pérennisations des actions de microfinance.....	61
Chapitre 5. Evolution des activités de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC.....	67
1. Présentation générale.....	67
1.1. Historique, objectifs et public cible.....	67
1.2. Les produits et services.....	68
2. Evolution des activités.....	70
2.1. Accroissement du capital social, du nombre de point de services et de membres.....	71
2.2. La forte progression des activités d'épargne et de crédit.....	74
Chapitre 6. La viabilité financière.....	81
1. Les résultats financiers de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC.....	81
1.1. La marge financière, le résultat net et le résultat hors subvention et le résultat réel.....	81
1.2. Le taux d'intérêt viable.....	84
2. Les ratios de gestion.....	86
2.1. Le taux de rentabilité.....	87
2.2. Dépendance à l'égard des subventions et autonomie financière.....	89
2.3. Les ratios de gestion du bilan.....	91
Chapitre 7. Viabilité institutionnelle et sociale et efficacité- coûts.....	93
1. La viabilité institutionnelle et sociale.....	93
1.1. La viabilité institutionnelle.....	93
1.2. La viabilité sociale.....	97
2. Efficacité- coûts.....	98
2.1. La qualité du portefeuille des prêts.....	98
2.2. L'efficacité économique.....	99
2.3. L'efficacité administrative.....	102
2.4. L'efficacité du personnel.....	103
Chapitre 8. Perspectives.....	105
1. Les points forts et les points faibles.....	105
1.1. Les points forts.....	105

1.2. Les points faibles.....	107
2. Défis et perspectives.....	111
2.1. Défis pour l'avenir.....	111
2.2. Leçons pour le secteur de microfinance.....	115
Conclusion générale.....	119
Références bibliographiques.....	122
Annexes.....	126

DEDICACE

Que notre très chère épouse, Providence MUNEZERO,
trouve dans nos efforts satisfaction et fierté.

A tous ceux qui luttent pour le développement de notre pays,

Nous dédions ce travail.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos très profonds remerciements à Madame Sybille MERTENS pour avoir accepté d'être notre promotrice. Ses enseignements et son encadrement hautement qualitatifs, ses suivis réguliers, ses encouragements et ses conseils nous ont permis de progresser dans nos recherches.

Notre profonde reconnaissance va également à l'endroit de Monsieur Marc LABIE pour avoir accepté d'être lecteur de ce travail. Les conseils qu'il nous a prodigués et la documentation qu'il nous a fournie nous ont beaucoup aidé.

Nos remerciements vont également à Monsieur Philippe LEBAILLY pour avoir accepté d'être lecteur de ce travail. Par le biais de son assistante, Madame Monika BECK, la documentation qui nous a été indiquée et les conseils qui nous ont été donnés nous ont également beaucoup aidé.

Nos remerciements sont aussi adressés au Monsieur Jacques DEFOURNY, qui représente Madame Sybille MERTENS pour la défense de ce mémoire.

Nos sentiments de profonde gratitude vont aussi à l'endroit du Groupe de Recherche en Appui à la Politique de Coopération au Développement- Organisation de la Société Civile (GRAP-OSC) pour avoir accepté de financer notre séjour de terrain en vue de la collecte de données.

Nos remerciements sont aussi adressés aux dirigeants et au personnel des trois institutions sous études de cas, notamment Monsieur Onésime NISHIMWE, Directeur Général de la FENACOBU, Madame Louise NSABIYUMVA, Directrice de la CECM et Monsieur Charles ITANGISHAKA, Administrateur Directeur Gérant de la COSPEC, pour leur attitude d'écoute lors de nos recherches de données sur terrain, nous espérons que ce travail contribuera au développement de ces institutions.

Nous sommes également reconnaissants au corps professoral qui a assuré notre formation de DEA, au sein de l'Université de Liège et l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

Nous avons le devoir agréable de remercier le gouvernement du Burundi pour avoir accepté de financer nos études, nous espérons que nos recherches contribueront aux efforts de développement du pays.

Nous ne saurions terminer sans remercier différentes personnes des organisations nationales et internationales, qui nous ont apporté beaucoup d'informations lors de notre séjour de terrain. Il s'agit en l'occurrence de Messieurs Noël NSHIMIRIMANA et Gervais KAREKUZI, Coordinateurs Nationaux du Projet de Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi, respectivement en charge des volets DID et OIT, Alphonse NYOBEWUMUSI, fonctionnaire à la Cellule Microfinance logée à la Banque Centrale et Ernest NGENDAKURIYO, gestionnaire de la Base de données du RIM.

Nous remercions enfin, tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

RESUME

Dans le champ des politiques de développement, la microfinance est considérée comme le moyen de parer à la marginalisation bancaire qui touche une grande partie de la population rurale et du secteur informel urbain des pays en développement. En permettant aux pauvres d'accéder à des services financiers, la microfinance se présente comme un outil ayant un fort potentiel de réduire la pauvreté. Cependant, les organisations internationales de développement et les bailleurs de fonds considèrent que pour contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté, l'intermédiation financière des organisations de microfinance doit s'inscrire dans la pérennité. En d'autres termes, plus les organisations de microfinance seront pérennes, mieux elles rempliront leur objectif social.

La présente recherche concerne l'état de la microfinance au Burundi du point de vue de la pérennité des organisations. Le Burundi connaît une multiplicité d'intervenants en microfinance. A partir de trois études de cas (FENACOBUR, CECM et COSPEC), cette recherche s'est penchée sur l'analyse des données sur les trois dimensions de la pérennité à savoir, la viabilité financière, la viabilité institutionnelle et sociale ainsi que l'efficacité.

De l'analyse de la situation générale du secteur de microfinance et des résultats réalisés par les trois institutions en matière de pérennité, nous en avons dégagé les forces et les limites. A la lumière des points forts et des points faibles constatés, nous avons proposé quelques mesures stratégiques pour les trois institutions en particulier et pour le secteur en général, qu'il faudrait lancer ou poursuivre dans l'optique de la durabilité des interventions en vue d'un meilleur impact sur la pauvreté.

ABSTRACT

In the field of development policies, microfinance is considered as the way to deal with the banking marginalisation which affects a great part of the rural society and urban informal sector in developing countries. By enabling the poor to reach financial services, microfinance is presented in the form of a tool having a strong potential to reduce poverty. However, the international development organizations and the backers consider that, in order to contribute efficiently to poverty reduction, the financial intermediation by microfinance organizations has to be durable. In other words, the more microfinance organisations will be durable, the better they will fulfil their social goal.

The present research relates to the state of microfinance in Burundi on the organizations durability point of view. Burundi has a multiplicity of intervening parties in microfinance. From three case studies (FENACOBUR, CECM and COSPEC), this research has concerned the analysis of the data on the three dimensions of durability that are financial viability, institutional and social viability as well as efficiency.

From the analysis of the general situation of the microfinance sector and results achieved by the three institutions regarding durability, we cleared the forces and the limits of it. In the light of noted strong points and weak points, we put forward some strategic measures for the three institutions in particular and the sector in general, which it would be necessary to launch or continue in the optics of durability of the interventions for a better impact on poverty.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Taux d'intérêt annuels appliqués par les banques commerciales, les IMF et les prêteurs informels dans certains pays d'Asie.....	35
Tableau n°2: Processus d'obtention d'un crédit : phases et coûts.....	40
Tableau n°3 : Marchés/ Produits.....	42
Tableau n°4: Quelques indicateurs du secteur de microfinance au Burundi.....	60
Tableau n°5 : Part des microcrédits dans le financement de l'économie (1990-2001).....	60
Tableau n°6: Evolution du sociétariat et du capital social des COOPEC de 1985 à 2005.....	72
Tableau n°7: Evolution de l'effectif des adhésions de la CECM de 1995 à 2003.....	73
Tableau n°8 : Evolution des dépôts du réseau COOPEC (de 1985 à 2005).....	74
Tableau n°9: Evolution des dépôts à la CECM.....	75
Tableau n° 10 : Evolution des crédits des COOPEC (1985-2005.....	77
Tableau n° 11: Anciennes et nouvelles conditions d'octroi de crédits par les COOPEC.....	77
Tableau n°12: Evolution du portefeuille de crédits à la CECM.....	78
Tableau n° 13: Destination principale des crédits accordés par les COOPEC en 2001.....	79
Tableau n°14: Destinations principales des crédits de la CECM (1998-2002).....	79
Tableau n°15 : Répartition des crédits de la CECM par tranche de revenus en 2003.....	80
Tableau n°16 : Evolution des résultats financiers de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC.....	82
Tableau n°17: Calcul du taux d'intérêt viable.....	84
Tableau n°18 : Rentabilité de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC.....	87
Tableau n°19 : Rentabilité des IMF burundaises et des IMF africaines.....	88
Tableau n°20: Evolution de l'ID S.....	90
Tableau n°21 : Evolution du taux d'autonomie opérationnelle.....	91
Tableau n°22 : Autonomie opérationnelle des IMF burundaises et des IMF africaines.....	91
Tableau n°23 : Taux de capitalisation et ratio de liquidité de l'actif.....	92
Tableau n°24 : Gestion du bilan des IMF burundaises et leurs paires africaines.....	92
Tableau n°25: Taux de provisions sur créances douteuses et de pertes sur créances.....	98
Tableau n°26 : Pourcentage des créances irrécouvrables dans la marge financière et les actifs circulants.....	100
Tableau n° 27: Ratio des charges d'exploitation et de coût par emprunteur.....	100
Tableau n°28: Coûts d'intermédiation en pourcentage du volume d'activités.....	101
Tableau n°29 : Productivité du personnel et des agents de crédit.....	104
Tableau n°30 : Productivité des IMF burundaises et de leurs paires africaines.....	104
Tableau n°31 : Résultats financiers des COOPECS et de la structure faîtière (2002-2005).....	109

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Limites méthodologiques.....	126
Annexe 2 : Etapes du processus de développement de produits.....	127
Annexe 3 : Brève présentation des méthodes de ratios PEARLS, CAMEL ACCION et GIRAFE.....	127
Annexe 4 : Evolution de l'IDH au Burundi depuis 1990 à 2002.....	128
Annexe 5: Résultats économiques de 1994 à 2001.....	129
Annexe 6 : Quelques données sur la situation de l'investissement.....	130
Annexe 7: Classification des IMF opérationnelles au Burundi.....	121
Annexe 8 : Organigramme de la FENACOBU.....	132

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACCOPE	: Association des Centres Communautaires de Pêche au Burundi
ADG	: Administrateur Directeur Gérant
ADECI	: Association de Développement Communautaire Intégré du Burundi
APEF	: Association pour la Promotion Economique de la Femme
ASBL	: Association Sans But Lucratif
BCEAO	: Banque Centrale des Etats d’Afrique de l’Ouest
BIT	: Bureau International du Travail
BNDE	: Banque Nationale de Développement Economique
BRI	: Bank Rakyat Indonesia
BRB	: Banque de la République du Burundi
BTC	: Burundi Tobacco Company
CAS	: Crédit Agricole Solidaire
CACS	: Crédit Agricole de Contre-Saison
CECM	: Caisse Coopérative d’Epargne et de Crédit Mutuel
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire d’Afrique Centrale
CERISE	: Comité d’Echange, de Réflexion et d’Information sur les Systèmes d’Epargne et de Crédit
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poorest (<i>Groupe Consultatif d’Assistance aux plus Pauvres</i>)
CICM	: Centre International du Crédit Mutuel
CIRAD	: Centre de Développement Interne en Recherche Agronomique pour le Développement
CODEC	: Coopérative d’Epargne et Crédit
COFIDE	: Compagnie de Financement pour le Développement
COFIP	: Coopérative d’Epargne et de Financement pour la Promotion des Echanges des Produits Agricoles et de Pêche
COGERCO	: Compagnie de Gérance du Coton
COOPEC	: Coopérative d’Epargne et de Crédit
COSPEC	: Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l’Epargne et le Crédit à Cibitoke
CRS	: Crédit Rural Solidaire
DG	: Directeur Général
DID	: Développement International Desjardins
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture
FBu	: Franc Burundais
FDC	: Fonds de Développement Communal
FECECAM	: Fédération des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin
FENACOBU	: Fédération Nationale des coopératives d’épargne et de crédit (COOPEC) du Burundi
FENU	: Fonds d’Equipe des Nations Unies
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
FMCR	: Fonds de Micro- Crédit Rural
FMI	: Fonds Monétaire International
FORCE	: Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en Microfinance
FPHU	: Fonds pour la Promotion de l’Habitat Urbain
FSTE	: Fonds de Solidarité des Travailleurs de l’Enseignement
FSTJ	: Fonds de Solidarité des Travailleurs du Ministère de la Justice
FSTS	: Fonds de Solidarité des Travailleurs du Ministère de la Santé

CMT	: Crédit Moyen Terme
CNM	: Conseil National de Microfinance
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
OAP	: Organisme d'Appui à l'Autopromotion
GRET	: Groupe de Recherche et d'Echange d'Information sur la Technologie
GTZ	: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IBB	: InterBank Burundi
IDB	: Inter- American Development Bank
IDH	: Indice de Développement Humain
IMF	: Institution de microfinance
IRAM	: Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement
MPDR	: Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction
MIX	: Microfinance Information eXchange
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OTB	: Office du Thé du Burundi
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PED	: Pays en Développement
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PREFED	: Programme Régional de Formation et d'Echange sur le Développement
RIM	: Réseau des Institutions de Microfinance
SBF	: Société Burundaise de Banque et de Financement
SEWA	: Self Employed Women Association
TPCF	: Tout Petit Crédit aux Femmes
UCODE	: Union pour la Coopération et le Développement
USAID	: United States Agency for International Development (<i>Agence Américaine de Développement International</i>)
WOCCU	: World Council of Credit Union (<i>Conseil Mondial des Coopératives d'Epargne et de Crédit</i>)

Introduction générale

1. Contexte du travail et objectifs de la recherche

La microfinance est présentée comme un des modes de financement du développement, palliant l'insuffisance des financements consentis par le système financier classique des pays en développement. Son importance s'est accrue dans le champ des politiques internationales de développement, à partir du constat des effets néfastes des programmes d'ajustement structurel, imposés aux pays en développement à la suite de la crise économique mondiale des années 80. Pour les institutions multilatérales comme la Banque mondiale, ainsi que les tenants de l'idéologie néo-libérale, elle se présentait comme un moyen d'intégrer les populations pauvres en tant qu'acteurs du marché globalisé, par un appui à la micro-entreprise du secteur informel à travers des programmes de micro-crédit, de formation à la gestion et d'apprentissage technique. Le micro-entrepreneur se voit attribuer toutes les vertus qui en font un véritable pionnier du front d'expansion du marché permettant d'incorporer les pauvres dans la croissance, comme moyen de réduire la pauvreté (Peemans, 2002, p.166-168). Les premiers programmes de microfinance, qui se sont développés au cours des années 80 et 90, avaient essentiellement une vocation sociale ; ils ont consisté à distribuer du crédit sur une logique de subsidiarité. La mise en œuvre de ces programmes a donné lieu à des taux d'arriérés et coûts de fonctionnement très importants conduisant à la disparition progressive de nombreux programmes de microcrédit. En introduisant une culture de non remboursement et des pratiques laxistes, elle a rendu difficile l'émergence de systèmes financiers à vocation pérenne (Adams, Graham et Von Pischke, 1984, in Morduch, 2000, p.619-620), et la pauvreté persistait dans certaines zones pourtant à une forte concentration d'activités de microfinance.

Ce contexte d'échec a généré, au début des années 2000, le souci d'institutions financières durables, comme outils décisifs de lutte contre la pauvreté. Ce qui s'est traduit par l'élaboration d'un code de « bonnes pratiques » pour les IMF (Wampfler et Roesch, 2004, p. 249-267). Sur le plan méthodologique, il s'est traduit par deux tendances, l'une liée aux questions d'impact et l'autre liée au diagnostic des organisations (Mees, 2003, in Labie, 2004, p.19 ; Zeller, Lapenu et Greeley, 2003, in Labie, 2004, p.19).

C'est dans cette dernière démarche méthodologique que s'inscrit notre sujet de recherche, orienté vers la durabilité des organisations de microfinance au Burundi. L'importance du secteur de microfinance en tant qu'outil de lutte contre la pauvreté s'y est accrue au cours de la dernière décennie. La crise politique qui secoue le pays depuis 1993 ayant engendré la détérioration des conditions socio-économiques, la population se tourne de plus en plus vers des activités génératrices de revenus. Les activités de microfinance qui se sont développées dans ce contexte étaient à l'origine quasi-exclusivement orientées vers une mission sociale et ne visaient pas la rentabilité financière. Mais les nombreuses faillites d'IMF qui ont marqué le secteur ont suscité une évolution de ce dernier : d'un secteur de microfinance centré essentiellement sur une mission sociale, on a dès lors évolué vers un secteur de microfinance cherchant à concilier sa mission sociale avec un objectif de viabilité financière. En effet, le nombre des organisations actives en microfinance ne cesse de croître mais, simultanément, le nombre de celles qui font faillite (AMANI Microfinance, Banque Populaire de Bujumbura, etc.) – entraînant la perte des fonds des petits épargnants et mettant à mal la confiance du public envers le secteur financier - devient de plus en plus préoccupant.

Malgré l'extension constante du secteur de la microfinance au Burundi, celui-ci est encore loin de satisfaire la demande, dans un pays où plus de 90% de la population demeure exclue du système bancaire classique¹. Selon les statistiques de 2001, le secteur de la microfinance ne représentait pour cette année que 4,45% des dépôts (soit 3,296 milliards de francs burundais) et 8,99% des crédits (soit 12,326 milliards de francs burundais) du système financier (PNUD, 2004, p.7). Ce secteur représente un double défi pour les professionnels, les autorités publiques et leurs partenaires au développement : leur souci est en effet non seulement d'accroître l'accès de la population aux services de microfinance, mais aussi d'inscrire ces services dans la durée. La volonté de pérenniser les actions de microfinance a conduit à l'instauration d'une politique nationale de microfinance, entrée en vigueur en juillet 2006. L'objectif de cette politique est de **"contribuer de manière durable à l'amélioration des conditions de vie des populations exclues du système bancaire classique et à l'augmentation de leurs revenus, à travers une offre pérenne de produits et services financiers de qualité"** (PNUD, 2004, p.10).

A l'aune de cette politique, et considérant que peu d'études ont jusque là porté sur la durabilité des organisations de microfinance au Burundi suite à la jeunesse de ce secteur, notre recherche a pour objectif général de contribuer à évaluer les perspectives de pérennisation des actions de microfinance. C'est dans cette optique que s'inscrit le sujet de cette étude intitulé « La recherche de pérennité par les institutions de microfinance au Burundi. Trois études de cas : Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBUR), Caisse Coopérative d'Épargne et de Crédit Mutuel (CECM) et Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Épargne et le Crédit à CIBITOKÉ (COSPEC)². Sur la base des résultats enregistrés par ces institutions en particulier, et le secteur en général, il s'agit d'évaluer les défis qui se posent et les actions qui s'imposent. Deux objectifs spécifiques sont également poursuivis dans cette recherche. Il s'agit d'étudier la notion de qualité en microfinance et ses liens avec la pérennité d'une part ; examiner l'influence des schémas institutionnels sur la pérennité d'autre part.

2. Problématique et hypothèses de la recherche

Comme nous le verrons autour de la notion même, la qualité en microfinance comporte un coût aussi bien pour l'organisation que pour le client. De même, elle peut influencer sur le taux de rentabilité des micro-projets et donc le taux de remboursement au niveau d'une IMF, par conséquent sur la pérennité de cette dernière. De par cette implication sur les coûts et la rentabilité, la mise en œuvre d'une offre de qualité est très complexe. Dans cette étude, notre ambition est ainsi de comprendre comment les organisations de microfinance au Burundi pourraient s'inscrire dans la recherche de pérennité tout en développant une offre de qualité.

¹ Extrait du discours du Représentant Légal du Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) lors du lancement officiel de l'Année Internationale du Microcrédit au Burundi, Hôtel Novotel, 27 mai 2005.

² Cette étude porte sur trois institutions considérées comme ayant le plus de potentiel en termes de portée et de pérennité technique et financière. En plus de la FENACOBUR et de la CECM, il devrait y avoir également la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE). Lors de notre séjour sur terrain, les dirigeants de la BNDE ne nous ont pas permis de travailler sur cette institution. Leur argument est que la microfinance ne constitue pas leur activité principale, les conclusions d'une recherche risqueraient de ne refléter qu'une image partielle des activités de la banque, ce qui par ailleurs s'est déjà produit. Ainsi, la COSPEC n'a pas été choisie sur la base du critère de portée et de pérennité évoqué, mais son choix devrait nous permettre d'aborder la problématique de pérennité pour des IMF oeuvrant essentiellement en milieu rural.

Cette recherche sera sous-tendue par trois hypothèses. En première hypothèse, plutôt que de considérer la pérennité et la qualité comme deux concepts totalement indépendants, nous suggérons que la qualité est un outil pour garantir la pérennité. En deuxième hypothèse, nous suggérons que pour atteindre la pérennité, et particulièrement développer une offre de qualité, il est nécessaire pour les IMF de passer d'une approche axée sur l'offre pour évoluer vers une approche axée sur la demande et orientée client³. Cette hypothèse s'appuie sur un certain nombre d'études sur les évolutions récentes de la microfinance (Wright *et al.*, 2003 ; CGAP, 2006 ; etc.) qui révèlent des corrélations positives entre l'approche axée sur la demande et certains indicateurs de performance institutionnelle comme la rentabilité, le chiffre d'affaires, la part de marché ou le succès des innovations. Les mêmes études relèvent des corrélations positives avec d'autres variables organisationnelles, telles que la fidélisation de la clientèle, le service à la clientèle, la confiance dans les organes de direction, la satisfaction professionnelle et l'intention de rester dans l'institution. Le poids de ces résultats empiriques apporte une preuve tangible de la relation de cause à effet entre un haut niveau d'orientation marché et une performance institutionnelle élevée. En troisième hypothèse, nous suggérons que la nature des systèmes institutionnels influe sur la pérennité.

3. Structure du travail

Cette étude sera subdivisée en huit chapitres. Le premier chapitre présente la dimension historique de la microfinance, les modèles institutionnels rencontrés et les principaux acteurs de la microfinance, notamment sur le plan international. Le deuxième chapitre est consacré aux principaux débats en microfinance, en lien avec la pérennité. Le troisième chapitre traitera de la méthodologie de cette étude. Les concepts de pérennité et qualité sont précisés, les liens entre les deux sont examinés, et la méthodologie pour évaluer ces notions est développée. Le quatrième chapitre aborde le secteur de microfinance au Burundi, en insistant sur le contexte socio-politique et macro-économique de son émergence, les principaux acteurs, et le cadre juridique. Le cinquième chapitre présente les trois institutions sous étude de cas, en ciblant leur croissance. Le sixième et le septième chapitre portent sur l'analyse de la pérennité de ces institutions, respectivement sur les dimensions de la viabilité financière, la viabilité institutionnelle et sociale et l'efficacité-coûts. Enfin le huitième chapitre suggère quelques pistes d'orientation, pour les trois institutions en particulier et le secteur en général, en vue d'asseoir les conditions nécessaires à la pérennité.

³ L'orientation marché se fonde sur le principe suivant : « Le succès est promis aux organisations qui déterminent le mieux les perceptions, les besoins et les désirs des marchés cibles et y répondent par la conception, la communication et la distribution d'offres adaptées et compétitives » (Kotler, P. et Andreasean, A.R., 1996, cités par Gary Woller, 2002, repris par Wright *et al.*, 2003, p.2). Par opposition à « l'orientation marché », « l'orientation produit » [...] repose sur l'idée suivante : « le succès est promis aux organisations qui commercialisent des produits et services dont elles sont convaincues qu'ils sont bons pour le public » (Kotler, P. et Andreasean, A.R., 1996, cités par Gary Woller, 2002, repris par Wright *et al.*, 2003, p.2).

Chapitre 1

Emergence et évolution de la microfinance

Dans les PED, la grande majorité de la population travaillant dans le monde rural ou dans le secteur informel urbain n'a pas accès aux services financiers offerts par le système bancaire classique. Elle se trouve dépendante des systèmes usuraires traditionnels dont les prêts sont très onéreux. Au niveau micro-économique, cette marginalisation bancaire est considérée comme l'une des causes les plus déterminantes de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Au niveau macro-économique, elle est un frein considérable à la mobilisation de l'épargne et au développement local. Or, la mobilisation de l'épargne locale est de plus en plus considérée comme essentielle, dans le contexte actuel de crise durable des finances publiques qui a commencé avec la crise économique mondiale des années 80 (Jacquier, 1999, p.59) et de réduction de l'aide publique au développement. L'ampleur des besoins de financement insatisfaits a amené, au cours des années 80 et 90, les autorités et les organisations nationales et internationales de développement, à mettre en place une intermédiation bancaire d'un type alternatif qu'est la microfinance.

1. Définition et éléments constitutifs de la microfinance

Le concept de microfinance peut être défini de plusieurs manières et recoupe plusieurs réalités différentes. Marc LABIE a proposé une définition globale qui a la pertinence de circonscrire le champ par les caractéristiques des bénéficiaires. « On appelle microfinance, l'octroi de services financiers (généralement du crédit et /ou de l'épargne), à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique » (Labie, 1999, p. 23).

L'aspect le plus répandu de la microfinance est le microcrédit qui consiste en l'octroi de prêts à court terme, soit pour la constitution d'un fonds de roulement, soit pour réaliser de petits investissements. Il est destiné à financer des microprojets et son utilisation est étroitement liée aux activités du secteur informel. Le trait essentiel du microcrédit est la méthodologie de proximité avec les gens. Cette dernière doit être comprise à deux niveaux : proximité culturelle et proximité géographique. Il faut travailler dans les quartiers et villages où sont situés les bénéficiaires, ce qui n'est pas souvent le cas des banques commerciales et constitue en tant que tel un frein. La proximité culturelle consiste à s'assurer que l'on parle bien le même langage que les personnes auxquelles on veut accorder le crédit. Pour cela, il faut des procédures, des formulaires, des manières de travail les plus simples possibles, comprises par le client et qui lui permettent de se sentir en confiance vis-à-vis de son intermédiaire. La relation de confiance est indispensable, dans la gestion du programme, pour assurer un suivi quotidien du portefeuille de crédit octroyé.

Il n'y a pas de seuil unanime parmi les professionnels pour définir les crédits labellisés « micro ». Le qualificatif « micro » se réfère au fait que les populations ciblées sont les très petits entrepreneurs, et que les services financiers portent, dans la plupart des cas, sur des montants limités (inférieurs à 1000 €, petite épargne, etc.) (Wampfler et Roesch, 2003, p.250). D'après la Banque Mondiale, il s'agit de crédits qui sont inférieurs à 40% du PNB par habitant de chaque pays respectivement (Guérin, 2000, in Hofmann et Kamala, 2001, p.9).

Toutefois, ces dernières années sont marquées par des évolutions significatives, tant au niveau de la taille des opérations qu'au niveau de la gamme des services financiers proposés. Le secteur compte maintenant de très grands réseaux, ayant plusieurs millions de bénéficiaires notamment pour les grands réseaux asiatiques, et les IMF fournissent des services financiers diversifiés. Ainsi, au-delà de l'épargne et du crédit, les IMF offrent de plus en plus la microassurance, comme le fait la SEWA, des virements de fonds tant nationaux qu'internationaux, comme on le note au sein de l'UEMOA et de la CEMAC, des rapatriements des fonds des travailleurs migrants, des services non bancaires telle qu'une centrale d'achat pour les membres, ainsi qu'une large gamme de crédits (crédit à la consommation, crédits à l'habitat, crédit scolaire, etc.), allant du très petit crédit (15 €) à des crédits beaucoup plus importants permettant l'investissement (3000€) (Wampfer et Roesch, 2003, p.250; Lhériaux, 2005, p.23-24).

2. Vers les formes récentes de la microfinance

Actuellement, plusieurs modèles de microfinance coexistent sur les différents continents. Cette section aborde les différentes évolutions qui ont conduit au développement de ces modèles, en partant des formes les plus lointaines de microcrédit. Pour cela, nous passerons en revue les évolutions dans l'analyse du secteur informel qui ont conduit à la nécessité d'instaurer un système de financement en appui aux micro-entreprises.

2.1. Les formes lointaines de microcrédit.

Deux formes sont considérées comme les « ancêtres » des projets de microfinance à savoir, l'usure et les tontines (Hofmann et Kamala, 2001, p.10). L'usure consistait en des prêts de faibles montants accordés par les commerçants aux villageois qui ne pouvaient pas couvrir des dépenses ponctuelles ou avaient besoin de démarrer une activité en vue d'en retirer des revenus. Les taux d'intérêt étaient souvent très élevés et ce type de crédit pouvait entraîner les débiteurs dans une spirale d'endettement.

Quant aux systèmes tontiniers, c'est une pratique d'épargne et de crédit solidaire la plus ancienne et la plus répandue. Elle date au moins du 16^{ème} siècle et se retrouve aux quatre coins du monde. Elle correspond à un besoin d'échapper aux taux usuraires exorbitants. Le fonctionnement de la tontine est basé sur la mise en commun permettant une certaine accumulation qui profite à un membre du groupe sur un principe rotatif. Cette forme permet d'obtenir des crédits individuels, pour des besoins sociaux tout comme des investissements productifs. Ce système offre également différentes formes d'assurance comme les caisses de solidarité ou de prévoyance, l'assurance-décès, etc. La tontine est organisée par la population dans le cadre de relations familiales, confessionnelles, politiques, sociales ou amicales. Le contrôle social est très fort et la discipline financière stricte, ce qui permet un taux de remboursement toujours proche de 100%. La rapidité, la simplicité et la fiabilité des procédures expliquent le succès grandissant de ce système. Son expansion s'explique par la crise du système bancaire, l'urbanisation et la monétarisation croissante (Jacquier, 1999, p.60-62).

2.2. Le secteur informel et la micro-entreprise

Les PAS ont créé un contexte favorable à l'essor de la microfinance, en tant que dispositif d'appui aux micro-entreprises. Les analyses traditionnelles du secteur informel considéraient ce dernier en marge du secteur formel alors que les analyses basées sur

l' « économie populaire » lui reconnaissent ses spécificités. A l'aune de ces dernières analyses, le financement s'est avéré comme une priorité dans l'appui à la micro- entreprise pour que les populations exerçant dans ce secteur puissent davantage s'intégrer dans le marché et ainsi réduire leur pauvreté (Labie, 1999, p.25-40 ; Fonteneau *et al.*,1999, p159-175 ; Peemans, 2002., p.363-396).

2.2.1. Les PAS et l'importance du secteur informel

Quand la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International ont imposé les PAS, ceux-ci étaient censés restaurer les grands équilibres macroéconomiques, et relancer la croissance économique par l'allocation optimale des ressources et l'augmentation de l'efficacité. Fondé sur une logique entrepreneuriale de la gestion de l'économie, l'ajustement devrait ramener les économies du Sud aux normes du marché international (World Bank, 1988, p.11; Peemans, 2002, p. 141-177). Certes, ces politiques ont permis certains équilibres macroéconomiques, mais leurs évaluations révèlent un échec et même une détérioration profonde des conditions socio- économiques dans les pays concernés (Gaillaumont et S., 1992, p.115, in Peemans, 2002, p. 208 ; Banque Mondiale, 1997). La réduction des dépenses publiques, imposée par les mesures de stabilisation en vue d'atténuer les déficits budgétaires, a conduit les Etats à diminuer la part des budgets nationaux consacrés aux services sociaux de base. La liquidation des entreprises publiques déficitaires et la réduction des effectifs de la fonction publique ont entraîné des licenciements massifs, provoquant la baisse des revenus réels des populations. En conséquence, l'augmentation du chômage, la nécessité de mobiliser toutes les ressources en travail familial pour survivre, ont entraîné une croissance accélérée des activités dites informelles tant à la ville qu'à la campagne.

L'importance économique du secteur informel va se traduire par l'accélération de cette dynamique dans les vingt dernières années dans de nombreux pays, sa large contribution aux revenus globaux, les effectifs d'emplois créés, ainsi que la diversification des secteurs d'activités impliqués : la construction, la confection, les activités d'entretien et de réparation, voire la production intensive en travail pour l'exportation, etc. Certains chiffres (OIT, 1998, in Moussa, Soufiyane et Roberti, 2006, p.8-9) illustrent cette situation.

Du point de vue de l'emploi, le secteur informel tend à devenir le plus grand pourvoyeur d'emplois. A défaut de statistiques complètes, les estimations suivantes témoignent son ampleur au plan de l'emploi : l'OIT fait état de 500 millions de personnes, soit le quart de la population mondiale économiquement active en -dehors de l'agriculture-, qui tiennent leur survie du secteur informel. En Inde, 93% de la population active en dehors de l'agriculture était dans le secteur informel en 1998. En Afrique, le secteur informel, plus pesant en milieu urbain, compte entre 45 % et 50%, voir même 95% du volume total de l'emploi dans certaines villes africaines selon les estimations de la Banque Mondiale.

Du point de vue de la création de revenus, le secteur informel constitue un facteur principal de création de revenus dans les pays en développement. Toutefois, selon Jacques CHARMES, la contribution au P.I.B. du secteur informel est inférieure à sa part dans l'emploi. En Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud), la contribution du secteur informel dans le PIB non agricole en 1990 était de 39,4% et de 25,9% dans le PIB total. En Asie, la contribution est de 28% dans le PIB total et de 37% dans le PIB non agricole.

2.2.2. Les analyses du secteur informel

En 1969, la « Conférence Internationale du Travail » lance le programme mondial de l'emploi dont l'objectif est d'examiner les causes de l'aggravation du chômage dans les pays du Tiers- Monde, ainsi que des politiques susceptibles d'y remédier. Le rapport final de cette étude, publié en 1972 par Keith Hart à la suite de sa mission au Ghana et au Kenya pour le compte du BIT, relève l'importance du « secteur informel », donne officiellement naissance à ce concept et favorise son imposition sur le terrain scientifique. Dans ses rapports, Hart distingue les opportunités de revenus relevant de l'emploi indépendant de celles basées sur le salariat. Les premières concernent une importante population de travailleurs pauvres, dont beaucoup peinaient très durement pour produire des biens et des services sans que leurs activités soient pour autant reconnues, enregistrées, protégées ou réglementées par les pouvoirs publics (BIT, 1991a, p.3, in Fonteneau *et al.*, 1999, p.163). C'est à partir de ce constat qu'est inventé le terme « informal sector », traduit dans la version française sous le terme « secteur non structuré ». L'utilisation du terme « informel » entend souligner que les activités observées fonctionnent le plus souvent en marge des institutions officielles et de la réglementation (absence de déclaration et d'enregistrement, ni de paiement de taxes, etc.).

Le secteur informel désigne alors l'ensemble des emplois indépendants dans les villes et est caractérisé par sept aspects : l'absence de barrières à l'entrée ; le recours aux ressources locales ; la propriété familiale de l'entreprise ; l'échelle restreinte d'opérations ; l'utilisation des techniques à forte intensité de main-d'œuvre et l'adaptation au milieu ; l'acquisition des qualifications en dehors du système scolaire officiel ; et enfin la facilité d'opération sur des marchés non réglementés mais ouverts et compétitifs.

Au niveau des analyses relatives à ce secteur, l'on distingue deux grandes catégories d'approches à savoir, celles basées sur les théories du développement qui ont prévalu à la fin des années 60 et pendant les années 70 d'une part, celles des années 80 en termes d'« économie populaire » d'autre part. S'inscrivant en rupture avec les premières qui appréhendent l'économie informelle en marge de l'économie formelle, les dernières mettent en exergue les spécificités des activités « informelles » dans leurs modes d'organisation.

A) Les analyses traditionnelles

Celles-ci se distinguent en deux grands courants à savoir, les interprétations orthodoxes inspirées de la théorie néo-classique et le courant structuraliste. Les interprétations d'inspiration orthodoxe sont de plusieurs formes. D'un côté, le courant néo-libéral voit dans le secteur informel la réalisation de la concurrence pure et parfaite. Le secteur informel urbain est vu comme une conséquence d'une impossibilité de concurrence parfaite dans le « secteur moderne », en raison de multiples entraves créées par l'Etat (formalités administratives, législation sociale, impôt, protectionnisme, rigidités des salaires, etc.). Les entrepreneurs potentiels ne pouvant pas supporter les coûts de formalisation de leurs entreprises doivent se réfugier dans le secteur informel. Le secteur informel est alors une manifestation d'un « capitalisme aux pieds nus » (Fonteneau *et al.*, 1999, p.164). La vision néo-libérale suggère ainsi qu'une déréglementation généralisée permettrait aux micro-entrepreneurs de s'insérer plus correctement dans l'économie.

D'un autre côté, les approches dualistes s'inspirant des théories dualistes du développement présentent le secteur informel comme une réaction au phénomène de l'exode rural (Lewis, 1954, in Fonteneau *et al.*, 1999 ; Labie, 1999, p.28). Selon ces théories, le

développement économique se fait grâce à l'accumulation du capital dans le secteur formel (urbain / industriel) tandis que le secteur traditionnel (rural/ agricole) assurerait l'offre de travail. Progressivement, la main d'œuvre excédentaire du secteur traditionnel doit être absorbée par le secteur moderne. Les modèles d'inspiration néo-classique supposent l'absence d'une relation de subordination entre le secteur moderne et le secteur informel.

A l'inverse, le courant structuraliste se développant essentiellement en Amérique Latine, tente de replacer la problématique du secteur informel dans le contexte d'une coexistence interdépendante de processus techniques et de relations sociales correspondant à plusieurs stades de développement. Le secteur informel est alors identifié au « segment du marché du travail le moins productif et avec les rémunérations les plus faibles, auquel participe la main-d'œuvre excédentaire qui n'a pas accès au secteur moderne ou qui en est expulsée », et devient un régulateur de crise propre aux pays en développement (Mezzera, 1984, in Fonteneau *et al.*, 1999, p.165).

Les analyses orthodoxe et structuraliste ont en commun la conception du développement qui s'identifie à un processus de modernisation, en référence systématique au processus d'industrialisation suivi par les pays développés. Développement est équivalent d'accumulation industrielle, de croissance économique (Peemans, 2002). Évalué à l'aune de son importance par rapport au secteur formel, le secteur informel est voué à régresser sous l'effet de la croissance économique globale et de l'absorption de la main- d'œuvre excédentaire par le secteur moderne, et grâce à des politiques de soutien à ses activités.

B) Approche « économie populaire »

La troisième approche liée à l'économie populaire se développe à partir des années 80. Elle tente d'appréhender l'identité de l'économie informelle pour elle-même au lieu de l'opposer à l'économie formelle, en mettant en exergue des modes de fonctionnement qui sont spécifiques par rapport à une logique capitaliste. Cette conception est partagée avec l'approche structuraliste. Les micro- entrepreneurs agissent à la fois comme des agents économiques sur le marché et des acteurs sociaux dans un milieu de vie (Nyssens, 1994, p.1, in Labie, 1999, p.29 ; Hugon, 1980, in Fonteneau *et al.*, 1999, p.166 ; Omasombo, 1992, p.19-31, in Peemans, 2002, p.383-396). Des pratiques économiques interagissent avec des pratiques sociales.

Le secteur informel est alors abordé comme l'économie populaire des petits paysans, des petits artisans et des petits marchands. Il est perçu comme un secteur d'activités qui a existé depuis des siècles, et ne peut plus être analysé simplement comme le résultat d'une marginalisation amplifiée par la crise du secteur moderne dans les années 80-90. Une caractéristique forte de l'économie populaire est la création de réseaux associatifs, combinant le collectif et l'individuel. Une logique de réseaux est fortement intégrée dans une logique marchande. Les réseaux associatifs devraient conférer aux acteurs du « petit marché » qui correspond aux activités de l'immense majorité de la population, un poids significatif leur permettant de négocier avec les acteurs dominants du grand marché.

Toutefois, la composante individuelle s'affirme dans ces initiatives et pratiques, de par la volonté de protéger les revenus tirés des activités informelles. En témoigne par exemple l'attitude des femmes africaines à l'égard de l'épargne. Elles cherchent à s'émanciper des anciennes contraintes redistributives au sein du lignage, pour protéger leurs revenus tirés des activités agricoles ou commerciales, en les déposant dans l'une ou l'autre sorte de caisse

d'épargne locale. Ce qui entraîne l'accroissement de leurs revenus d'origine informelle (Peemans, 2002, p. 388-389).

Certains analystes vont voir dans ce renforcement de la composante individuelle une demande d'émancipation par rapport au poids des traditions communautaires, qui sont des contraintes redistributives pesant sur les possibilités de formation de l'épargne et de prise d'initiatives économiques permettant d'élever les revenus. D'où l'idée qu'il fallait conforter des politiques en faveur d'une insertion individuelle des franges les plus pauvres de la population dans le marché. Dans cette optique, les politiques de lutte contre la pauvreté devraient être axées sur la mise en œuvre de systèmes de microcrédit ciblés et appropriés, permettant de stimuler l'apparition de micro- entreprises et micro- entrepreneurs, femmes et hommes. Le secteur informel est alors vu comme une pépinière extraordinaire de micro-entreprises.

Dans ce contexte, nombre d'études et programmes ont resserré leur champ d'investigation sur les micro- entreprises, en privilégiant la recherche de mécanismes permettant aux micro- entrepreneurs de bénéficier des mêmes services que ceux mis à disposition des autres entreprises, en particulier les services financiers (Labie, 1999, p.30).

2.3. Le microfinancement : dispositif d'appui aux micro-entreprises

2.3.1. Le secteur financier informel

Les services financiers se sont avérés comme la priorité parmi les appuis aux micro-entreprises, puisque l'on admet l'existence d'une corrélation positive entre le développement économique d'un pays et le développement de ses structures financières (Labie, 1999, p.31-32 ; Bhatia et Khatkhate, 1975). Le marché des micro- entreprises n'étant en général pas rentable pour les institutions financières formelles, la première alternative aurait alors été le recours à la finance informelle. En effet, le courant « McKinnon- Shaw » a développé une littérature sur l'existence d'un phénomène de « répression financière » dans les PED, qui entraîne une segmentation de l'activité financière entre la finance formelle et la finance informelle. La première, généralement urbaine, est destinée aux grandes et moyennes entreprises et la deuxième est constituée de prêteurs individuels et d'associations qui tendent à répondre aux besoins des clients exclus du système financier institutionnalisé.

« Répression financière » et secteur financier informel

Dans l'optique d'amener les PED à faire face aux problèmes de développement, les économistes des années 50 ont manifesté un intérêt central à la mobilisation de l'épargne et à l'investissement, puis à des facteurs complémentaires de l'investissement (le travail, la qualification, la santé, les institutions, etc.). Le souci était de relever les taux de l'épargne intérieure de 5% à 15% ou 20%. Pendant les années 70, le besoin d'une épargne intérieure fut ressenti de façon moins vive à cause de la facilité avec laquelle il fut possible de recourir à l'endettement extérieur, vu le besoin des banques occidentales de recycler les dépôts liés aux pétrodollars. A partir des années 80, les difficultés du service de la dette font apparaître de nouveau les mérites de l'épargne intérieure pour assurer le service de la dette et suppléer l'épargne extérieure défaillante. Les objectifs des PAS n'ont pas porté jusqu'à présent les fruits espérés en matière de croissance économique. Cependant, ces objectifs sont jugés nécessaires, mais pas suffisants et doivent donc être confortés par une reprise de

l'investissement. L'investissement apparaît encore aujourd'hui comme un objectif essentiel de la politique économique, notamment dans la plupart des pays africains où le taux d'investissement a profondément chuté et où dans de nombreux secteurs, le capital n'est pas renouvelé (FMI, 1987, p.14, in Ahishakiye, 2003 ; Moussitou et Niyongabo, 2004, p.143-164).

La position traditionnelle longtemps en vue dans les PED était que, pour favoriser l'investissement et par conséquent la croissance, il convenait d'avoir des taux d'intérêt débiteurs bas. Ceci impliquait des taux d'intérêt créditeurs également faibles pour la rémunération de l'épargne financière. Les inconvénients de cette politique sont apparus au tournant des années 70, lorsque l'inflation dans de nombreux PED s'est accélérée, entraînant la baisse des taux d'intérêt réels pour un niveau donné des taux nominaux. Fréquemment, les taux d'intérêt réels sont devenus fortement négatifs, ce qui a eu pour conséquence de décourager l'épargne.

Les économistes libéraux, Shaw (1973) et Mckinnon (1973), ont dénoncé cette politique de « répression financière ». Pour eux, des taux d'intérêts maintenus artificiellement bas ont pour effet de décourager l'épargne et en même temps de freiner le développement des intermédiaires financiers. De tels taux favorisent au contraire le marché informel ou parallèle du crédit, dont le fonctionnement échappe à tout contrôle des autorités monétaires et comporte souvent des taux d'intérêt usuraires. Ces auteurs prônaient ainsi une politique de libéralisation financière et de déréglementation des taux d'intérêt ou à défaut de relèvement des taux d'intérêt réglementés. Selon les économistes libéraux, une hausse des taux d'intérêts réels modérée devrait permettre une meilleure sélection des investissements.

Vers une perception positive de la finance informelle

Le secteur financier informel était au départ, décrié par les auteurs et les institutions internationales de développement, pour deux raisons principales. D'abord, on estimait ses performances non satisfaisantes, ensuite on l'imaginait n'être organisé que par des usuriers. La finance informelle devait donc être éliminée ou plus exactement formalisée. Cependant, trois éléments expliquent l'évolution vers une perception positive de ce secteur comme mécanisme de financement adapté aux réalités locales. Il s'agit de la compréhension des relations entre les secteurs institutionnels et non institutionnels, l'identification des lacunes du secteur financier institutionnel et la mise en valeur des spécificités de la finance non institutionnelle (Labie, 1999, p.33-36) .

D'abord, il s'est avéré qu'il existe de nombreuses relations entre la finance formelle et la finance informelle. Certains emprunteurs formels sont aussi des prêteurs informels. Aussi, certains groupes informels déposent leurs avoirs dans des institutions financières formelles. Ensuite, plusieurs éléments concourent au fait que le développement de la finance formelle n'a pas pour corollaire la réduction de la finance informelle. Des personnes ayant accès aux services financiers institutionnels recourent parfois à des sources non institutionnelles pour couvrir leurs besoins. Enfin, les spécificités de la finance informelle sont reconnues en tant que système endogène, inséré dans le tissu social, et capable d'innovation en proposant des produits financiers variés et adaptés aux réalités locales des populations concernées. Un facteur de sa réussite étant la grande proximité entre les différents intervenants de ce secteur.

2.3.2. Limites de la finance informelle et développement de la microfinance⁴.

Malgré ses mérites, la finance non institutionnelle a aussi des limites. La plus importante est la difficulté à favoriser un processus d'accumulation. Le crédit non institutionnel ne s'insère pas dans une logique de long terme. Conçu pour financer des fonds de roulement de faible importance, il n'est pas en mesure de financer des investissements productifs. Un autre problème est la question des taux d'intérêt qui demeurent très élevés. Par conséquent, ce mécanisme de financement est perçu comme un moyen d'assurer la survie que comme un moyen de favoriser un véritable développement.

La finance institutionnelle ne s'intéressant que très peu aux micro- entreprises, et la finance non institutionnelle étant limitée dans ses capacités de répondre aux besoins de financement des micro- entrepreneurs, des démarches ont été entreprises pour créer des articulations entre les deux sphères. En premier lieu, on a cherché à organiser des systèmes où des institutions bancaires pouvaient avoir recours à des prêteurs non institutionnels pour véhiculer leurs prêts auprès des micro- entreprises. En deuxième lieu, à travers des programmes mis en place au début des années 80, l'idée a été de favoriser l'intégration des clients micro- entrepreneurs en préparant ces derniers ou leurs dossiers de demande de crédit afin qu'ils puissent avoir accès aux services financiers des institutions bancaires commerciales. Dans les deux cas, les résultats ont été moins satisfaisants. Pour cela, une troisième approche a consisté à mettre en place des ONG relais devant faciliter l'octroi de microcrédits. L'ONG pouvait agir directement soit en matière de suivi du dossier et faisant alors en quelque sorte fonction d'assistant de la banque, soit en matière de garantie, le remboursement du prêt octroyé par la banque étant garanti par un fonds appartenant à l'ONG. Les résultats étaient mitigés là aussi. Dès lors, la quatrième tendance, qui est la plus dominante, a consisté à favoriser la mise sur pied d'organisations spécifiques devant effectuer directement la fonction d'intermédiation financière.

Trois courants principaux sont rencontrés dans cette démarche. En premier lieu, le courant d'inspiration coopératif a cherché à mettre en place ou à renforcer des organisations populaires où les micro- entrepreneurs étaient en même temps épargnants et emprunteurs du système. De telles institutions sont régies par les principes coopératifs : l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le pouvoir démocratique exercé par les membres ; la participation économique des membres ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération entre les coopératives et enfin l'engagement envers la communauté (Davister et Mertens, sd). Ce courant repose sur le modèle de Friedrich Raiffeisen lancé en 1864 en Bavière (Allemagne), qui s'est étendu en Europe puis en Amérique du Nord à partir de 1901 sous l'impulsion d'Alphonse Desjardins au Québec, puis aux Etats-Unis à partir de 1909 (Jacquier, 1999, p.62 ; Davister et Mertens, sd). Ce mouvement est devenu mondial, structuré en plusieurs grands réseaux internationaux dont une fédération mondiale, le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (World Council of Credit Union ou WOCCU), dont le siège se trouve à Madison, aux Etats-Unis. Le mouvement est toujours en croissance sur tous les continents. L'ensemble du système WOCCU collecte plus de 300 milliards de dollars américains d'épargne, avec un capital social de près de 420 milliards de dollars. Mais la réalité du mouvement, au-delà du système WOCCU et des autres réseaux (Raiffeisen, Desjardins, etc.) est encore plus vaste. Le WOCCU et les autres réseaux internationaux jouent un rôle très actif, en collaboration avec des organisations internationales comme le BIT, pour stimuler le développement des

⁴ Les différentes phases de développement de la microfinance ont été largement documentées par Marc LABIE (1999, p.31-40); cette section repose sur cette documentation.

COOPEC dans le monde. Les réseaux locaux se structurent généralement en fédérations nationales, régionales et continentales.

Le deuxième courant, illustré par la Bank Rakyat Indonesia (BRI) a consisté à transformer une banque existante ou une partie de la banque de manière à la spécialiser en direction des micro- entreprises. Le troisième courant a consisté en la mise sur pied d'ONG ayant pour vocation de réaliser elles-mêmes l'intermédiation financière. Après s'être procuré des fonds, soit au travers de donations soit au travers des emprunts, ces ONG octroient elles-mêmes des crédits aux micro- entrepreneurs.

Trois raisons essentielles expliquent pourquoi ce troisième courant a fait l'objet d'une attention particulière en fin des années 1980 et au cours des années 90. C'est d'abord l'attention du public et des décideurs attirée par des cas célèbres comme la Grameen Bank. C'est ensuite le contexte de la réduction des fonds de la coopération. Les organisations internationales actives dans ce domaines ont vu dans cet outil un important potentiel effet de levier par rapport aux fonds investis. C'est enfin l'adaptation de ce mécanisme aux contraintes des institutions de la coopération internationale soucieuses d'apporter un appui direct aux micro- entreprises des PED au travers des ONG, plutôt que des projets de développement bilatéraux ou encore de véhiculer leurs fonds par des banques commerciales.

Au début des années 90, on s'est rendu compte des limites des ONG de financement. Celles qui enregistraient de bons résultats se trouvaient rapidement confrontées à un processus de croissance accélérée qu'elles n'arrivaient que péniblement à financer, d'autant que la collecte de l'épargne leur est généralement interdite. Dans ce contexte, est apparu le mouvement en faveur d'institutionnalisation des ONG. Ce mouvement, encore dominant, visait à permettre la transformation des ONG de financement ayant atteint un certain niveau en institutions à part entière. Actuellement, en matière de financement de l'activité économique, les ONG affichent une grande diversité d'actions et de résultats sur le plan de la pérennité et de l'impact. D'aucuns se demandent si les ONG doivent se spécialiser dans le financement, et si elles peuvent être efficaces dans la combinaison de l'objectif de durabilité financière avec celui d'impact, ou si certaines devraient se spécialiser dans le rôle d'expertise (diagnostic, outils, proposition d'actions, etc.) pour l'appui à la promotion d'institutions financières durables au moment où d'autres continueraient leur rôle d'appui à des programmes de développement dans divers secteurs tout en déléguant les activités de financement (Wampfler et Roesch, 2003).

Dans la pratique, les vagues de développement de la microfinance ont généré différents modèles qui coexistent. Certaines organisations fonctionnent sur des logiques coopératives, d'autres, notamment les banques commerciales, ne fonctionnent que dans une pure logique de marché, d'autres enfin tentent de combiner les préoccupations financières et sociales. La section suivante nous permet de distinguer les différentes approches et modèles.

3. Typologie et principes de fonctionnement des IMF

La typologie des organisations actives en microfinance est établie sur la base des principes de fonctionnement. En général, les IMF pourraient être classées selon deux approches et trois modèles (Jacquier, 1999, p.60-70; Ndimanya, 2002, p.3-7).

3. 1. L'approche « bien- être » (“Welfarist Approach”)

Connue aussi sous l'appellation de « crédit dirigé » (Directed Credit Approach) ou (Supply-Led Credit Approach) ou encore développementaliste, cette approche qui a caractérisé la première vague des programmes de microfinance, était basée sur l'offre de crédit « bon marché ». C'est à dire du crédit basé sur les subventions de l'Etat, d'organismes et de pays donateurs. Vu la mission sociale des projets, les taux d'intérêt étaient maintenus bas par rapport au niveau des taux du marché. Cette approche a connu plusieurs insuffisances qui lui ont valu les reproches de ses détracteurs notamment les libéraux (Morduch, 2000, p. 619-620). D'abord, elle mettait les bénéficiaires dans une situation de dépendance à l'égard des financements extérieurs. Ensuite, les programmes de crédit subventionné ont échoué presque partout dans le monde, les coûts des programmes ont vite monté, puisqu'il n'y avait pas de solution au problème de collatéral, les taux de non remboursement se sont vite gonflés. Soit les programmes ont vite été à court d'argent, soit ils ont miné les comptes des gouvernements. Enfin, malgré les pertes d'argent liées aux prêts, les banques étaient moins incitées à mobiliser l'épargne. Mobiliser l'épargner et octroyer des prêts était coûteux suite à la situation de « répression financière ».

Un autre grief à l'encontre de ces programmes est que les prêts finissaient par subsidier des entrepreneurs riches, politiquement connectés et non des ménages pauvres. Finalement, les coûts étaient élevés pour les gouvernements et les bénéfices étaient moindres pour les bénéficiaires projetés. Suite à des taux d'arriérés et des coûts de fonctionnement très importants, cette approche a conduit à la disparition progressive de nombreux programmes de microcrédit et a compromis l'émergence de systèmes financiers à vocation pérenne.

3.2. L'approche institutionnaliste

Au regard des limites de la démarche précédente, une nouvelle approche a vu le jour au début des années 2000. Il s'agit de l'approche institutionnaliste (« institutionalist approach ») ou « marché financier » (« Financial Market Approach »). Pour les partisans de cette approche, l'augmentation de l'offre de crédit à elle seule n'est pas suffisante pour assurer la croissance économique et le développement. Cette nouvelle approche se fonde sur deux éléments essentiels. D'abord, ce n'est pas le coût financier (charges d'intérêt et frais d'introduction du dossier) mais l'accès au crédit (qui comprend d'autres coûts de transaction) qui détermine son utilisation par les petits exploitants. Toutefois, comme nous le verrons à la section 2.2 du chapitre 3, le client bénéficiaire d'un microcrédit n'est pas disposé à accepter n'importe quel niveau de coût. Ensuite, le meilleur moyen d'assurer le développement à long terme d'activités de crédit efficaces repose sur la viabilité des institutions de crédit. Cette approche se caractérise par une volonté de massification du crédit et de pérennisation des institutions. Ses partisans cherchent avant tout à mettre en place un système d'intermédiation qui offre des services d'épargne et de crédit sur des bases pérennes et commerciales. Les programmes basés sur cette approche recherchent l'autosuffisance et la viabilité financière des institutions.

3.3. Le modèle mutualiste

Le modèle mutualiste est basé sur le système de caisses de crédit mutuel, connu aussi sous la dénomination de coopératives d'épargne et de crédit ou COOPEC. La mobilisation de l'épargne est considérée comme plus importante que l'octroi de crédit. Les COOPEC ne distribuent en effet des crédits qu'après plusieurs mois d'épargne préalable. Cette règle repose

sur deux considérations essentielles. D'abord, les COOPEC doivent constituer un fonds sur la base duquel elles pourront octroyer des crédits sans faire appel à des financements extérieurs. Ensuite, la constitution de l'épargne est conçue comme un apprentissage pour l'adhérent au maniement de l'argent.

Ainsi que le montre le système WOCCU, les systèmes mutualistes ou coopératifs parviennent à collecter un volume considérable de dépôts, beaucoup plus pour des raisons de sécurité et de liquidité que de rémunération (DEFOURNY, 1997, in UMURERWA, 2003, p.7). Contrairement aux banques classiques dont la mission est de proposer des services financiers tout en assurant le meilleur rendement possible aux actionnaires, les COOPEC ont pour objectif de rendre disponible sur place, à l'ensemble des membres, des services financiers aux meilleures conditions, tout en permettant à la structure d'assurer ses frais de fonctionnement. Cependant, une des faiblesses relevée au niveau de ces systèmes est que l'accumulation considérable de l'épargne est peu utilisée pour l'octroi de crédit, si bien qu'ils se retrouvent parfois dans une situation de surliquidité. En plaçant une bonne partie de l'épargne collectée dans le système bancaire, elles transfèrent des ressources des pauvres vers les plus riches et des campagnes vers les villes (Jacquier, 1999, p.72-73).

3.4. Le modèle solidaire

Le modèle solidaire repose sur un groupe de personnes qui se portent caution en cas de défaillance dans le remboursement d'un crédit octroyé à un de ses membres. Le non remboursement par un membre du groupe bloque l'accès à tout nouveau crédit pour le reste du groupe. Cette approche a l'avantage de résoudre le problème de l'asymétrie d'information et de permettre des taux de remboursement toujours proches de 100%. En effet, l'organisme prêteur délègue la gestion de l'information à la fois « ex ante » (sélection des emprunteurs solvables) et « ex post » (surveillance et contrôle des comportements de remboursement). Toute défaillance est jugée par le groupe et la pression sociale est censée jouer un rôle suffisamment incitatif pour assurer les remboursements. Cette délégation des responsabilités permet non seulement de pallier l'insuffisance des garanties mais évite également à l'organisme prêteur d'avoir à rechercher des informations, et permet ainsi des économies d'échelle substantielles.

Toutefois, le mécanisme de crédit solidaire comporte également des limites. D'abord, il ne peut fonctionner que s'il parvient à allier intérêts individuels et collectifs. Lorsque les intérêts collectifs l'emportent sur les intérêts individuels, bénéficier d'un crédit peut être plus nuisible que bénéfique : accéder à un nouveau crédit sans en avoir besoin, rembourser à tout prix quitte à s'endetter ailleurs, se lancer dans une activité non rentable, etc. Inversement, lorsque l'intérêt individuel l'emporte sur l'intérêt collectif, le mécanisme d'incitation ne fonctionne plus, on assiste alors à la généralisation des impayés (Guérin, 2000, in Ndimanya, 2002, p.6). Ensuite, son efficacité dépend de la taille du groupe. Une taille réduite permet plus d'efficacité au mécanisme en ce sens que la cohésion est renforcée, les liens sont étroits et les responsabilités moins diffuses. Il est donc préférable que les groupes soient homogènes, autrement dit qu'ils aient des caractéristiques homogènes en matière de risque. De même, l'épargne ne constituant pas un préalable à l'accès au crédit comme dans le cas du modèle précédent, le système dépend des ressources extérieures pour alimenter le fonds de roulement. Il finance davantage de microcrédits à court terme que de crédits d'investissements à plus long terme. Il ne constitue donc pas la meilleure solution pour canaliser du crédit à grande échelle dans des secteurs nécessitant des investissements plus

importants, notamment en équipements et en infrastructures. Ce modèle est très présent dans le paysage des ONG.

3.5. Les modèles mixtes

Les modèles mixtes tentent de concentrer les avantages des deux précédents systèmes pour améliorer leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté. Quatre points sont principalement retenus dans ces modèles. En premier lieu, c'est la collecte de l'épargne pour constituer une source de fonds de prêts et réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds. En deuxième lieu, c'est la caution solidaire pour résoudre le problème d'asymétrie d'information. En troisième lieu, c'est l'octroi de crédit non conditionné par l'épargne. Enfin, c'est l'appui des services techniques professionnels qui assurent la promotion, le suivi et le contrôle des caisses. Afin de parer à l'insuffisance de l'épargne locale, le modèle fait recours à des refinancements externes en provenance du système bancaire ou des bailleurs de fonds extérieurs. Une expérience concrète concerne par exemple des organisations coopératives qui font recours au refinancement bancaire pour accroître leurs capacités de prêts, et qui, pour toucher les plus pauvres, accordent un crédit solidaire à des personnes non-membres et donc sans épargne préalable, comme le crédit aux femmes villageoises pratiqué par les caisses populaires du Burkina Faso.

4. Principaux acteurs et diffusion des techniques de microfinance

La microfinance implique des ONG locales et internationales, des gouvernements locaux, nationaux et fédéraux, des fondations et groupes de pression institués et des institutions de coopération bilatérales et multilatérales (Servet, 2003, p.15). Les techniques de microfinance se forment et se diffusent en très large partie par le biais de manuels, d'outils et de sessions de formation dont le contenu est entièrement standardisé. Ce dernier est élaboré par un nombre limité d'institutions et de groupes de pressions institués tels que l'Agence Américaine de Développement International (USAID) à travers son programme de recherche AIMS (Assessing the Impact of Microenterprises Services), le CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest), qui détiennent une sorte de monopole du savoir par leur capacité à mobiliser un très grand nombre d'acteurs et de bailleurs de fonds.

Ces informations et ces techniques sont ensuite diffusées sur l'ensemble de la planète, grâce à des méthodes de formation à distance ainsi que des systèmes de formation en cascade, qui augmentent considérablement la vitesse et l'étendue de cette diffusion. Cette uniformisation ne concerne pas seulement les praticiens mais aussi les bailleurs de fonds. Ainsi, le sommet du Microcrédit organisé à Washington en 1997 avait pour objectif principal de convaincre la communauté internationale de donateurs de la pertinence de l'outil.

Parmi les principaux acteurs de la microfinance au niveau international, le CGAP en est un de taille. Selon Madame Elisabeth LITTLEFIELD (2006, p.12-13), directrice du CGAP, cette initiative de la Banque mondiale est actuellement composée de 33 membres, dont des bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux et privés. L'objectif du CGAP est d'accroître les ressources à canaliser vers les institutions de microfinance. Ce faisant, le CGAP vise à fournir aux gouvernements, aux bailleurs de fonds et aux praticiens des enseignements valables sur les meilleures pratiques permettant de toucher les pauvres par des services financiers viables et durables. Actuellement, une vingtaine de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ont rejoint le CGAP. Il s'agit du Canada, la France, la Belgique,

les Pays- Bas, les Etats- Unis, l'Allemagne, la Grande Bretagne, l'Australie, la Suisse, le Danemark, la Norvège et la Suède pour les bilatéraux ; la Banque Africaine de Développement, le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Banque Asiatique de Développement, la Banque Inter- Américaine de Développement, le Fonds d'Équipement des Nations Unies, le Fonds International pour le Développement Agricole, l'Union Européenne et la Banque mondiale pour les multilatéraux.

Le secrétariat du CGAP est situé au siège de la Banque Mondiale, dans la division des Finances et du développement du secteur privé et il est chargé d'importantes fonctions (Umurerwa, 2002, p.26-27). Premièrement, il s'agit de développer des procédures standardisées d'instruction et d'évaluation des programmes de microfinance, utilisables par tous les bailleurs de fonds, compatibles et simples d'usage pour les IMF et qui aideront également à accéder au secteur financier formel. Deuxièmement, il s'agit de diffuser les leçons tirées des meilleures pratiques en matière de microfinance à l'intention des bailleurs de fonds afin d'améliorer la coordination et la programmation dans ce domaine, et à l'intention des gouvernements et des IMF en vue d'accroître leur savoir global. Troisièmement, il est chargé de faire connaître la microfinance au sein de la Banque Mondiale afin de l'impliquer dans des dialogues avec les gouvernements en vue de créer des conditions favorables au développement des IMF et à leur articulation avec le secteur financier formel. Enfin, il finance des IMF éligibles (ONG, Coopérative d'épargne et de crédit, Banques, etc.) afin de jouer un rôle de levier pour leur permettre d'accéder à d'autres ressources.

Chapitre 2

La pérennité dans les débats

L'échec de la plupart des programmes de microfinance s'inspirant de l'approche développementaliste a suscité un souci d'institutions financières durables, présentées comme des outils décisifs de promotion de l'entreprise privée et de lutte contre la pauvreté. Pour cela, un code de « bonnes pratiques » a été élaboré, censé permettre aux IMF de pérenniser leurs actions. L'objectif est que les IMF puissent réaliser leur mission sociale mais aussi atteindre la viabilité financière. Dans ce chapitre, nous aborderons certains thèmes qui font l'objet de débats, dans le but d'en déduire des atouts et contraintes eu égard à l'objectif de pérennité.

1. « Argent chaud » versus « argent froid »

L'« argent chaud » est celui économisé par les populations locales tandis que l'« argent froid » vient de l'extérieur sous forme de subventions, refinancements bancaires, lignes de crédit extérieures, garanties bancaires, etc. Les attachés aux principes coopératifs ou mutualistes refusent l'« argent froid » pour préserver l'esprit coopératif, l'effort d'épargne, la capacité d'autofinancement et le recouvrement des prêts. Les « populistes » (partisans du crédit solidaire) insistent de façon nuancée sur la capacité d'épargne des populations pauvres et pointent le coût de collecte de la micro-épargne. Pour eux, il est impossible d'équilibrer les finances de l'IMF à la phase de démarrage. En effet, les investissements sont lourds alors que la surface financière de l'investissement est insuffisante. L'« argent froid » permet d'accroître les ressources et ainsi de répondre aux demandes de crédit des populations et aux besoins d'investissement de l'institution. Selon les populistes, l'« argent froid » est donc un filet de sécurité pour l'IMF et un moyen de réduire la pression de la demande de crédit.

De plus en plus, même pour les systèmes coopératifs et mutualistes qui collectent des volumes d'épargne importants, il s'avère que l'épargne locale ne peut jamais à elle seule suffire pour répondre à une large partie des besoins en crédit. Des ressources externes sont nécessaires. En Afrique de l'Ouest, l'idée de la surliquidité des organisations mutualistes est entrain d'être dépassée, certaines organisations de ce type ont déjà recours à des ressources externes pour répondre à des demandes de crédits de court terme.

En somme, quelle que soit l'approche, l'articulation avec le système bancaire pour le refinancement est nécessaire surtout pour les institutions de microfinance voulant travailler dans des zones défavorisées et désirant répondre efficacement aux besoins du développement (CERISE, 1999, p.35)⁵. Cependant, dans une perspective de pérennité, une IMF doit compter sur l'« argent chaud ». De manière graduelle, elle diminuera le recours à l'« argent froid » qui ne doit servir qu'à renforcer les capacités de prêts de l'institution.

⁵ En 1999, une étude a été menée par des experts de l'IRAM et du GRET pour le compte du FENU, en collaboration avec des praticiens et des opérateurs très expérimentés en Afrique de l'Ouest, sur « les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique ». Les expériences, les réflexions et les leçons tirées ont été capitalisées par le groupe du CERISE. Dans nos citations, nous utilisons CERISE pour faire référence à cette étude

2. Approche « Epargne- crédit » versus approche « Crédit- Epargne »

Dans les années 1950, était répandue la thèse de la rareté voire l'inexistence de l'épargne dans les PED. Cette rareté de l'épargne était mise sur le compte de l'existence d'un « cercle vicieux de pauvreté » mais aussi de structures socio- économiques et de mentalités qui ne lui étaient pas favorables (Nurkse, 1953, in Umurerwa, 2003, p.6-9 ; Baldwin et Meier, 1957, in Congo, 2003, p.28 ; etc.). Pourtant, dès les années 1956, des observations montraient qu'il existe dans les PED des capacités d'épargne. Il s'est avéré qu'il existe dans les ménages africains, aussi bien ruraux qu'urbains, des possibilités de mobiliser l'épargne et de la canaliser en faveur du développement local (Gentil et Fournier, 1993). Ainsi à côté du secteur financier formel, il existe des institutions financières spécialisées dans l'offre de services financiers aux pauvres, qui collectent des montants importants, en volume de dépôts et en nombre de déposants. Au niveau de ces institutions, deux approches différentes se présentent selon qu'elles reposent ou non sur l'épargne.

2.1. L'approche « épargne- crédit »

L'approche « épargne- crédit » se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le crédit ne peut être viable que s'il repose sur une collecte préalable de l'épargne et non sur un accroissement de l'endettement extérieur. Les partisans de cette approche sont les libéraux et les mutualistes (Adams, 1992, in Congo, 2003, p.25-26). Pour ces derniers, le recours aux ressources extérieures ne favorise pas le développement de systèmes de microfinancement viables, mais tendrait au contraire à renforcer l'état de dépendance. En outre, les fluctuations des ressources extérieures auraient des effets immédiats sur la liquidité et les capacités de prêts des intermédiaires financiers. Il est donc indispensable que les institutions de microfinance fassent des efforts pour attirer le maximum d'épargnants possibles en leur proposant des services et produits attractifs.

2.2. Approche « crédit- épargne »

L'approche « crédit – épargne » part de l'hypothèse selon laquelle les populations pauvres sont incapables de dégager une épargne substantielle. Le crédit doit donc être financé par autre chose que l'épargne, notamment les fonds de l'extérieur. Les tenants de cette approche se retrouvent chez les administratifs et les populistes (Defourny, 1997, in Umurerwa, 2003, p.8, Congo, 2003, p.27). Les administratifs regroupent les partisans du crédit « bon marché ». Les populistes estiment que le crédit « bon marché » réservé aux pauvres contribue à réduire les inégalités sociales, avec un impact considérable sur la croissance économique et sur l'emploi à travers des investissements à faible intensité capitalistique dont le rendement du capital est maximum. Pour les partisans de cette approche, l'épargne ne doit pas être une règle absolue. Il y a des situations où les petits producteurs ne sont pas en mesure de dégager une épargne significative et dans ce cas, le crédit peut contribuer à briser le cercle vicieux de la pauvreté. Toutefois, ils admettent qu'à terme, le crédit doit nécessairement reposer sur l'épargne, si l'on veut assurer la durabilité de l'intermédiation financière dans les régions pauvres.

2.3. Impact sur la durabilité des actions

Il apparaît que même les tenants de l'approche « crédit- épargne » admettent qu'à terme, le crédit doit nécessairement reposer sur l'épargne. Celle- ci comporte plusieurs avantages, aussi bien pour les populations bénéficiaires que pour les IMF. Pour les

épargnants, nous citons notamment deux avantages. D'abord, l'épargne constitue une sécurité en vue de faire face à des besoins urgents (besoins sociaux, besoins matériels, etc.) ou exceptionnels (maladie, décès, etc.). Ensuite, l'épargne facilite l'appropriation de l'IMF par les bénéficiaires au niveau de la gestion et du contrôle des crédits octroyés. Ce qui devrait se traduire par la facilité des recouvrements et la pérennité des opérations de crédits. Toutefois, pour les IMF, l'épargne comporte aussi bien des atouts que des risques. Elle permet de prêter à moindre coût et de réduire la dépendance à l'égard des subventions. L'appropriation par les bénéficiaires limite les frais de gestion qui sont parfois très importants. L'épargne peut aussi aider à constituer un fonds de garantie pour couvrir le remboursement en cas de provisions défectueuses ou d'imprévus. Par ailleurs, l'intégration d'une fonction d'épargne dans une structure de crédit peut, à court terme, compromettre la viabilité financière suite notamment à l'importance des coûts initiaux de collecte et de gestion de l'épargne. Ces derniers peuvent résulter de la mise en place de bureaux et de guichets supplémentaires, l'adoption et le développement d'un système d'information et de gestion approprié, etc. Mais à terme, la situation se normalise, notamment en mettant l'accent sur des investissements productifs, ce qui non seulement contribue à la lutte contre la pauvreté mais aussi à la pérennité de l'institution de prêts (Lhériaux, 2005).

3. « Prêts productifs » versus « prêts sociaux »

Faudrait-il arbitrer entre les prêts productifs et les prêts sociaux ? Parmi les facteurs d'échec des expériences de crédit fondé sur l'offre, la littérature épingle entre autres l'importance des prêts affectés à des dépenses sociales au lieu de financer des investissements productifs générateurs de revenus. Les partisans farouches des prêts productifs sont les libéraux et les populistes. Selon eux, le crédit ne peut avoir un impact sur la situation des emprunteurs que s'il finance des prêts productifs. Pour nombreux autres auteurs, l'objectif social et l'objectif économique ne sont pas incompatibles (Zeller *et al.*, 1997, in Congo, 2003, p.36-37, etc.). La réalité du petit exploitant est faite de besoins aussi bien économiques (crédit pour la production, crédit pour le petit commerce, etc.) que sociaux (crédits pour l'alimentation, crédit scolaire, etc.). Les IMF devraient par conséquent se préoccuper du bien-être économique et du bien-être social de leurs membres/clients. Toutefois, les auteurs plaidant en faveur d'une articulation entre les besoins économiques et les besoins sociaux insistent sur la nécessité de surveiller l'évolution de la part des prêts sociaux dans le portefeuille des prêts et d'encourager les investissements productifs générateurs de revenus. Les prêts sociaux pourraient compromettre la capacité de remboursement des emprunteurs, et partant la viabilité des institutions. Certains voient la solution dans la diversification de l'offre de services et produits financiers par les IMF.

4. La réglementation du secteur

La réglementation est présentée comme un élément crucial de pérennisation. Les discussions sur la réglementation sont de plusieurs registres. Par exemple, quel type de réglementation conviendrait le mieux au secteur ? A qui reviendrait la mission de réglementation et supervision ? Ces questions suscitent des réponses différentes chez les catégories d'acteurs concernés, c'est à dire les professionnels, les autorités politiques et les bailleurs. Cette différence réside en partie dans la divergence des objectifs même poursuivis par ces acteurs au travers de la réglementation (CGAP, 2000). Les ONG espèrent, par un agrément légal, améliorer leur activité et leur accès à des fonds externes. Les bailleurs de fonds espèrent que la réglementation va accélérer l'émergence d'institutions viables. Pour les

gouvernements, les objectifs sont multiples : limiter le niveau des taux d'intérêt appliqués par ces institutions pour protéger les petits emprunteurs; parer à l'insuffisance du travail de coordination et de contrôle effectué par les organismes qui financent les IMF ; permettre aux prestataires de recouvrer les prêts accordés ; etc. Malgré cette divergence, ces acteurs visent tous une application effective des règles édictées.

4.1. Mission de réglementation.

La question de savoir à qui reviendrait la mission de réglementer et superviser les activités de microfinance divise les partisans et les adversaires de l'intervention des autorités politiques et monétaires. Pour certains analystes, la régulation du secteur de microfinance est un art difficile et le sort du secteur en dépend. Cette mission incomberait alors aux autorités politiques et monétaires. La majorité des praticiens, représenté par le charismatique Mohammad YUNUS, plaident pour l'autorégulation (Yunus, 1999, p.13, in Congo, 2003, p.39-40). Ces courants de pensées contradictoires se sont traduits par des pratiques différentes. Ainsi en Amérique Latine, les systèmes de réglementation et de contrôle applicables aux banques ont été étendus aux IMF. Ailleurs, les IMF ont été soit fortement associées au processus de réglementation et de supervision de leurs activités comme en Afrique du Sud et en Ouganda, soit timidement impliquées comme dans l'UEMOA.

4.2. Types de réglementation

Face à la diversité des IMF, la question est de savoir si elles doivent toutes être réglementées, et plus encore, soumises au même type de réglementation (CGAP, 2000). La question concerne surtout des IMF dont l'objet exclusif est le crédit et des institutions auto-gérées et contrôlées par leurs membres. Pour cela, on distingue la réglementation « non prudentielle » et la réglementation « prudentielle ». Dans le premier cas, les autorités de tutelle établissent un certain nombre d'exigences à respecter (enregistrement, publication annuelle des comptes, audit externe, transparence sur les taux d'intérêt effectifs appliqués, etc.), sans que ces exigences ne les rendent responsables de la santé financière des IMF agréées. Dans le second cas, les autorités de tutelle sont en plus responsables de la bonne santé financière des IMF, par le contrôle qu'elles exercent.

Les organisations ayant pour objectif exclusif le crédit devraient être soumises à une réglementation « non prudentielle ». Pour ces dernières, la réglementation « prudentielle » ne se justifie pas. En effet, elles ont un faible impact sur le système financier et la masse monétaire ainsi que sur les petits déposants. Ces derniers étant en position débitrice la plupart du temps, ils courent un risque faible en cas de faillite de l'IMF. Les dépôts obligatoires étant d'un montant réduit, ils ne présentent pas de risque majeur pour le système financier, d'autant plus que les restrictions relatives aux retraits des montants en dépôt réduisent considérablement le risque de ruée sur ces dépôts.

Quant aux petites institutions auto-gérées qui font à la fois de l'épargne et du crédit, elles sont de nature totalement informelle. Une réglementation « prudentielle » est difficilement applicable pour ces IMF parce qu'elles sont souvent très nombreuses, dispersées et de taille réduite, ce qui peut aussi rendre d'un coût prohibitif leur contrôle effectif. Leur poids sur le système financier est très faible et leur contrôle est assuré par leurs membres. La difficulté consiste à définir les limites à partir desquelles des IMF de ce type doivent être réglementées. Les critères utilisés pour la réglementation étant le volume des

actifs, le nombre de membres, le contrôle du capital de l'institution par ses membres, etc., la limite inférieure dépendra alors du contexte de chaque pays.

En définitive, les analystes plaident pour l'instauration d'une politique en faveur de ces petites IMF auto-gérées, plutôt que de les fermer. En effet, bien que ne se prêtant pas à un contrôle effectif, ces entités sont les seules disposées et aptes à servir en milieu rural.

4. 3. La supervision

Assurer la mise en application des règles établies est un enjeu majeur pour le sort du secteur. Les autorités de supervision bancaire qui ont à prendre en charge les IMF font face à plusieurs défis. En plus, la réglementation comporte des coûts, aussi bien financiers que non financiers. Ces aspects imposent de raisonner la réglementation dans le temps et en mesurer les attentes.

4.3.1. Défis pour les autorités de supervision

Face aux problèmes structurels et au risque systémique du secteur bancaire, la gestion des risques bancaires pour l'autorité de contrôle est déjà difficile pour les banques en bonne situation financière, et plus encore pour des établissements en difficultés. Le travail des IMF, généralement de petite taille et de rentabilité limitée, représente ainsi une difficulté supplémentaire et plus aiguë pour les autorités de supervision bancaire. La difficulté de contrôler le secteur de la microfinance s'explique essentiellement par la structure du capital d'une part, l'inadaptation des instruments de contrôle du système financier d'autre part.

Structuration du capital

La gestion d'une banque commerciale est généralement assurée par les apporteurs de fonds, motivés par le profit. L'autorité de contrôle se préoccupe des ratios d'adéquation des fonds propres pour veiller à ce que la banque dispose d'une marge suffisante en cas de problèmes. A l'opposé, la plupart des IMF n'ont pas ce type de structure. Leurs fonds propres sont rarement constitués par de larges apports de particuliers motivés par le profit et le contrôle est en général exercé par un conseil d'administration bénévoles. Ce qui implique un contrôle interne moins rigoureux, et rend le contrôle par une autorité monétaire plus important, en plus de l'agrément.

Instruments de supervision

La limite des options applicables à une banque commerciale, si l'on veut les transposer à une IMF, a été observée en 1998 dans le cas de l'IMF colombienne Finansol (CGAP, 2000, p.5). En cas de problèmes d'une banque commerciale, l'autorité de supervision peut recourir à plusieurs alternatives. Elle peut procéder à l'appel de capital lancé aux propriétaires pour que ces derniers injectent d'autres capitaux dans la banque. Mais les appels de capital ont un faible impact dans le cas des IMF. Souvent, les IMF agréées sont en partie sous le contrôle d'organismes bailleurs de fonds, dont les lourdes procédures empêchent généralement des apports rapides de capitaux en cas d'urgence. Finansol en a fait l'expérience malheureuse en 1998. L'autorité peut aussi ordonner à l'établissement concerné de cesser d'accorder de nouveaux prêts jusqu'à ce que le problème soit réglé. Dans le cas d'une IMF, ce mécanisme compromettrait le recouvrement de prêts en cours, puisque les clients remboursent leurs emprunts parce qu'ils s'attendent à bénéficier à l'avenir d'un nouveau prêt.

Or, le principal actif des IMF est constitué du portefeuille de microcrédits. Dans bien des cas, l'autorité de contrôle encouragera également le rachat d'une banque commerciale en difficultés par une autre plus solide, ou une fusion entre les deux. L'autre banque peut recouvrer une bonne partie des prêts accordés par la première puisqu'ils sont appuyés par des garanties matérielles. Mais les seuls actifs d'une IMF pouvant être des microcrédits non garantis ou appuyés par des garanties difficilement réalisables, le coût de recouvrement serait excessivement élevé. Ce qui explique que les IMF saines sont moins intéressées à reprendre un portefeuille ainsi « contaminé ».

Difficultés de contrôle de la qualité du portefeuille

La qualité du portefeuille de prêts est le principal élément de risque pour la plupart des IMF. Or, certains des outils traditionnels d'inspection auxquels sont habituées les autorités de supervision bancaire s'avèrent peu efficaces pour l'évaluation des risques posés par ce type de portefeuille dans le contexte du microcrédit. Rares sont les IMF qui disposent de services d'audit interne fiables. Les autorités de contrôle ne peuvent se fier valablement aux audits externes des IMF réalisés par des évaluateurs indépendants. La solution réside souvent dans une assistance technique pour permettre un transfert de techniques améliorées de contrôle des portefeuilles aux organes de contrôle. Cependant, les effets de l'appui extérieur risquent d'être limités si l'autorité de contrôle est tellement politisée, incompétente ou corrompue, ou encore compte tenu de la structure du capital et la volatilité du portefeuille des IMF.

Ainsi, étant donné les exigences en termes de ressources nécessaires à la gestion du risque systémique que représentent les banques pour le système financier, un fonctionnement raisonnable des banques s'impose comme préalable pour que les organes de supervision s'occupent en plus des IMF. Cette assertion est corroborée par les résultats obtenus en Amérique Latine où les pays avaient considérablement amélioré leur capacité de contrôle bancaire, avant que les IMF ne viennent s'ajouter aux attributions de leur autorité de supervision.

4.3.2. Les coûts de la réglementation et la supervision

Les coûts financiers

La réglementation et la supervision comportent des coûts tant au niveau des autorités de tutelle qu'au niveau des organismes contrôlés. Pour les autorités de tutelle, ce coût est plus élevé pour des IMF que pour des banques commerciales. Ce qui est lié à des facteurs spécifiques à la microfinance. Il s'agit notamment de la base de leurs actifs (encours de crédit) qui est généralement plus limitée mais répartie entre un nombre de comptes élevé ; une forte décentralisation qui complique la vérification de la qualité du portefeuille (difficulté à vérifier la solvabilité de petits emprunteurs travaillant dans l'informel ou à vérifier la solidité des garanties, etc.). Pour l'IMF, la mise en conformité vis-à-vis des règles d'information financière implique également un coût. Pour Bancosol, en Bolivie, ces coûts ont été estimés à un montant de l'ordre de 5 % de son portefeuille durant sa première année d'activité, mais ils ont diminué à 1 % de son portefeuille après plusieurs années.

Les coûts non financiers

La réglementation peut devenir un frein à l'innovation et à l'extension du secteur en introduisant tout une série de règles limitatives. L'autorité est amenée à effectuer un certain degré de « modélisation » et, dans ce contexte, à prendre des décisions sur les types d'institutions qui se prêtent le mieux aux activités de microfinance et, parfois même, sur les types de méthodes de prêt et de procédures opérationnelles qui sont les plus appropriées. L'étude du CGAP révèle que la progression de la microfinance en Amérique Latine s'est faite en partie parce que les ONG avaient été autorisées à faire l'essai d'instruments de microfinance qui n'étaient pas conformes aux dispositions juridiques applicables au système financier réglementé. Une autre étude révèle que la loi PARMEC instaurée au sein de l'UEMOA illustre ce type de frein, par les restrictions qu'elle a mises sur le développement de modèles alternatifs au modèle coopératif (Creuseot, 2000, p.3).

Le plafonnement des taux d'intérêt peut aussi compromettre la pérennisation des institutions ou, au moins, décourager l'étendue de ce secteur à une clientèle plus pauvre. Plus le plafond usuraire est bas, plus grand sera le nombre d'emprunteurs qui se situeront au bas de l'échelle et que l'IMF ne pourra donc pas servir de façon durable. Une étude sur les niveaux de taux d'intérêt viable pour les IMF béninoises montre que les micro-projets dont le taux de rentabilité interne ne dépasse pas 36 % ne pourraient être financés par les IMF. Or, la réglementation fixe les plafonds usuraires à 27%. Quasiment aucune IMF n'assurerait son autosuffisance opérationnelle, donc sa pérennité en respectant ce seuil (Acclassato, 2006, p.15). Les analyses sur le développement spectaculaire du secteur de microfinance en Amérique Latine soulignent que la plupart des pionniers ont entrepris de contourner la réglementation en adoptant la structure d'ONG pour leurs activités. Ce qui leur permettait de fixer librement les taux d'intérêt, puisque les limites légales étaient très basses pour permettre la viabilité des microcrédits.

5. La gouvernance

La gouvernance est aussi présentée comme un élément de la pérennité d'une institution de microfinance. Utilisée dans un sens restrictif en microfinance, la gouvernance désigne la qualité des rapports entre les conseils d'administration et les managers. Dans un sens plus large, il désigne « l'art de gouverner » (GTZ et IRAM, 2001). Pour une IMF, ceci concerne quatre lignes principales. Premièrement, il s'agit de définir les grandes orientations, notamment le public concerné et les produits financiers. Deuxièmement, il s'agit de coordonner les acteurs, les moyens et les activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne donc la qualité de l'organisation (répartition des fonctions, système comptable et d'information, degré de décentralisation, système d'incitation, gestion des ressources humaines, etc.). Troisièmement, il s'agit de s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement. Enfin, il faut prévenir et surmonter les crises.

La question qui se pose concerne alors les dispositifs qui assurent qu'une organisation (la direction) poursuive bien les objectifs qu'elle s'est fixés tout en préservant ses modes de fonctionnement. Pour certains, c'est le conseil d'administration qui est garant de l'intégrité du système à travers son rôle de contrôle qu'il doit exercer sur les dirigeants (Ducroux, 2001). Pour d'autres, certains autres aspects doivent être pris en compte. C'est notamment la culture d'entreprise sur laquelle se fondent les rapports entre les salariés et les clients propriétaires ou non de l'institution, les procédures légales et comptables, les procédures d'audit ou les contrôles internes liés aux structures et aux dynamiques entre cadres

au sein même des organisations. Cette tendance envisage l'IMF comme une entité liée à plusieurs parties prenantes (*stakeholders*) (Labie, 2004, p.14-15). Dans cette vision, la gouvernance d'une IMF devrait avoir trois objectifs à savoir, assurer la bonne gestion financière, fournir une vision claire des objectifs de l'organisation et assurer la transparence de cette organisation.

6. La problématique de la viabilité financière et la réduction de la pauvreté

Il s'agit d'une question qui fait l'objet d'une profonde divergence entre les libéraux et les développementalistes. Pour les premiers, les IMF qui visent la durabilité financière sont celles qui contribuent le mieux à la lutte contre la pauvreté. Plus une IMF cherche à être compétitive et rentable, plus elle se verra dans l'obligation d'innover, de contenir ses coûts et d'améliorer la qualité de ses prestations. Une IMF rentable et donc efficace a plus de chance d'accéder aux vastes ressources du capital privé ou des bailleurs de fonds, d'accroître son portefeuille de prêt, et partant la portée de son action. Ce point de vue a été défendu par un colloque d'experts, organisé par l'OCDE à Paris en 1998. Ce colloque concluait que les structures qui utilisaient les taux d'intérêts les plus élevés étaient aussi celles qui étaient les plus performantes et les plus efficaces en termes de réduction de la pauvreté (Acclassato, 2006, p.15).

De leur côté, les partisans du crédit « bon marché » épinglent l'incompatibilité des objectifs financiers avec les objectifs sociaux. La recherche de rentabilité entraîne une hausse du coût du crédit pour les micro- entrepreneurs, compromettant ainsi les capacités de la microfinance à améliorer les conditions socio- économiques des ménages pauvres (Sebstad et Chen, 1996, in Acclassato, 2006, p.4). Cette opinion s'appuie sur deux arguments économiques. D'abord, un taux d'intérêt élevé réduit la possibilité d'accès au crédit pour les pauvres porteurs de micro- projets dont le seuil de rentabilité est en dessous du taux d'intérêt pratiqué. Ensuite, des taux d'intérêt élevés réduisent les profits des micro- entrepreneurs, amenuisent leurs capitaux et en définitive affaiblissent leur activité.

D'aucuns expliquent que si malgré son coût, le microcrédit est toujours fortement sollicité, c'est dû à son avantage sur la finance informelle. Les taux d'intérêt pratiqués par les IMF se positionnent souvent entre les taux du système bancaire et les taux sur le marché informel. Les résultats du tableau n°1 placent les taux des IMF au dessus des taux bancaires mais en dessous des prêteurs informels. Les composantes du coût du microcrédit justifient les niveaux de taux d'intérêt pratiqués par rapport aux banques. La première composante est la présence dans le portefeuille des IMF de beaucoup de petits crédits, géographiquement dispersés et sans garanties réelles. La deuxième composante est le fait que contrairement aux banques classiques, le taux d'intérêt en microfinance représente plus qu'un simple loyer d'argent. Il est le prix d'un certain nombre de services souvent offerts. Il s'agit de la formation à la tenue de documents comptables et à la gestion ; le suivi et l'appui- conseil apportés à l'activité génératrice de revenus menée par le micro- entrepreneur ; la collecte des remboursements par des agents de crédit chez le client, etc. Dès lors, la structure de rémunération des crédits octroyés dans les IMF doit comprendre le taux d'intérêt qui est le loyer de l'argent, lequel intègre le coût du risque et du crédit bancaire ; la commission de formation ; la commission de suivi-conseil et la commission de recouvrement.

Tableau n°1 : Taux d'intérêt annuels appliqués par les banques commerciales, les IMF et les prêteurs informels dans certains pays d'Asie.

<u>PAYS</u>	<u>BANQUES COMMERCIALES</u>	<u>IMF</u>	<u>PRETEURS INFORMELS</u>
INDONESIE	18%	28- 63%	120-720%
CAMBODGE	18%	~45%	120-180%
NEPAL	11,5% (secteurs prioritaires) 15-18% (autres)	18-24%	60-120%
INDE	12-15 % (Petites et moyennes entreprises)	20 – 40 %	24 – 120 % (selon les districts)
PHILIPPINES	24 – 29 %	60-80%	120% et plus
BANGLADESH	10-13%	20-35%	180-240%

Source: Extrait de Wright & Alamgir (2004) in Acclassato (2006, p.6).

Ceux qui défendent des taux d'intérêt élevés disent que les activités des petits opérateurs économiques ont des cycles très courts et des taux de rentabilité souvent élevés permettant de couvrir les charges d'intérêt. Pour eux, ces activités ont en moyenne une rotation du stock plus élevée permettant de générer plus rapidement des profits et d'épargner en vue de rembourser les emprunts et de constituer un fonds de roulement (RDP, 2002, in Acclassato, 2006, p.13). Toutefois, ils insistent sur le fait que les IMF doivent mieux cibler leurs clients, ce qui exclut les très pauvres avec une situation instable qui seraient précipités dans un cercle d'endettement et de pauvreté.

7. La diversification de l'offre

La question de la diversification de l'offre des IMF renvoie au débat entre les tenants des approches « maximaliste » et « minimaliste ». Cette dernière a marqué la première phase de développement du secteur de la microfinance. Ainsi, le savoir-faire des IMF est resté focalisé sur des produits faciles à gérer, surtout le microcrédit solidaire, permettant une certaine « standardisation » et une croissance rapide permettant d'atteindre l'équilibre financier. Par le passé, cette approche avait conduit à des résultats positifs, mais elle a finalement montré de nombreuses limites à la pérennisation des actions des IMF. L'on épingle notamment des entraves à l'innovation, des pertes importantes de clients dont les besoins changeaient, la concentration des activités sur des segments spécifiques en délaissant de bonnes parts de clientèle potentielle, etc. Les succès des programmes basés sur cette approche ont bloqué toute innovation, en ne permettant pas d'adapter l'offre à l'évolution du marché de microfinance (Hulme, 1995, in Rogaly, 1996, repris par Wright *et al.*, 2003, p.1).

La thèse qui prévaut actuellement est que le crédit seul n'assure pas le développement intégral de la micro- entreprise. Un tel développement doit ressortir d'une possibilité d'offrir des services financiers variés et associés à une gamme de services d'appui non financiers (Wright *et al.*, 2003 ; Ducroux, 2003 ; CGAP, 2006). La diversification de l'offre des IMF est donc aujourd'hui au premier plan. Le problème qui se pose est celui du

développement de nouveaux produits⁶ d'un côté, de l'articulation des services financiers avec les services non financiers d'un autre côté. Certains suggèrent que les fonctions non financières soient assurées par des prestataires qui agissent en synergie avec les IMF. Cependant, si les services non financiers ne sont pas proposés localement, il semble logique qu'une IMF soit à l'origine du développement de cette offre. Si les deux types de fonction sont aux mains d'une même structure, la difficulté consiste à assurer la viabilité financière de la fonction non financière. Cette fonction est souvent onéreuse pour s'autofinancer à partir de la facturation des prestations aux bénéficiaires. Le déficit de la fonction non financière peut être comblé par les bénéfices engendrés par la fonction de crédit. Cela suppose que cette dernière soit non seulement viable, mais aussi excédentaire pour pouvoir intégrer la facturation de la fonction non financière, ce qui amène de nouveau à la problématique de la viabilité financière et la réduction de la pauvreté. Aussi, étant donné l'importance du taux d'intérêt induit par la prestation de services non financiers, il faudrait que les clients bénéficiaires aient le choix de prendre ou non les services financiers. Autrement dit, si pour avoir accès à un service financier, il faut obligatoirement prendre un service non financier, le microcrédit sera nécessairement très cher pour tous les emprunteurs. Or, en ayant le choix, les catégories plus pauvres pourraient demander uniquement le service financier, compte tenu de leur capacité financière.

Ainsi, différentes IMF sont à la recherche de méthodes pour répondre à cet impératif de combiner ces deux types de services tout en restant fidèles aux principes de pérennité. L'Asociacion para el Desarrollo Microempresarial Colombiano-ADEMCOL- expérience menée par l'Agence Américaine de Développement International (USAID), est l'exemple d'une institution qui a réussi la transition d'une institution centrée sur le crédit à l'offre conjointe de services financiers et non financiers, tout en veillant à sa pérennité. Elle a développé plusieurs axes de formation en gestion et en développement personnel en réponse à une demande des clients (Ducroux, 2003).

⁶ Comme nous l'explicitons au cours du chapitre 3, plusieurs situations sont envisageables pour une institution qui cherche à étendre son offre. Selon le degré d'adéquation des produits et services proposés aux attentes de la clientèle, et le potentiel d'expansion du marché existant, elle peut établir une priorité de choix entre quatre possibilités : pénétration du marché, diversification des marchés, développement de produits ou développement de produits et diversification des marchés.

Chapitre 3

Cadre conceptuel et méthodologique

Dans ce chapitre, nous abordons les notions de pérennité et qualité, en tentant de montrer les liens entre les deux concepts. Nous développons aussi les méthodes utilisées pour évaluer la pérennité des trois IMF sous étude de cas. Nous proposons également une méthodologie pour évaluer la qualité de l'offre d'une IMF, basée sur l'appréciation de la satisfaction des clients.

1. La notion de pérennité

La pérennité consiste en ce que les institutions inscrivent leurs actions dans la durée. Elle est évaluée au travers de trois dimensions à savoir, l'autonomie financière, la viabilité institutionnelle et sociale, ainsi que l'efficacité technique (Ducroux, 2001).

1.1. Autonomie financière

L'autonomie financière d'une institution reflète la capacité à couvrir ses charges par ses produits d'une part, et à bâtir une structure financière solide d'autre part. Il s'agit ici de s'intéresser non seulement à la viabilité financière de l'institution mais aussi à sa gestion financière. La gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidités suffisant afin de couvrir les obligations d'une IMF en termes de décaissement des crédits à ses emprunteurs et de remboursement des emprunts à ses créanciers.

Plusieurs facteurs sont à la base de la viabilité financière (Ndimanya, 2003, p.10). Premièrement, une institution doit réaliser un différentiel de taux d'intérêt qui lui permette de faire face aux différentes charges. Ces dernières comprennent notamment le coût des ressources prêtées, c'est à dire l'intérêt sur les emprunts de capitaux et l'épargne collectée ; les charges d'exploitation; l'impact éventuel de l'inflation sur les fonds propres ainsi que les provisions pour créances douteuses, c'est à dire les dépenses liées au risque de non-remboursement de prêts. Deuxièmement, en fonction des charges incompressibles, un certain volume d'activités est nécessaire pour couvrir les charges. Le volume d'activités est déterminé par le niveau du portefeuille de prêts. Troisièmement, la capacité de recouvrement est un élément essentiel. On estime en général que les IMF doivent avoir un taux de recouvrement proche de 100% pour être viables. Enfin, la prévention des détournements par le personnel ou des attaques lors de transferts physiques de fonds fait partie des éléments de la pérennité.

La solidité de la structure financière d'une institution dépend à la fois de son niveau de solvabilité et de sa maîtrise du risque d'illiquidité. La solvabilité s'analyse par le rapport des fonds propres de l'institution (prêts subordonnés, capital social, parts sociales, bénéfices antérieurs accumulés) sur les créances. Un ratio de solvabilité de 20% est généralement admis comme une norme prudentielle. Le risque d'illiquidité existe quand l'institution prête à long terme des ressources disponibles sur le court terme uniquement. La préoccupation des dirigeants de l'institution est de veiller à ce que les ressources et les emplois se correspondent en échéance.

1.2. Viabilité institutionnelle et sociale

La viabilité institutionnelle d'une IMF repose sur les bases suivantes : la qualité de l'organisation, la réglementation ainsi que l'existence d'un cadre de concertation (Ndimanya, 2002, p.14 ; Congo, 2003, p.163-180 ; Ducroux, 2001). Au cours du chapitre 2, on a constaté que la qualité de l'organisation est déterminée par le système de gouvernance en place. On a aussi noté que la reconnaissance juridique d'une institution et son inscription dans la loi bancaire devrait lui permettre de fonctionner dans un cadre clair. La réglementation impose un minimum de rigueur mais offre également une protection face à un environnement souvent informel et risqué. L'existence d'une réglementation spécifique aux institutions de microfinance est aussi un moyen d'améliorer la compréhension de ce secteur par les autorités. Un cadre de concertation est une sorte d'association des professionnels. C'est une structure faitière qui vise à défendre les intérêts du secteur vis-à-vis des partenaires institutionnels externes (Etat, bailleurs de fonds et donateurs, système bancaire, banque centrale, etc.), promouvoir la professionnalisation du secteur et l'intercoopération aussi bien à l'intérieur qu'avec l'extérieur du pays.

Quant à la viabilité sociale, elle repose sur l'enracinement d'une IMF dans son environnement social, qui privilégie à la fois la proximité physique et la proximité culturelle. C'est ce qui favorise la familiarisation des populations bénéficiaires avec les structures ainsi que l'appropriation des règles qui régissent les systèmes. La viabilité sociale requiert deux préalables (Ndimanya, 2002, p.15).

Le premier préalable est qu'une institution financière ne doit pas être considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur. Cette condition se fonde sur un certain nombre d'éléments. D'abord, les modalités d'épargne et de crédit doivent être en harmonie avec les normes culturelles de la société comme la conception du taux d'intérêt. Ensuite, les différentes formes de garanties, matérielles ou sociales, utilisant à la fois la solidarité, les pressions sociales, doivent être acceptées. Aussi, faut-il veiller à éviter la mainmise de quelques notables ou gros emprunteurs sur l'essentiel des ressources, à la légitimité des élus locaux ainsi qu'à la limitation des abus de pouvoir. Egalement, les techniciens salariés doivent se sentir à l'aise au niveau des salaires et avantages connexes, compte tenu de leur qualification. Les rapports entre les salariés et les clients, propriétaires ou non, doivent être fondés sur le respect. Enfin, les conflits doivent être réglés selon un mélange subtil des normes anciennes et nouvelles.

Le deuxième préalable est une bonne insertion dans son environnement. Ce préalable est aussi fondé sur plusieurs éléments : une large information et de nombreuses discussions ; une bonne liaison avec les autres interventions de développement ; un soutien réel de l'Etat ; des marges de manœuvre réduites offertes aux usagers ; une coopération positive avec des personnalités et des institutions externes comme les autorités politiques et administratives, les responsables religieux, les notables.

1.3. Efficacité technique

L'efficacité technique reflète la capacité d'une IMF à être gérée localement, après le retrait d'une éventuelle assistance technique extérieure. Elle se décline au travers de la capacité de l'institution notamment dans la maîtrise des dépenses et des risques de non remboursement. Puis, les produits proposés doivent être en adéquation avec les besoins de la population servie. Pour cela, l'institution pourra utiliser des méthodologies variées selon le

public cible. Par exemple, dans un milieu fortement enclavé, elle peut s'appuyer sur des villageois bénévoles dans la gestion des opérations de manière à réduire les coûts et une partie des risques ; en milieu urbain, l'organisation sera bâtie autour de petites agences capables d'accueillir une clientèle de proximité.

2. La notion de qualité en microfinance

La qualité d'un produit ou d'un service est définie comme étant l'ensemble de ses caractéristiques pour essayer de répondre aux exigences et aux besoins du client, explicites ou implicites (Alguacil & Gutierrez, 2006). Selon les deux auteurs, le client juge de sa satisfaction en analysant les caractéristiques suivantes : la conformité à ses exigences, la fiabilité, la durabilité, le coût, les délais de livraison, la sécurité d'emploi et le respect de l'environnement.

Cependant, la notion de qualité est très dépendante des caractéristiques propres à chaque marché comme le niveau de développement, la disponibilité des services de réparation, la culture, les besoins et les exigences des consommateurs locaux. La qualité d'un produit est donc susceptible d'être perçue différemment en fonction du marché sur lequel il est commercialisé. L'entreprise doit par conséquent chercher à satisfaire les besoins spécifiques des consommateurs locaux plutôt que de proposer un produit avec un même niveau de performance sur tous les marchés. Pour concevoir un produit de qualité qui séduise les consommateurs, l'entreprise doit mettre en oeuvre une analyse des besoins et attentes des utilisateurs potentiels du produit. Pour les IMF, une offre de qualité devrait donc être fondée sur une analyse des besoins de la clientèle, compte tenu de son évolution et de sa diversité géographique et culturelle. Dans cette section, nous nous proposons de transposer la notion de qualité dans le champ de la microfinance. L'importance de certains éléments pourrait varier selon les contextes, par conséquent, peser plus ou moins dans l'évaluation de la qualité des IMF, africaines notamment.

2.1. La conformité aux exigences

Si le besoin explicite du client est d'accéder à un service financier, il a aussi un besoin implicite à savoir le fait que ce service devrait être adapté à son profil, géographique et socio- culturel. Il est donc important qu'une IMF propose ou développe des produits permettant de répondre aux exigences d'une clientèle ayant un profil socio- culturel divers. Cet aspect est très utile pour maintenir un taux de fidélisation élevé de la clientèle. Dans le cas de zones rurales pauvres, le CERISE (1999, p.30) souligne la nécessité pour une institution de microfinancement de s'intégrer dans le paysage financier local. Dans un tel contexte, les stratégies économiques des individus, des familles et des groupes sont à la base d'une définition conjointe, par l'institution avec les clients concernés, des produits financiers à mettre en place. Une institution doit être proche des gens culturellement, trouver sa place parmi les institutions et les organisations de la localité, et apporter des services supplémentaires qui justifient son utilité par rapport à une éventuelle offre préexistante.

2.2. Le coût et la durabilité

Le coût est à analyser du point de vue de l'IMF et du point de vue du client. L'IMF cherche à couvrir l'ensemble des coûts par les taux sur les crédits octroyés, et une institution qui en plus collecte de l'épargne, doit viser un différentiel positif entre les taux débiteurs et les taux créditeurs. Pour le client, les études sur les déterminants de la demande de

microcrédit concluent que c'est l'accès au crédit qui demeure la préoccupation majeure et non le niveau des taux d'intérêt. Le taux d'intérêt est un élément déterminant dans l'accès au crédit, mais les préoccupations majeures des micro- emprunteurs visent surtout d'autres conditions, notamment les systèmes de garantie adaptés, la simplicité des procédures d'octroi, la flexibilité des conditions de remboursement et la modicité des coûts transactionnels (Acclassato, 2006, p.13, Labie, 1999, p.47). Cependant, le micro- entrepreneur n'est pas disposé à accepter n'importe quel niveau de coût. Le client bénéficiaire cherche à disposer de services financiers dans une perspective de long terme mais aussi à un coût raisonnable incluant le coût financier et les coûts de transaction, en référence au marché financier informel (Labie, 2004, p.11-12). L'optique de long terme conforte l'objectif d'autosuffisance financière, dans l'idée qu'une IMF pratiquant des taux subventionnés ne pourra pas s'approvisionner indéfiniment à un coût inférieur à celui du marché, et donc son intermédiation financière ne pourra pas être durable.

2.3. Les délais d'obtention

Le temps est un facteur important dans la détermination du coût de transaction : le temps passé à se déplacer, à attendre et à remplir les formalités.

Tableau n°2: Processus d'obtention d'un crédit : phases et coûts

	Nature de l'opération	Coûts financiers	Coûts de transaction
Phase 1	information		Frais totaux de déplacement Temps nécessaire
Phase 2	Introduction d'une demande de crédit	Frais d'introduction	Frais totaux de déplacement Temps nécessaire Frais de « documentation » Frais de « courtoisie »
Phase 3	Obtention du crédit et déboursement	Taux d'intérêt	Frais totaux de déplacement Temps nécessaire Frais de « courtoisie »

Source : Marc LABIE, 1999, p.50

A chaque phase du processus d'obtention, le temps, avec les frais de déplacement, est d'une grande importance dans la détermination des coûts d'obtention du crédit par le bénéficiaire. Le temps nécessaire à la concrétisation de l'opération est à estimer par rapport à la perte de revenus due à la non production pendant cette période. Par exemple, dans le cas des caisses populaires du Burkina Faso, 52% des emprunteurs en moyenne, obtiennent le prêt après cinq visites (Congo, 2003, p.193-194). En utilisant comme critère le revenu horaire de 394 FCFA en milieu rural en 1997, un prêt moyen de 350 000 FCFA occasionnait des charges d'intérêt de 35000 FCFA (soit 10%) et un coût d'opportunité du temps de déplacement de 3940 FCFA en moyenne (cinq voyages aller et retour de deux heures chacun pour demander et /ou négocier un prêt). En milieu urbain, avec un revenu horaire de 550 FCFA, un prêt moyen de 500 000 FCFA occasionnait des charges d'intérêt de 50 000 (soit 10%) et un coût d'opportunité du temps de déplacement de 5500 en moyenne (cinq voyages aller et retour).

2.4. Fiabilité et sécurité de l'emploi

La fiabilité renvoie à la continuité du service, et la sécurité de fonctionnement est définie comme étant la propriété qui permet aux utilisateurs de placer une confiance justifiée

dans le service (Peytavin, 2006). Si la sécurité de l'emploi est un aspect très important de la qualité d'un bien dans le contexte occidental, il nous semble difficile d'appréhender cet élément dans l'évaluation d'une IMF africaine. Toutefois, la fiabilité et la sécurité de l'emploi renforcent la question de la disponibilité, de la durabilité ainsi que les délais d'obtention des services d'une IMF.

2.5. Le respect de l'environnement

Il existe plusieurs sources possibles d'externalités négatives de la microfinance : les conditions de travail des enfants, les rapports hommes/femmes, des techniques de production polluantes, etc. (Labie, 1999, p.97-101). En ce qui concerne l'environnement, la microfinance est une solution pour des gens pauvres, ce qui laisse entendre que la micro-entreprise ne met généralement pas en œuvre des techniques écologiquement propres.

L'environnement est également un aspect beaucoup plus important dans le contexte occidental que dans les PED. Cependant, avec la prise de conscience parmi tous les acteurs du développement de l'importance de l'environnement dans les politiques actuelles de développement, à travers le concept de développement durable, l'axe environnemental fait partie de la matière à réfléchir au niveau des IMF quant aux externalités négatives liées à leurs financements.

3. Qualité et stratégie d'offre des IMF

Pour répondre à une offre de qualité, une IMF doit analyser le degré d'adéquation de ses produits et services par rapport aux attentes de la clientèle. Les efforts déployés pour répondre aux exigences de la qualité doivent donc se situer dans une logique d'expansion de l'institution. L'expansion pourrait se réaliser par une stratégie basée sur la différenciation des produits et services offerts, et l'accroissement du volume de l'offre, selon les caractéristiques du marché et le niveau de la demande en services financiers et non financiers par rapport à l'offre. L'expansion peut donc se réaliser en proposant des produits nouveaux ou existants sur des marchés nouveaux ou existants. La combinaison de ces éléments aboutit à quatre options possibles (Sheldon et Waterfield, 1998, p.18).

La première option est la pénétration du marché. Si les produits existants sont adaptés aux besoins estimés des clients et que les marchés existants offrent un potentiel d'expansion important, l'option la plus appropriée est la proposition de produits existants sur les marchés existants. La deuxième option est le développement de produits. Si les marchés existants offrent un potentiel d'expansion satisfaisant, mais que les produits existants ne correspondent pas aux besoins de la clientèle, alors la meilleure option est d'améliorer les produits ou d'en créer de nouveaux sur les marchés existants. La troisième option est la diversification des marchés. Si les produits existants correspondent à la demande de la clientèle, mais que les marchés actuels n'offrent pas un potentiel de croissance suffisant, l'option la plus appropriée est de proposer ces produits sur de nouveaux marchés. La quatrième option est une combinaison du développement de produits et la diversification des marchés. Si les produits existants ne répondent pas à la demande des clients et que les marchés existants ne permettent pas d'atteindre un niveau stable de rentabilité, l'institution doit déterminer laquelle des trois premières options retenir dans un premier temps, et dans quel ordre poursuivre l'expansion en matière de produits et de marchés.

Tableau n° 3: Marchés / Produits

		Existant	MARCHE	Nouveau
PRODUIT	Existant	Pénétration du marché		Diversification des marchés
	Nouveau	Développement de produits	Développement de produits et diversification des marchés	

Source: David A. Akeer, *Developping Business Strategies* (New York: John Wiley & Sons, 1995, repris par Sheldon et Waterfield, 1998).

Puisqu'il est question de la qualité telle que perçue par le client, nous nous intéressons à la situation qui semble plus problématique où les produits existants ne correspondent pas aux besoins de la clientèle. Dans pareille situation, une institution doit procéder au développement de produits. Dans cette optique, la non satisfaction du client est analysée essentiellement du point de vue économique (type et taille de crédit non adaptés à l'activité du micro-entrepreneur, conditions de remboursement non satisfaisantes, etc.). Pour élargir l'analyse de la qualité, le développement de produits sera complété par deux dimensions complémentaires: le choix de la méthodologie et le service à la clientèle.

3.1. Le développement de produits

Face aux limites de l'approche « minimaliste », le secteur de microfinance s'insère de plus en plus dans une approche « maximaliste ». La diversification est un enjeu aussi bien pour le développement des micro-entreprises que pour la pérennité des IMF. Cette section vise à esquisser le processus de développement de nouveaux produits, et dégager les avantages et les inconvénients de ce processus sur la pérennisation des IMF. Le développement de produits est une approche de développement de nouveaux produits ou d'amélioration de produits existants, qu'il s'agisse de produits financiers ou combinés avec des services non financiers. L'objectif est de trouver de nouveaux clients, retenir ceux dont les besoins ont changé, faire face aux taux élevés de perte parmi les clients, pour améliorer la rentabilité d'une institution. Cette approche est systématique, itérative et procède étape par étape. Le processus doit être dicté par le marché, ce qui implique que les institutions doivent s'assurer continuellement que le produit répond aux besoins des clients en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs.

3.1.1. Un processus systématisé

Le modèle « du haut vers le bas⁷ » généralement suivi dans le développement de nouveaux produits a des limites. L'étude de marché est insuffisante ou inexistante, le calcul des coûts et la tarification du nouveau produit ne se font pas correctement, aucun test pilote n'a lieu et rien n'est planifié pour la phase de lancement. Les conséquences peuvent être lourdes en termes de coûts: la restriction de la demande pour le nouveau produit, la

⁷Un cadre dirigeant émet ce qui semble être une bonne idée, puis demande à toutes les agences d'offrir le produit résultant à compter d'une date donnée.

cannibalisation⁸ des produits existants par le nouveau, le marketing inefficace ou inadéquat du nouveau produit, des coûts de mise en place largement supérieurs à ceux anticipés, une faible rentabilité du nouveau produit ou des pertes générées par ce dernier, un système incapable d'assurer le suivi du nouveau produit, ni de générer des rapports le concernant, etc. Par contre, dans un processus systématisé, chaque étape mène à la suivante et permet de vérifier l'adéquation avec la réalité et les risques éventuels encourus par l'IMF. Les étapes à suivre sont reprises en annexe 2.

3.1.2. La capacité de gérer les contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit

Pour vérifier si elle dispose de ressources nécessaires à la gestion des contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit, une institution doit procéder à une analyse institutionnelle approfondie. Cette analyse est articulée autour de la stratégie institutionnelle, la viabilité financière, la structure et la philosophie organisationnelles, les ressources humaines, le marketing ainsi que les systèmes d'informations et procédures.

D'abord, l'institution doit élaborer un plan de développement incluant les fonds dédiés au développement de nouveaux produits. Ensuite, elle devra étudier sa viabilité financière actuelle et future, notamment sa capacité à gérer les liquidités, à établir le coût de revient des produits existants et à atteindre l'autosuffisance financière. De même, au niveau de sa structure organisationnelle, elle doit favoriser une approche « orientée client » et une culture de l'innovation. Pour cela, trois points méritent une grande attention. Premièrement, il faut veiller à l'efficacité et l'efficience des communications internes, pour assurer le respect de procédures standard dans les agences, par le biais de manuels de procédures, le tout avec une hiérarchie bien définie et une répartition précise des tâches par la direction. Deuxièmement, il faut veiller à la mise en place d'une culture et de systèmes qui permettent à l'institution de rester à l'écoute de son personnel de terrain, dans l'optique d'optimiser le service à la clientèle. Troisièmement, le conseil d'administration doit s'engager en faveur du service à la clientèle.

Des ressources humaines expérimentées sont aussi un facteur clé. L'IMF doit disposer d'un service de formation ou mettre en place des solutions de formation pour que son personnel soit apte au développement de produits. Les capacités en termes de marketing sont tout aussi indispensables pour comprendre et répondre aux besoins de la clientèle, et par là, améliorer la pérennité. «Le marketing a pour objectif de comprendre les besoins de la clientèle et d'adapter les activités en vue de répondre à ces besoins et d'améliorer la pérennité. Il aborde les questions liées au développement de nouveaux produits, à la tarification, à la localisation des opérations et à la communication autour de l'organisation et de ses produits. Le marketing [...] a pour objectif de renforcer une institution en accordant une grande attention au client. Dans ce contexte, il crée des échanges qui servent des objectifs individuels et organisationnels » (Kotler, 1999, in Wright *et al.*, 2003, p.4). Généralement, cette capacité est sous-traitée à des sociétés d'étude du marché. Enfin, en entreprenant le développement de produits, l'institution devra procéder à une révision complète de ses systèmes d'information et procédures dans le but de les adapter aux besoins des clients et aux objectifs d'efficacité organisationnelle. Les systèmes doivent comprendre des procédures pour le suivi et l'audit des contrôles financiers, y compris des audits externes, ainsi qu'une solution

⁸ La cannibalisation se produit lorsque l'introduction d'un nouveau produit détourne les ventes de produits existants d'une IMF pour les reporter sur le nouveau produit en question ; il n'y a donc pas création de nouveaux revenus mais simplement un déplacement des revenus existants.

(informatique de préférence) capable de suivre les données financières et non financières par produit et par agence.

3.1.3. La connaissance de la structure de coût des produits

Il est important que l'IMF connaisse le coût engendré par chaque produit. Cela lui permet de déterminer le prix de nouveaux produits envisagés ou d'agir sur les coûts pour accroître la rentabilité. Les informations obtenues grâce au calcul du coût permettent ainsi de planifier le développement et les investissements des produits à commercialiser.

3.2. Le choix de la méthodologie

Pour que l'offre de l'IMF soit en adéquation avec les attentes de la population, elle doit correspondre au profil géographique et culturel des populations servies. Etant donné des contextes extrêmement différents, aussi bien en termes de profils géographique et culturel des populations concernées qu'en termes d'organisations impliquées, il n'est pas facile de trouver un modèle approprié. Pour cela, la méthodologie de décentralisation s'avère la plus indiquée. En effet, en termes de pérennité, différentes expériences montrent que les institutions qui enregistrent plus de succès sont celles faisant recours à une méthodologie décentralisée favorisant une grande proximité physique et culturelle entre le client bénéficiaire et le mécanisme de financement (Labie, 2004, p.11 ; CERISE, 1999, p.37).

Que faut-il comprendre par centralisation et décentralisation ? Selon le CERISE, la centralisation est le choix d'une structure de type pyramidale, avec une direction générale basée au siège et coiffant des antennes ou délégations régionales, gérant des agents locaux. Le même schéma existe avec à la tête une fédération, couvrant des unions régionales, elles même responsables de caisses primaires. Il y a l'idée d'une structure nationale, intervenant dans tout le pays. Par décentralisation, on exprime soit l'option de plusieurs réseaux régionaux autonomes, sans liens structurels entre eux, soit une large autonomie donnée au niveau régional, avec des prestations d'une société de service extérieur indépendante ou toutes combinaisons de ces modes de structurations. Le siège central se limite aux grandes décisions stratégiques et à la consolidation financière de l'ensemble des agences du réseau, celles-ci étant directement responsables de leurs résultats. Cette structure très décentralisée permet une forte croissance des organisations grâce à la multiplication des agences plutôt que leur développement en unités trop grandes. En même temps, elle évite une sophistication excessive des organigrammes, tout en préservant pour le client bénéficiaire la « petite taille » favorisant la proximité culturelle.

Les références citées soulignent que l'approche décentralisée est plus en mesure de permettre une offre en adéquation avec le profil culturel et géographique des clients. Selon Labie, d'un point de vue géographique, la décentralisation implique que les agences et les bureaux soient proches des gens. Pour cela, l'implantation des agences devrait être partie intégrante d'une politique de développement des infrastructures visant à améliorer l'accès du marché cible aux services financiers de l'IMF. Une telle politique devrait bénéficier de synergies avec les politiques publiques pour certains types d'infrastructures : routes, électricité, transports publics, téléphone, sécurité, disponibilité de logements, etc. D'un point de vue sociologique, la décentralisation des procédures de décision implique que les clients bénéficiaires et les employés des organisations de microfinance puissent « s'approprier » mutuellement au travers de discours et de codes communs. Les procédures administratives doivent être rapides et simplifiées le plus largement possible pour le client, qu'il soit

emprunteur ou épargnant. La décentralisation de procédures confère plus de responsabilité à l'agent de crédit sur les crédits qu'il octroie.

3.3. Le service à la clientèle

L'excellence du service à la clientèle doit être une « priorité absolue » pour toute IMF « orientée client » (Wright *et al.*, 2003, p.17-18). La qualité du service est source de nombreux avantages comme la fidélisation des clients, la réputation de l'institution, le rattrape de certains désavantages compétitifs, etc. La qualité du service à la clientèle dépend d'un large éventail de variables. D'abord, la gamme de produits et services doit être incitative pour les clients. Ensuite, les systèmes de distribution doivent être efficaces, caractérisés par un contact limité. De même, l'environnement de distribution, en termes de situation géographique et d'horaires d'ouverture des agences, ainsi que leur apparence physique et l'atmosphère qui y règne (espace, couleur, éclairage, température, etc.) ne doit pas démotiver les clients. Egalement, la technologie utilisée doit être adaptée à la clientèle. Enfin, le rôle des employés dans le service aux clients ne doit pas être surestimé. Pour que le personnel comprenne ce que la direction attend de lui, l'IMF doit fixer des normes de service à la clientèle. Elle doit pour cela énoncer sa politique en matière de service; établir des critères mesurables et fixer des normes; spécifier les actions qu'elle veut que les employés entreprennent en réponse aux clients; récompenser les employés qui surpassent les normes de service à la clientèle; impliquer les clients en leur demandant de fournir un feed-back, etc.

C'est donc un défi réel pour les IMF de proposer des produits et services dont les caractéristiques répondent aux besoins et aux exigences des clients bénéficiaires. Ce défi requiert une analyse visant à comprendre ces besoins et exigences, et cela conforte nos deux premières hypothèses de recherche. Nous avons suggéré les axes susceptibles de permettre une offre de qualité. Tout le malaise est de faire coïncider les conditions pour que la structure des taux appliqués par une IMF permette simultanément l'équilibre financier de l'IMF et une amélioration réelle des conditions financières appliquées aux micro- entrepreneurs. Pour le micro- entrepreneur, une offre de qualité doit en plus s'inscrire dans une perspective de long terme, mais la confiance que cette offre peut lui inspirer résultera aussi, au moins en partie, des niveaux de coûts qui doivent être raisonnables par rapport à ceux des marchés informels. Or, le développement de nouveaux produits et l'amélioration de la qualité du service, nécessitent des investissements en infrastructures, en ressources humaines, en systèmes d'information et de gestion, etc. C'est une voie obligée pour la pérennité, mais à court terme, elle peut grever les charges de l'institution et par conséquent les charges imputées au client. Il s'agit là d'une limite substantielle à l'offre de produits et services financiers de qualité.

Une IMF ne peut pas facilement manipuler les taux d'intérêt nominaux, néanmoins, elle peut agir sur les coûts de transaction, en adoptant des procédures qui réduisent notamment les coûts d'opportunité du temps de déplacement. De cette manière, elle peut susciter une meilleure perception de la qualité de son offre par ses clients bénéficiaires. La qualité s'avère comme un outil pour garantir la pérennité. Nous postulons que les institutions inscrites dans une approche institutionnaliste/maximaliste seraient plus aptes à offrir des services financiers pérennes et de qualité, ce qui conforte notre troisième hypothèse de recherche. Toutefois, l'aspect maximaliste de cette hypothèse peut en limiter la validité étant donné les difficultés et les coûts de la mise en œuvre d'une offre diversifiée.

4. La méthodologie de l'étude

4.1. Les données

Notre recherche s'est faite à partir d'une analyse de données de quatre sources. Premièrement, la compilation de travaux (ouvrages et articles de référence) sur la microfinance nous a permis de dresser un aperçu historique sur l'évolution de la microfinance (chapitre 1), les débats en lien avec la pérennité (chapitre 2) ainsi que le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude (chapitre 3).

Deuxièmement, une recherche bibliographique spécifique au Burundi nous a permis d'analyser le contexte de la microfinance sous les aspects socio- politiques et macro-économiques. Cette documentation a été menée à partir d'informations publiées par des institutions nationales (ministères, RIM, etc.) et internationales (BIT, PNUD, OMC, etc.). L'analyse de l'ensemble de ces données nous a permis de faire le point sur la situation de la microfinance au Burundi et d'inventorier les différents acteurs qui y opèrent (chapitre 4).

Troisièmement, entre janvier et avril 2007, nous avons effectué un séjour sur terrain. Nous avons mené des entretiens semi- directifs avec différents responsables impliqués dans la politique sectorielle, notamment le décret réglementant le secteur, entré en vigueur en juillet 2006. Il s'agit en l'occurrence d'un fonctionnaire de la Cellule Microfinance logée à la Banque Centrale, des deux Coordinateurs Nationaux du projet de renforcement des capacités en microfinance pour le Burundi, en charge des volets PNUD et DID respectivement. Nous avons aussi participé à un séminaire d'information sur un projet d'appui à la pérennisation du secteur de microfinance, financé par le gouvernement néerlandais. Ces entretiens et ce séminaire ont élargi notre connaissance globale du secteur.

Quatrièmement, nous avons effectué des visites auprès des trois institutions sous étude de cas, et mené des entretiens semi- directifs avec leurs dirigeants à savoir, le Directeur Général de la FENACOBU, l'Administrateur Directeur Gérant de la COSPEC et la Directrice de la CECM (entretien téléphonique). Ces entretiens ont porté sur des questions variées comme la politique de crédit, le développement de produits, la conformité des textes de lois internes avec le récent décret réglementant le secteur ; la mise en place des organes de gestion et de contrôle, etc. Ces données devaient nous permettre une analyse qualitative ; nous avons dû les compléter par des données quantitatives obtenues auprès des trois institutions (rapports annuels d'activités, bilans, comptes d'exploitation, états financiers, fiches de collecte de données centralisées au RIM, etc.). L'analyse de l'ensemble des données recueillies nous a permis de dresser l'évolution des activités de ces institutions en termes de croissance (chapitre 5), de déterminer les indicateurs de résultats et de gestion qui seront utilisés pour mesurer la pérennité des trois institutions en termes de viabilité financière (chapitre 6), de viabilité institutionnelle et sociale et d'efficacité- coûts (chapitre 7). A la lumière de l'analyse de ces expériences, en tenant compte des réalités de la microfinance au Burundi, nous avons terminé en suggérant quelques pistes pouvant être explorées par les trois institutions en particulier, et par le secteur en général, afin de s'inscrire dans la logique de pérennité (chapitre 8).

4.2. Le cadre analytique⁹

Plusieurs méthodes ont été développées pour diagnostiquer les IMF (Congo, 2003, p.56-68, Labie, 2004, p.20). Les méthodes PEARLS, CAMEL, GIRAFE sont les plus connues et les plus couramment utilisées. En annexe 3, nous présentons synthétiquement les trois méthodes. Plusieurs organismes spécialisés ont également conçu des outils d'évaluation des IMF. Il s'agit du guide d'évaluation du CGAP, du guide technique « Indicateurs de Performance des Institutions de Microfinance » mis en place par MicroRate et la Banque Inter- Américaine de Développement (IDB), des critères de performance élaborés par la Micro- entreprise Innovation Project de l'USAID, etc. Chaque méthode d'évaluation a un champ d'application privilégié et utilise des critères et outils d'évaluation (indicateurs, ratios, tableaux de bords, modèles économétriques, etc.) qui dépendent des priorités retenues (viabilité, efficacité, efficience, impact,...). Nous nous intéresserons à des outils qui correspondent à la mesure de la pérennité.

4.2.1. La pérennité financière

En matière d'évaluation de la viabilité et la pérennité financière, nous adoptons une approche qui s'inspire à la fois de la méthode des ratios CAMEL, le « taux d'intérêt viable » proposé par le CGAP (1997) et l' « Indice de Dépendance aux Subventions » (IDS) proposé par Yaron (1992, 1997, in Congo, 2003, p.59-61) et Schreiner et Yaron (Schreiner et Yaron, 1999, in Congo, 2003, p.59-61).

La viabilité financière est mesurée à partir du « taux d'intérêt viable », défini comme le taux d'intérêt qui permettrait à une IMF de couvrir l'ensemble des coûts d'intermédiation (impayés, charges financières, coûts administratifs, etc.). Il est calculé sur la base du modèle suivant :

$$R = (FG+CI+CR+K-PP) / (1-CI).$$

Dans l'équation, R représente le taux d'intérêt effectif annualisé appliqué aux prêts (« taux d'intérêt viable »). FG et CI désignent respectivement le coefficient des frais généraux¹⁰ et le coefficient du coût des créances irrécouvrables¹¹. CR et K désignent respectivement le coefficient du coût des ressources¹² et le taux de capitalisation¹³, tandis que

⁹ Nous nous inspirons de la méthodologie qui a été utilisée par Congo (2003) pour évaluer la performance des caisses populaires du Burkina Faso, en extrayant les outils ayant directement trait à notre objet d'étude, à savoir l'évaluation de la pérennité. Nous nous basons aussi sur certains outils qui ont été publiés par des organisations internationales (CGAP, IDB et MicroRate, etc.).

¹⁰ FG = Total frais généraux (charges de fonctionnement+ charges d'amortissement)/ encours moyen du portefeuille des prêts (la valeur du portefeuille des prêts en début en en fin de période/2).

¹¹ CI = Total créances irrécouvrables/ encours moyen du portefeuille des prêts.

¹² CR = Coût des ressources/ encours moyen du portefeuille des prêts. Le coût des ressources comprend les charges financières (intérêts payés sur les dépôts, les refinancements bancaires et les emprunts extérieurs) et le coût du capital (la différence entre les actifs financiers et les dettes, multipliée par le taux d'inflation projeté). Dans les termes définis par le CGAP (2003), les actifs financiers comprennent les espèces, les comptes bancaires, les investissements, l'encours de prêts net (montant brut du portefeuille de prêts diminué du montant des provisions pour créances douteuses) et les autres créances à recevoir.

¹³ K = Bénéfice (ou perte) net réel visé/ encours moyen du portefeuille des prêts.

PP mesure le coefficient du produit des placements¹⁴. La méthode de détermination du « taux d'intérêt viable » repose cependant sur une hypothèse selon laquelle la capacité des IMF à offrir leurs services sur une base durable dépend de la possibilité de fixer librement le niveau de taux d'intérêt en fonctions de leurs coûts. Cette hypothèse se trouve fortement limitée dans des contextes où la réglementation fixe des plafonds de taux usuraires.

Le degré d'autosuffisance financière est mesuré à l'aide de l'Indice de Dépendance aux Subventions (IDS), sur la base de la formule suivante :

$$IDS = S / (LP \times i) = \{A(m - c) + [(E \times m) - P] + K\} / (LP \times i)$$

Dans cette équation, S désigne l'ensemble des subventions annuelles reçues par l'IMF. A mesure l'encours annuel moyen de fonds empruntés à des conditions préférentielles. Les deux paramètres m et c désignent le taux d'intérêt du marché¹⁵ et le taux d'intérêt préférentiel¹⁶ respectivement. E représente les fonds propres annuels moyens, P les bénéfices (ou pertes) annuels¹⁷ et K¹⁸, la somme de toutes les autres subventions annuelles reçues par l'IMF. LP et i désignent respectivement l'encours annuel moyen du portefeuille de prêts et le taux d'intérêt débiteur¹⁹.

«Le ratio de l'IDS mesure la hausse en pourcentage du taux d'intérêt moyen sur les prêts qui est nécessaire pour dédommager une IMF de l'élimination de toutes les subventions en une année donnée, et faire en sorte que son ratio de rentabilité financière reste égal au coût administratif approximatif de l'emprunt aux conditions du marché » (Yaron, 1997, p.74, in Congo, 2003, p.60). Autrement dit, l'IDS indique le pourcentage par lequel une IMF devrait augmenter son taux débiteur pour ne plus dépendre des subsides. Plus l'IDS est élevé, plus l'IMF est financièrement dépendante. Ainsi, un IDS nul signifie que l'IMF a atteint l'autonomie financière. Un IDS négatif montre que l'IMF est non seulement financièrement autonome, mais également aurait pu baisser son taux d'intérêt débiteur et supprimer simultanément les subventions reçues. En revanche, un IDS de 100% indique qu'il est nécessaire de doubler le taux d'intérêt débiteur pour pouvoir éliminer les subventions.

Ainsi, pour évaluer la capacité à atteindre la viabilité et l'autosuffisance financière, nous combinerons des indicateurs de résultats et de ratios financiers à deux critères : le « taux d'intérêt viable » et l' « Indice de Dépendance à l'égard des Subventions ». Le premier critère permet de rendre compte de la capacité d'une institution de microfinance de couvrir ses coûts à partir du différentiel d'intérêt, et le deuxième critère permet de déterminer la capacité de l'IMF de fonctionner avec ou sans subventions.

¹⁴ PP= Revenus des actifs liquides (les espèces en caisse, les placements et les réserves obligatoires)/ encours moyen du portefeuille des prêts.

¹⁵ Taux d'intérêt que l'IMF devrait payer pour emprunter des fonds si les conditions préférentielles étaient supprimées.

¹⁶ Taux d'intérêt effectivement acquitté par l'IMF sur l'encours annuel moyen des fonds empruntés à des conditions préférentielles.

¹⁷ Bénéfices avant impôt corrigés des provisions pour créances douteuses et de l'inflation

¹⁸ Subventions d'équipement, subventions de fonctionnement, etc.

¹⁹ Taux d'intérêt annuel moyen sur les prêts réalisés par le portefeuille de prêts de l'IMF

4.2.2. La viabilité institutionnelle et sociale

Des indicateurs extraits de la méthode CAMEL ACCION pour évaluer le domaine de la gestion (management) seront utilisés pour analyser la viabilité institutionnelle. Ces indicateurs sont les suivants: gouvernance ; ressources humaines ; processus, contrôles et audit ; systèmes de technologie de l'information (Creuseot, 2001). Ces indicateurs utilisent donc des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. La gouvernance détermine la qualité de l'organisation mise en place, laquelle est mesurée au travers de la fonctionnalité et du renouvellement des organes de gestion et de contrôle. Selon une méthodologie qui a été développée par le professeur SOULAMA (Soulama, 1997, in Congo, 2003, p.164) pour évaluer la qualité de l'organisation et de la gestion financière des organisations coopératives et de type coopératif au Burkina Faso, la fonctionnalité des organes de gestion et de contrôle est mesurée en termes de réunions tenues par rapport aux réunions statutaires. Elle est jugée bonne lorsque 60 à 80% des réunions sont tenues et excellente au delà. Elle est jugée moyenne dans un intervalle de 40 à 60%, faible entre 20 et 40% et très faible en deçà de 20%. Quant au second critère, il s'agit de voir si les organes de gestion et de contrôle n'accusent pas plus d'un an de retard par rapport à leur date statutaire de renouvellement. Les ressources humaines constituent le deuxième indicateur, qui évalue si le département des ressources humaines fournit des conseils et un appui clairs au personnel opérationnel ; cet indicateur a pour critères le recrutement et la formation des nouveaux employés, les systèmes d'incitation pour le personnel, et le système d'évaluation des performances. Le troisième indicateur, processus, contrôles et audit, évalue le degré de formalisation des processus clés de l'IMF, et son efficacité à gérer le risque à tous les niveaux de l'organisation ; cela passe par l'évaluation des systèmes de contrôle interne et de la qualité de l'audit interne et externe. Le quatrième indicateur, systèmes de technologie de l'information, évalue l'efficacité et l'efficacité des systèmes d'information informatisés, et vérifie s'ils produisent des rapports de gestion précis et en temps voulu.

La viabilité sociale est mesurée au travers notamment du taux de la participation des populations aux assemblées générales, ainsi que la maîtrise des règles régissant le système par ces populations. A partir de la méthodologie développée par le professeur Soulama (Soulama, 1997, in Congo, 2003, p.171), la participation aux assemblées générales et réunions est jugée bonne lorsque 60 à 80% des membres sont présents, et excellente au delà. Elle est jugée moyenne dans un intervalle de 40 à 60%, faible entre 20 et 40% et très faible en deçà de 20%.

4.2.3. Efficacité- coûts

La mesure de l'efficacité- coûts s'appuie sur l'étude de la qualité du portefeuille de prêts, de l'efficacité économique et administrative, et de la productivité du personnel. La qualité du portefeuille de prêts est estimée par le ratio des impayés/montant du portefeuille de prêts (Congo, 2003, p.68-69 ; IDB et MicroRate, 2003). L'efficacité économique d'une IMF est déterminée par les créances irrécouvrables rapportées à la marge financière et aux actifs circulants ainsi que le ratio des coûts d'intermédiation en pourcentage du volume des activités. Quant au niveau d'efficacité administrative, la méthode la plus couramment utilisée consiste à le mesurer au travers du ratio des charges d'exploitation (charges d'exploitation/montant moyen du portefeuille de prêts), du ratio coût par emprunteur (charges d'exploitation/ nombre d'emprunteurs actifs) et du ratio coûts administratifs (pourcentage des charges salariales dans l'ensemble des coûts de transaction). Les normes actuelles de « pratiques optimales » considèrent que les IMF efficaces devraient maintenir leurs taux de frais administratifs entre 15% et 25%, quelle que soit la méthodologie de crédit (crédits

individuels ou crédits de groupe) utilisée (IDB et MicroRate, 2003 ; Gibbons et Meehans, 1999, in Congo, 2003, p.69). L'efficacité du personnel est mesurée au travers des ratios productivité du personnel (nombre d'emprunteurs actifs/effectif du personnel) et productivité des agents de crédit (nombre d'emprunteurs actifs/ nombre d'agents de crédits). Les « pratiques optimales » situent la productivité des agents de crédit entre 300 et 500 clients quelle que soit la méthodologie de crédit utilisée (IDB et MicroRate, 2003, Gibbons et Meehans, 1999 in Congo, 2002, p.69).

4.2.4. Mesure de la qualité

Nous suggérons que la qualité de l'offre d'une IMF soit appréciée au travers de la satisfaction des clients bénéficiaires. Les axes suivants pourraient être utilisés: le taux de désertion des clients, le taux de non- renouvellement ou au contraire la permanence de la demande ou le nombre de cycles sur un produit. Ces différents éléments possibles peuvent être regroupés sous le concept de « taux de fidélisation de la clientèle ». La fidélisation de la clientèle se mesure en calculant le pourcentage de clients qui progressent d'un cycle de crédit au cycle suivant, avec le même produit de prêt. Ce calcul se fait sur la base de la formule suivante²⁰:

Nombre de clients recevant des prêts du cycle $x + 1$ durant le mois/ Nombre de clients remboursant un prêt du cycle x durant le mois.

La fidélité des clients est essentielle pour l'institution, si elle veut atteindre un niveau d'activité suffisant pour étendre sa portée de manière significative et garantir sa pérennité financière (Sheldon et Waterfield, 1998, p.81-82). La fidélisation de la clientèle comporte plusieurs avantages pour l'institution. En effet, les clients qui ont effectué des remboursements réguliers et à l'échéance sur leurs prêts précédents présentent un risque de crédit moins élevé, et le suivi de leurs dossiers prend moins de temps au personnel de l'institution. Les crédits renouvelés sont moins coûteux à examiner et à traiter. Ils sont également d'un montant plus élevé, ce qui représente un bénéfice plus important par rapport au temps investi par le personnel.

²⁰ Compte tenu des limites méthodologiques évoquées, notamment dans le premier point de l'annexe 1, il ne nous a pas été possible d'évaluer le niveau de satisfaction des clients des trois institutions sous étude de cas.

Chapitre 4

L'univers de la microfinance au Burundi

Dans ce chapitre, nous abordons les facteurs de l'essor du secteur de microfinance au Burundi. Nous présentons également les différents systèmes rencontrés, les principaux acteurs, ainsi que le cadre réglementaire des activités de microfinance.

1. Les facteurs de l'essor de la microfinance au Burundi.

Hormis l'expérience de la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) qui a intégré le microcrédit dans ses activités depuis 1967, la microfinance a commencé au Burundi avec la naissance des premières coopératives d'épargne et de crédit en 1985. A partir de 1995, le nombre d'organisations actives en microfinance s'est accru de manière exponentielle, et chaque année, de nouvelles organisations voient le jour. De mai 2005 à janvier 2007, le nombre d'opérateurs est passé de 20 à 32, dont 21 sont agréés et 11 en attente d'agrément. Si on inclut le groupe de ceux qui n'osent même pas demander d'agrément, le nombre d'organisations est sans doute plus important. La limite pour ce dernier groupe est qu'avec l'entrée en vigueur du décret réglementant le secteur, aucun acteur ne peut plus exercer des activités de microfinance sans avoir préalablement été agréé à cet effet. L'on est nécessairement amené à réfléchir sur les causes de cette croissance rapide. Les causes immédiates résident dans la conjoncture de crise socio- politique des quatorze dernières années, qui a détérioré les conditions de vie de la population. Toutefois, une analyse profonde aboutit à des causes lointaines à savoir, les faiblesses structurelles de la politique économique, notamment la politique monétaire et de crédit.

1. 1. Les facteurs socio- politiques

La crise socio- politique qui secoue le pays depuis 1993 a entraîné de lourdes conséquences sur tous les plans. La dégradation des indicateurs socio- économiques s'est intensifiée suite à un embargo économique imposé par les pays voisins de 1996 à 1998. Dans ce contexte, l'engouement pour la microfinance s'explique par la lueur d'espoir qu'elle suscite ; la population se tourne de plus en plus vers des activités génératrices de revenus pour combattre la pauvreté. De 1993 à 2003, le PIB a baissé en moyenne annuelle de 3%, soit une chute globale de la production de 30%. Le revenu par habitant a chuté de 210 \$ US en 1990 à 100 \$ US en 2005. Certes, il y a eu une évolution positive avec une augmentation du PIB de 4,8% et de 5% en 2004 et 2005 respectivement, mais la production reste dépendante de la pluviométrie, de plus en plus capricieuse. La population vivant en dessous du seuil de pauvreté est passée de 33% en 1990 à 68% en 2003. Ces détériorations placent le Burundi à un niveau d'IDH de 0,341, soit la 169^{ème} place sur 177 pays en 2005.

Les déséquilibres macro- économiques et financiers ont grandement altéré la capacité de l'Etat, plus particulièrement à intervenir en faveur des populations pauvres. Les conditions d'accès au crédit sont devenues plus dures pour cette catégorie de la population. Le développement des activités de microfinance s'inscrit donc dans la volonté d'améliorer leurs conditions de vie. Les annexes 4 et 5 rendent bien compte de cette détérioration économique et sociale. En l'occurrence, l'évolution de l'IDH, prenant en compte des variables économiques et sociales, reflète bien le fait que la vie de la population s'est dégradée.

1. 2. Les facteurs macro- économiques

Dans cette section, nous cherchons à mettre en évidence les points faibles de la politique de crédit et du système financier, et de là la nécessité de disposer d'un système de microfinancement. Pour cela, nous commençons par étudier les évolutions de la politique monétaire. Comme partout ailleurs en Afrique, la politique monétaire au Burundi a été marquée jusqu'à la fin des années 80 par l'interventionnisme étatique, principalement à travers l'encadrement direct du crédit et l'administration des taux. Les insuffisances de cette politique ont conduit à la fin des années 80 et le début des années 90, à mettre en place des réformes initiées dans le cadre du PAS et qui se traduisaient sur le plan monétaire par un contrôle indirect (Kagabo, 2003, p.161-166).

1.2.1. La régulation directe de la monnaie et du crédit

La régulation directe de la politique monétaire et de crédit était caractérisée par cinq points importants. Le premier point était un système d'accords préalables consistant à soumettre à une autorisation préalable de l'autorité monétaire tout octroi de crédit atteignant un certain montant. Le deuxième point était la fixation administrative des taux créditeurs, débiteurs et de refinancements. Le troisième point était la sélectivité des taux débiteurs et des taux de refinancement selon les secteurs dits « prioritaires ». Le quatrième point était la faible concurrence entre les institutions financières, étant donné l'intervention de l'Etat en amont dans la mobilisation de l'épargne et en aval dans la distribution du crédit. Le dernier point était la place importante du recours au refinancement et donc du recours aux ressources de la Banque centrale. En effet, les entraves à la concurrence ne permettaient pas une mobilisation suffisante des ressources financières ni une adéquation de ces dernières aux besoins. Dans ce système, la monnaie était étroitement contrôlée puisque l'autorité monétaire avait la prérogative non seulement d'agir sur ses propres ressources mais aussi sur la distribution du crédit. Le secteur de la micro- entreprise était ainsi pénalisé.

1.2.2. La régulation indirecte

La politique monétaire indirecte initiée dans le cadre du PAS s'inscrivait dans la voie de la libéralisation. L'hypothèse fondamentale était que le marché constitue le meilleur régulateur de l'économie et la meilleure garantie d'une allocation optimale des ressources. Cette politique est fondée sur six points caractéristiques. Le premier point est la libération progressive des taux d'intérêt créditeurs et débiteurs afin de mobiliser efficacement l'épargne et favoriser une affectation optimale des ressources financières. Le deuxième point est la suppression du système des accords préalables qui permettait à l'autorité monétaire de maintenir un contrôle direct sur la distribution du crédit. Le troisième point est la réduction du nombre de taux de refinancement jusqu'à aboutir en 1991 à un taux unique. Le quatrième point est l'introduction en 1998 du système de Certificats du Trésor qui a pour objectif principal de ressortir le prix de l'argent résultant de l'offre et la demande. Le cinquième point est la mise en place en 1992 du système des réserves obligatoires obligeant les banques commerciales à geler une partie des ressources obtenues sous forme de dépôts à vue et à terme. Le dernier point est la mise en place en 2000 du système des plafonds destiné à supprimer l'automatisme du refinancement et à ramener ce dernier sous le contrôle de la Banque Centrale afin d'éviter une expansion excessive de la liquidité. Ces réformes ont fondamentalement transformé la politique monétaire, mais n'ont pas été menées jusqu'au bout suite à la crise de 1993. Plusieurs axes sont retenus pour poursuivre la réforme de la politique monétaire notamment en ce qui concerne la méthode de programmation monétaire

pour déterminer la liquidité souhaitée, le passage au mode d'allocation par le marché des ressources de financement et le développement du marché monétaire.

1.2.3. Les conséquences sur les taux d'intérêt

La politique monétaire de nature directe a produit des effets de la « répression financière » (Ahishakiye, 2003, p.199-217). Les taux d'intérêt réels étaient négatifs, suite à une mauvaise anticipation des taux d'inflation. A partir de 1986, la gestion des taux d'intérêt fut inscrite dans celle plus large du crédit, elle-même incluse dans la politique monétaire indirecte. La mise en œuvre de cette politique se distingue en deux phases (Ranguza, 2003, p.185-198). La première phase du PAS (1986-1988) est dite de stabilisation et la seconde phase (1988-2002) est celle de réformes profondes par rapport à la politique antérieure. Les conclusions tirées en 2002 sont valables aujourd'hui.

La première phase a été marquée par la modification du niveau des taux d'intérêt pour assurer une rémunération positive de l'épargne en termes réels. Cette politique a eu des effets négatifs, en provoquant une surliquidité, qui a été relevée à la fois par la Banque Centrale (BRB) et le Service National des Etudes Statistiques (SNES) dans leurs rapports de 1986. C'est l'erreur d'anticipation de l'inflation qui est mise en cause, dans le décalage entre les taux d'inflation et les taux d'intérêt. Le taux d'inflation était prévu à 10% pour 1986, mais le taux effectif ne sera que de 2%. Les institutions bancaires ont dû opter pour une dé-transformation des dépôts à terme en refusant leur renouvellement à l'échéance et pour le maintien de l'épargne potentielle sur des comptes à vue moins onéreux.

Les mesures prises dans le cadre de la deuxième phase ont permis d'éviter le blocage complet du système de placement, grâce aux variations moins erratiques des taux d'inflation entre 1998 et 1993, ce qui a réduit les écarts possibles entre les taux d'inflation et les taux d'intérêt. Malheureusement, entre 1994 et 2002, l'inflation a de nouveau varié de façon erratique. Le taux d'inflation a oscillé entre -1,4% pour 2002 et 31,2% pour 1997. Cela fait qu'elle devient difficile à anticiper et par conséquent susceptible de ne pas assurer un rendement garanti, en termes réels, aux déposants. Par ailleurs, à l'exception notable de l'année 2002, l'inflation est en moyenne très élevée sur la période.

Par contre, ces mesures ont entraîné une hausse des taux d'intérêt débiteurs plus importante que celle des taux d'intérêt créditeurs, mais aussi l'élargissement des écarts entre eux. Les analystes expliquent cette situation par l'existence d'un marché autre que celui de concurrence pure et parfaite que supposaient les mesures de libéralisation. Il existe un petit nombre d'agents économiques collectant l'épargne et distribuant le crédit et un grand nombre d'épargnants ou demandeurs de crédit, ce qui entraîne l'inégalité des rapports de force entre ces deux catégories. Il s'agit donc d'un oligopole ou d'un oligopsonne suivant que s'on se situe du côté de la demande ou de l'offre.

Ce marché financier imparfaitement concurrentiel entraîne au moins trois conséquences importantes. D'abord, les épargnants sont atomisés et ne peuvent pas défendre leurs intérêts aux preneurs de dépôts rémunérés qui disposent d'un plus grand pouvoir de négociation. Ensuite, les demandeurs de crédits sont nombreux et en position de faiblesse à l'égard des offreurs de crédit qui sont en nombre très limité. Enfin, la rémunération positive s'est avérée très sensible au niveau du taux d'inflation. Au niveau actuel de l'inflation, une rémunération positive de l'épargne signifierait des taux d'intérêt débiteurs prohibitifs pour des emprunts à des fins d'investissements productif. D'où l'importance d'une politique anti-

inflationniste, pour qu'il puisse y avoir une baisse des taux d'intérêt débiteurs, la relance de l'investissement et partant de la croissance économique.

1.2.4. Les effets des outils de la régulation indirecte sur le crédit et l'investissement

La politique monétaire actuelle utilise trois instruments à savoir les réserves obligatoires, le marché des Certificats du Trésor et la politique de refinancement. Ces instruments influent sur les conditions de crédit (Nyamoya, 2003, p.166-177). D'abord, les banques ont des difficultés de trésorerie. Le taux de réserves obligatoires est passé de 7,5% à 8,5% en 2003. Ces réserves obligatoires aggravent le déséquilibre de trésorerie des banques et altèrent leurs capacités à répondre aux sollicitations de crédits même pour des projets rentables et /ou des garanties solides. Du fait de la charge engendrée par la stérilisation d'une partie non négligeable de la trésorerie, le coût des financements bancaires est renchéri. En effet, de lourdes pénalités de l'ordre de 10% en plus du taux de refinancement sont imposées aux banques en cas d'insuffisance de réserves. Ce qui constitue un facteur supplémentaire de renchérissement du coût des crédits et de limitation des possibilités d'intervention des banques en faveur des agents économiques.

Ensuite, la Banque Centrale collecte elle-même, pour le compte du Trésor Public, des dépôts à terme par le système des « Certificats du Trésor ». Les taux proposés sur cette formule sont sensiblement plus élevés que ceux offerts par les banques pour les dépôts à terme et supérieurs également au taux de réescompte de la Banque centrale. Le régime fiscal appliqué à ces placements est dérogatoire et privilégié pour les entreprises et institutions, par rapport à celui auquel sont soumis les dépôts des Banques. Enfin, le taux de refinancement de la Banque Centrale exerce une influence prépondérante dans la détermination des taux pratiqués par les banques, ce pour deux raisons. Premièrement, à cause de la situation négative de la trésorerie du secteur bancaire qui oblige les banques à recourir au réescompte de manière quasi- permanente ; deuxièmement, en raison de l' « effet d'annonce » du taux de la BRB que les déposants, institutionnels notamment, évoquent en général pour obtenir des banques des conditions créditrices proches de ce taux.

De manière générale, dans les conditions actuelles, la politique monétaire et de crédit ne permet pas l'accès d'une large partie de la population au financement bancaire. Par ailleurs, le recours au secteur bancaire pour financer les déficits budgétaires publics sèvre celui-ci de ses possibilités d'intervention en faveur des agents économiques. L'inflation, surtout d'origine budgétaire, mais aussi liée à la dévaluation de la monnaie, à la chute de la production, etc. rend l'épargne insuffisante en raison d'une mauvaise rémunération, et entraîne un coût du crédit prohibitif. Ce qui rend difficile l'accès aux services financiers classiques pour une large partie de la population et témoigne de l'importance d'un système de micro finance assez performant.

1.2.5. Autres faiblesses du système financier

Le secteur financier classique comporte neuf banques, six établissements financiers et les services financiers des chèques postaux (CCP). Les neuf banques totalisent 67 guichets à travers tout le pays mais seules deux d'entre elles ont un volet microfinance dans leurs activités. Quant aux activités de microcrédit prestées par certains établissements financiers, elles sont souvent localisées, donc limitées en termes de couverture géographique. Tout ceci se conjugue avec l'incapacité du système financier à capter suffisamment l'épargne de la population et par conséquent à distribuer des crédits pour de nombreux projets (Ahishakiye,

2003; OMC, 2003, p.83). En tenant compte du ratio M2/PIB qui mesure le développement du secteur financier, le Burundi est classé parmi les pays où le secteur financier est faible. Les banques ont tendance à offrir les mêmes produits et pratiquer les mêmes taux d'intérêt. Le système bancaire est actuellement sous-liquide et le loyer de l'argent est très onéreux. L'écart entre les taux débiteurs et créditeurs est élevé, compris entre 8 et 10 points, ce qui laisse supposer des coûts de transaction élevés.

Dans l'ensemble, les banques orientent le crédit vers des projets à court terme. Entre 1998 et 2002, ces derniers représentaient entre 72 et 76 % du volume total des crédits. Les crédits à court terme consistent en des crédits de trésorerie destinés à alimenter les fonds de roulement des entreprises et à la consommation des ménages (à peu près 90%), des crédits accordés aux importateurs, ainsi que des crédits à l'exportation, principalement du café. Le crédit à moyen terme constitue entre 9 et 11% du crédit global et le crédit à long terme 4 à 7%. Les crédits destinés à financer les équipements, une forme du financement des investissements à moyen et long terme en matière de production, sont de l'ordre de 8 à 12% du crédit global.

D'une manière générale, les crédits ne sont pas orientés vers l'investissement. En regardant les crédits par nature, l'industrie ou l'agriculture ne sont pas aussi financées que l'importation ou les exportations. Cela montre que l'évolution du crédit par branche d'activités n'a pas suivi les réformes économiques initiées dans le cadre du PAS, et par conséquent n'a pas amélioré la structure financière des secteurs productifs par la répartition du crédit. D'où la pertinence de l'opinion selon laquelle la banque centrale devrait encore superviser le secteur financier et instaurer une autre politique de crédit afin d'orienter le crédit disponible vers l'investissement. Dans l'annexe n°6, nous avons compilé quelques données indiquant la situation en matière de crédit, et plus généralement d'investissement. Les faiblesses de la politique de crédit, et donc du système financier, témoignent de la nécessité d'une réorientation de la politique financière, en visant le développement d'un système de microfinancement au service des populations défavorisées.

2. Le secteur de la microfinance

2.1. Les intervenants du secteur

L'architecture de la microfinance se fonde sur six groupes d'acteurs. En premier lieu, il y a les organisations impliquées dans l'activité de microfinance, qui sont très diversifiées. Deuxièmement, il y a l'autorité de régulation et de supervision à savoir, la Banque Centrale et le ministère de l'économie et des finances. Troisièmement, il y a le Réseau des institutions de microfinance (RIM). C'est l'association professionnelle qui constitue le cadre de concertation. C'est à lui qu'incombe la défense des intérêts du secteur vis-à-vis des partenaires institutionnels externes (Etat, bailleurs de fonds, secteur bancaire), la professionnalisation du secteur et la promotion de l'intercoopération au niveau national, sous-régional, régional et international. En quatrième lieu, il y a le Conseil National de Microfinance (CNM) dont la mission s'articule en deux points. Il s'agit de veiller à l'application des orientations politiques et stratégiques définies par les autorités nationales et toutes les parties impliquées ; et d'aider le gouvernement dans la promotion de la politique de microfinance et dans l'harmonisation des interventions des divers protagonistes dans le secteur. En cinquième lieu, il y a le groupe des bailleurs bilatéraux et multilatéraux. En dernier lieu, il y a les bénéficiaires qui sont des demandeurs de crédit individuels ou des associations qui demandent des crédits de groupe.

2.2. Typologie des systèmes de microfinance

Dans cette section, nous établissons une distinction selon les types d'intervention. Mais dans la dernière section de ce chapitre, nous procéderons également à une distinction en fonction des règles juridiques appliquées aux différentes catégories. D'un côté, il y a des interventions dont l'activité principale est la microfinance, pouvant s'inscrire assez facilement dans une logique de viabilité et de pérennité. D'un autre côté, il y a des interventions dont la microfinance est une activité secondaire et complémentaire à d'autres activités. Les multiples organisations peuvent être classées de la manière suivante : banques commerciales et établissements financiers, organisations de type coopératif, organisations non gouvernementales, projets et sociétés de développement, groupes auto-organisés (associations, tontines, etc.). Chaque groupe sera illustré à l'aide de quelques exemples.

2.2.1. Banques et institutions de financement

Créée en 1966, la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE) a été la première institution financière à initier depuis 1967, la promotion de microcrédits aux fonctionnaires de l'Etat, aux associations et aux individus bénéficiant d'un encadrement d'une organisation ou d'un service technique en milieu rural. Elle oeuvre essentiellement à Bujumbura. A l'intérieur du pays, elle ne dispose que d'une agence ouverte récemment en province de Ngozi. Elle considère que la gestion des petits crédits en milieu rural coûte très cher. Pour cela, elle octroie des lignes extérieures aux sociétés et autres organismes d'Etat qui les redistribuent à leur tour en milieu rural. C'est le cas notamment de l'office du Thé du Burundi (OTB) et de la Société Régionale de Développement de l'Imbo (SRDI). Parmi les banques, on peut citer aussi l'Interbank Burundi (IBB) qui cible les petits commerçants des centres urbains, dans l'objectif de leur éviter les taux usuraires du secteur informel. Dans son volet microfinance, IBB agit comme une banque de proximité sur les segments de clientèle constitués par les marchés (marché central de Bujumbura, marché de Ruvumera et marché de Jabe, ainsi que sur les marchés secondaires de l'intérieur du pays à savoir, Gitega, Ngozi, Muyinga et Kirundo), et les petits commerces et activités artisanales des quartiers périphériques de Bujumbura (Buyenzi, Jabe, Kamenge, Bwiza,...).

Parmi les établissements de financement, figurent le Fonds de Développement Communal (FDC), la Compagnie de Financement pour le Développement (COFIDE), le Fonds de Micro- Crédit Rural (FMCR), le Fonds pour la Promotion de l'Habitat Urbain (FPHU), etc. Créé en 1992, le FDC placé sous l'ex ministère du développement communal, a pour actionnaires principaux l'Etat, la Mairie de Bujumbura et toutes les communes du pays. Ses interventions portent sur des projets productifs et commerciaux des communes et groupements avalisés par les communes et dans une moindre mesure des particuliers. Il finance également la participation des communes dans des projets d'infrastructures. Quant à la COFIDE, elle a été créée en juillet 2000, et est implantée en milieu rural, avec son siège social situé à Ngozi. En raison de sa proximité avec la population de base, la COFIDE est bien placée pour jouer le rôle de financement des micro- entrepreneurs ruraux. Elle oeuvre en partenariat avec le centre de recherche de l'université de Ngozi (CERADER) qui assure l'encadrement technique et l'analyse des dossiers de demande de crédits, avec l'Union pour la Coopération et le Développement (UCODE), ainsi que des Sociétés de Gestion des Stations de Lavage (SOGESTAL).

Pour sa part, le FMCR a été créé en 2002. C'est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle de l'ex ministère de développement communal. De ce fait,

c'est une institution dont la vocation n'est pas commerciale mais de contribuer au développement économique du pays par le biais des microcrédits. Le FMCR a pour mission de mobiliser des ressources, étrangères notamment, intervenir par un fonds de crédit et de garantie, et fournir une formation technique aux bénéficiaires de microcrédits. Enfin, le FPHU contribue énormément dans le financement de l'habitat et les équipements. Il faut souligner que l'accès à un crédit dans ces institutions est conditionné par la possession d'un compte domicilié, des garanties substantielles ou un salaire régulier, ce qui constitue une barrière pour les catégories à faible revenu.

2.2.2. Les organisations de type coopératif

Il s'agit des institutions qui collectent l'épargne de leurs membres pour la redistribuer sous forme de microcrédits. En général, elles s'adressent uniquement à leurs sociétaires qui peuvent bénéficier des crédits à partir de leurs fonds propres (épargne) déposés sur leurs comptes courants. Dans cette catégorie, nous regroupons la Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBUR), la Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM), la Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC), la Mutuelle d'Epargne et de Crédit (MUTEC), la Coopérative d'Epargne et de Financement pour la Promotion des Echanges des Produits Agricoles et de Pêche (COFIP), etc. Des illustrations sur ce type d'organisations seront faites ultérieurement à partir des trois études de cas.

2.2.3. Les organisations non gouvernementales

Ici sont concernées des programmes initiés et appuyés par des organisations non gouvernementales, nationales ou internationales. Elles interviennent en appui aux populations pauvres et marginalisées sous forme de crédits, soit directement ou en interface avec d'autres institutions de microfinance. On pourrait citer des organisations comme WORLD VISION, PREFED, JAMII BORA, OAP, etc. Leurs approches et zones d'intervention varient en fonction des objectifs poursuivis et de l'orientation des bailleurs de fonds.

Par exemple, JAMII BORA, qui a démarré ses activités en janvier 2002, est la branche burundaise de "JAMII BORA Kenya" sise à Nairobi (institution de microfinance comptant plus de 15.000 membres ayant comme public cible les désœuvrés de la ville de Nairobi). Son objectif est de développer des programmes visant à lutter contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations les plus démunies résidant en Mairie de Bujumbura et dans les communes environnantes, y compris Bujumbura rural. JAMII BORA cible également les personnes sinistrées, les rapatriés, les sans emplois, les petits fonctionnaires et commerçants, sans oublier les agriculteurs sans terre. La microfinance est le plus important programme de JAMII BORA. D'autres programmes relatifs à l'amélioration de l'habitat, l'amélioration des soins de santé, la réinsertion des orphelins sont également prévus.

Quant à l'Organisme d'Appui à l'Autopromotion (OAP) qui a démarré ses activités de crédit en 1994, il était au départ une ONG internationale, mais ayant la vocation de devenir une ONG nationale. Il est appuyé par l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED) de Genève et l'ONG française CIEPAG, sous forme de fonds de garantie. Sa mission s'articule en trois objectifs : l'amélioration des conditions économiques et sociales des populations, en donnant une priorité aux familles, aux veuves, orphelins, jeunes, etc. ; le renforcement du travail associatif et communautaire et le renforcement de la prise en charge des actions par les populations locales elles-mêmes.

Son volet micro- crédit cible la population rurale sans distinction de genre mais groupée en associations, et exceptionnellement les individus si le projet financé est stratégique pour le milieu d'intervention. Entre 1994 et 1997, le crédit octroyé était remboursable sans intérêt car à l'époque, il y avait beaucoup d'organismes humanitaires qui donnaient du crédit gratuit dans le secteur. L'OAP avait un guichet caisse au service des bénéficiaires du crédit mais elle préférait acheter le matériel sollicité pour le crédit quitte à le distribuer aux bénéficiaires. Depuis 1998, suite à la difficulté de combiner la caisse micro- crédit et l'action de formation sur le mouvement associatif, l'OAP a opté pour l'ouverture d'un fonds de garantie avec une banque qui a à prendre en compte tous les secteurs. Au niveau des activités de crédit, les crédits des associations sont privilégiés car l'OAP mise sur la caution solidaire comme principale garantie du remboursement du crédit. On enregistre aussi les propriétés foncières même s'il est difficile de les réaliser dans le contexte social burundais.

L'OAP collabore donc avec la BNDE et le FDC dans le système de crédit. Dans ce système, l'OAP donne des conseils techniques aux associations qu'elle initie et encadre, ainsi qu'une formation en épargne et crédit. Des visites régulières sur le terrain sont effectuées pour assurer une formation continue aux membres des associations et appuyer la gestion. Des séminaires et ateliers sont organisés à l'intention des membres des associations. L'OAP propose des modules tels que module « Organisation », module « Gestion », module « Elaboration des projets ». L'OAP donne une formation sur la gestion, le microcrédit et les principes d'association. Le personnel de l'OAP qui encadre le volet microcrédit bénéficie également d'une formation en renforcement des capacités.

2.2.4. Les sociétés et projets de développement

Avec les moyens financiers apportés par des partenaires extérieurs (PNUD, FIDA, FAO, ...), nous trouvons dans certaines régions du pays des projets de développement qui accordent des microcrédits en faveur des groupes constitués d'agriculteurs, d'éleveurs, d'artisans ou en faveur de ménages ruraux à faibles revenus, etc. C'est le cas du Projet de développement agro-pastoral de Bututsi financé par la BAD et le FIDA, du Projet de développement communautaire pour la lutte contre la pauvreté financé par le PNUD et du Projet d'appui à la sécurité alimentaire financé par la FAO. Certains de ces financements sont des dons de fonds perdus, d'autres sont supposés remboursables. Les microcrédits accordés sont relatifs aux intrants agro-pastoraux. Quant aux sociétés de développement, il s'agit des sociétés dont la mission première est l'encadrement des cultures industrielles en l'occurrence les SOGESTAL pour le café, la COGERCO pour le coton, la BTC pour le tabac et l'OTB pour le thé. Ces sociétés recourent aux crédits bancaires pour appuyer les agriculteurs sous forme de microcrédits agricoles. La SRDI intervient aussi sous cette forme en faveur des riziculteurs de son périmètre.

2.2.5. Les groupes auto- organisés

Dans cette catégorie, nous trouvons essentiellement les associations, les tontines, les fonds d'entraide et de solidarité.

Tontines et Fonds d'entraide et de solidarité

Certains groupes professionnels ont commencé à mettre en place des mécanismes de solidarité allant des fonds d'entraide et de solidarité entre des fonctionnaires d'un même ministère aux tontines d'épargne et de crédit pour femmes habitant un même quartier ou exerçant une même activité commerciale. Il s'agit notamment du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement « FSTE », du Fonds de Solidarité des Travailleurs du Ministère de la Santé (FSTS), du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Justice (FSTJ) et des différentes tontines comme les tontines Rohero, Ngagara, l'association Dufashanye Kinindo (ADUKI), l'association féminine d'épargne et de crédit (AFEPAC), la caisse d'entraide de Mutanga, etc. Les organisations comme la FSTE, la FSTS et la FSTJ ont la particularité d'être des corporations.

Les ASBL

Au niveau des ASBL, l'on peut citer TWITEZIMBERE, le Conseil pour l'Education et le Développement (COPEDE), l'Union pour la Coopération et le Développement (UCODE), etc. TWITEZIMBERE est assez importante de par le volume des financements accordés. Créée en 1993, cette association s'est fixé plusieurs objectifs. Il y a notamment la lutte contre la pauvreté à travers un appui au développement des activités génératrices de revenus et aux programmes de création de micro- entreprises. Ensuite, figure l'amélioration de l'environnement socio- économique à travers la construction, la réhabilitation des infrastructures sociales (écoles primaires, centres de santé, alimentations en eau potable, etc.) et économiques (centres de négoce, etc.). Il y a également la formation de la population à l'esprit entrepreneurial, à la gestion de micro- projets ainsi que la responsabilisation à l'autodéveloppement.

Depuis le démarrage des activités génératrices de revenus en 1997, TWITEZIMBERE avait financé jusqu'en 2001, 1950 micro- projets pour un montant global de 1.306.796.422 FBu dont 417.633.259 FBu en 2001. Les activités financées sont principalement celles relatives à la transformation agricole, le maraîchage, la riziculture, l'artisanat, le commerce, l'agriculture, l'élevage et les services. Pour atteindre ses objectifs et toucher le plus de monde possible, l'ASBL collabore avec des organismes intermédiaires suffisamment implantés en milieu rural et bénéficiant d'une grande crédibilité au sein de la communauté. TWITEZIMBERE a donc développé un partenariat avec 42 organismes intermédiaires qui sont des ONG, d'autres ASBL, des services techniques spécialisés des ministères, des confessions religieuses, des organisations de développement local, des institutions financières dont les institutions de microfinance.

Ayant démarré ses activités en avril 2001, l'UCODE est également une organisation importante, ayant la vocation de couvrir toutes les provinces du Nord du pays. C'est une ASBL constituée en fédération. La fédération est composée des UCODE- Communes. Son objectif est la mobilisation des ressources sous forme d'épargne en vue de lutter contre la pauvreté. Sa population cible est constituée par les associations paysannes essentiellement les caféiculteurs. Au niveau de ses activités, UCODE initie les associations paysannes et crée des guichets de proximité. Ces guichets servent pour la collecte de l'épargne mais également pour la distribution du microcrédit octroyé par la COFIDE. Elle assure également des activités de formation à l'intention des gérants de guichets sur la gestion. Elle forme régulièrement aussi les comités de guichets sur la gestion et le suivi des comptes des associations.

2.2.6. Le financement informel

Des pratiques endogènes existent en matière d'épargne et de crédit en particulier en milieu rural. Ces pratiques illustrent à suffisance l'importance des besoins existant et revêtent des formes très diversifiées. L'on peut mentionner la coopération informelle sous forme d'entraide, de petits prêts entre amis et de formation de groupes réalisant en commun des activités rémunérées ; la vente de la production par anticipation ; l'échange de la force de travail contre des biens et des services ; les crédits des associations d'entraide ; etc. L'annexe n° 7 offre une vue synthétique des différentes interventions.

2.3. Importance économique du secteur de microfinance

L'importance économique du secteur de microfinance est illustrée par quelques indicateurs d'activités, et sa part dans le financement de l'économie.

Tableau n°4: Quelques indicateurs²¹ du secteur de microfinance au Burundi

Indicateurs	2004	2005
Population desservie (clients ou membres)	272 340	311 094
Montants des crédits octroyés (en FBu)	9 603 149 000	8 704 138 000
Nombre de bénéficiaires (clients)	52 955	63 051
Crédit moyen en FBu	181 000	138 050
Epargne collectée en FBu	2 654 147 000	3 109 743 000
Encours de crédit	n. d.	13 897 427 000

Source : RIM, Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance N°002 , Mars 2006, BUJUMBURA

Tableau n°5 : Part des microcrédits dans le financement de l'économie en milliards de FBu (1990-2001)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Micro-crédit	0,92	1	0,9	0,94	0,98	1	3,4	4	5,5	12
Total crédit	42,2	47	51	49	56	57	98	137	157	137
% des micro-crédits	2,2	2,1	1,8	1,9	1,8	1,75	3,47	2,9	3,5	8,8

Sources : BUKWARE, Béatrice (2001), in BUJEJE, M et RUSIMBI, M.G. (2005); PNUD (2004, p.7).

²¹ Ces données portent uniquement sur quelques institutions membres du RIM, mais les chiffres sur l'épargne semblent très sous-estimés.

3. Politiques et projets de pérennisations des actions de microfinance

Le souci de pérennité est au centre des préoccupations de tous les acteurs. Dans la section suivante, nous abordons les perspectives de pérennisation au travers de la réglementation du secteur et des projets financés par des bailleurs de fonds.

3.1. La réglementation en tant que stratégie de pérennisation des actions de microfinance

Suivant les règles juridiques qui leur sont appliquées, trois grands types d'opérateurs peuvent être distingués.

Le premier type rassemble les banques et établissements financiers exerçant une activité de microfinance. Les neuf banques et six établissements financiers que compte le pays sont régis par la Loi bancaire n°1/017 du 23 octobre 2003.

Le Fonds de Micro-Crédit Rural (FMCR), régi par le Décret n° 100/026 du 19 février 2002 portant création et organisation de cet organisme, constitue un deuxième type d'opérateur de microfinance. Il s'agit d'un établissement à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministère du développement communal²². Son rôle est de mobiliser des ressources, étrangères notamment, d'intervenir par un fonds de crédit et de garantie, et de fournir un encadrement technique aux bénéficiaires de microcrédits.

Le troisième type est sans doute le plus important en termes de volume d'activités ; il concerne des organisations spécifiques, régies par le Décret n° 100/203 du 22 juillet 2006 portant réglementation des activités de microfinance au Burundi. C'est sur la base d'une analyse de ce texte que le présent document est élaboré. Différents responsables²³ directement impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce décret, qui résulte d'une longue concertation entre le gouvernement, les professionnels et les bailleurs de fonds, nous ont signifié qu'il était inspiré de réglementations en vigueur ailleurs, et notamment des réglementations de la BCEAO, du Rwanda, du Congo ou encore du Maroc.

Ce texte regroupe les établissements de microfinance qu'il régit en trois catégories²⁴. La première catégorie est celle des coopératives d'épargne et de crédit ou mutuelles d'épargne et de crédit. Ces établissements sont tenus de respecter les règles de l'action coopérative ou mutualiste et leur objectif principal est de collecter l'épargne de leurs membres et de leur consentir du crédit. La deuxième catégorie concerne les entreprises de microfinance qui sont des sociétés anonymes offrant des services financiers au grand public mais n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier tel que défini par la Loi bancaire. La troisième catégorie regroupe les programmes (mis en œuvre par des ONG ou ASBL) et projets de microcrédit.

²² Ce ministère n'existe plus ; le FMCR relève donc probablement désormais du Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction.

²³ Monsieur Alphonse Nyobewe, fonctionnaire à la Cellule Microfinance logée à la Banque Centrale (BRB), Messieurs Gervais Karekuzi et Noël Nshimirimana, Coordinateurs Nationaux du Projet de Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi, respectivement en charge des volets OIT et DID.

²⁴ D'un point de vue juridique, on distingue donc trois types d'IMF, le troisième type étant lui-même subdivisé en trois catégories.

A travers une réglementation prudentielle et une réglementation non prudentielle, ce texte a pour but d'assurer l'équilibre financier des établissements de microfinance, de protéger les petits épargnants et, plus globalement, de favoriser le développement des établissements de microfinance s'inscrivant dans la pérennité. Le choix a été fait de réglementer les activités, et non les institutions ; quelle que soit sa forme juridique, toute institution appartenant au troisième type d'IMF est donc régie par ce texte. La supervision et le contrôle des activités de microfinance sont placés sous la responsabilité de la Banque Centrale (BRB). Le troisième article du chapitre trois mentionne que "[nul] ne peut exercer une activité de microfinance sans avoir été préalablement agréé à cet effet par la BRB²⁵".

Des règles prudentielles stipulent explicitement l'obligation, pour les IMF, de préserver l'équilibre financier et de viser la pérennisation de leurs activités. Par exemple, dans le dixième chapitre, consacré aux normes prudentielles, l'article 50 indique que "[les] établissements doivent adopter une structure de taux d'intérêt qui leur permet de couvrir leurs charges d'exploitation, y compris le coût du capital et les pertes sur prêts, et d'assurer la pérennité de leurs activités". D'autres articles du même chapitre énoncent d'autres dispositions prudentielles auxquelles sont tenues les IMF : ainsi, leur ratio de liquidité doit atteindre au moins 15% ; leur ratio de fonds propres nets doit correspondre à 10% au moins des actifs ; une réserve de 20% des excédents nets en fin d'exercice doit être affectée aux fonds propres ; le montant de crédit maximum qu'une IMF peut accorder à une même personne ou un même groupe de personnes ne peut dépasser un certain pourcentage du volume total de leurs dépôts ; le taux de risques qu'une IMF peut encourir sur un de ses dirigeants ou l'ensemble de ses dirigeants ne peut dépasser une certaine limite, variable selon qu'elle collecte ou non l'épargne ; des limites sont également fixées pour le taux de provision de crédit en souffrance selon les échéances, le montant de crédit ou avances sur salaires qu'une IMF peut accorder aux employés, les risques de crédit en pourcentage du volume total des dépôts, etc.

Les règles non prudentielles portent par exemple sur l'exclusion des dirigeants ayant une responsabilité passée dans une faillite (insolvabilité du système bancaire et financier, faillite d'une société commerciale ou d'une IMF, etc.), ou sur la transmission des rapports d'activités et des états financiers à la Banque Centrale, afin que celle-ci puisse apprécier la situation financière de chaque établissement, sur base d'une comptabilité distincte des autres activités pour les activités de microfinance.

Les IMF sont tenues de se doter d'un système de contrôle interne et externe, sous surveillance de la Banque Centrale. Le contrôle interne doit permettre de vérifier la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures à la réglementation en vigueur et de veiller à la qualité de l'information comptable et financière. Le contrôle externe est effectué par des commissaires aux comptes agréés par la Banque Centrale. Chaque année, ces derniers doivent certifier les établissements et transmettre des rapports à l'organe de supervision. Cet organe est responsable du respect des dispositions réglementaires, des normes prudentielles, du code d'éthique de la profession et de ses propres décisions, d'une part, et de l'équilibre de la situation financière des établissements et de la sauvegarde des intérêts des déposants et autres créanciers, d'autre part.

Cette loi est en partie une adaptation de certaines règles appliquées aux banques classiques, surtout en matière de normes prudentielles. Ainsi, le niveau de capital minimum

²⁵ Il convient de souligner que ce qui est développé ici ne concerne pas les deux premiers types d'IMF ; ne sont concernées que les trois catégories d'IMF distinguées au sein du troisième type.

est fixé actuellement à 200 millions de FBu pour les IMF de la deuxième catégorie, alors qu'il est de 1 milliard de FBu pour les banques. Il n'existe pas de capital minimum pour les IMF de la première et de la troisième catégories.

Pour Eric Ngendahayo²⁶, enseignant-chercheur au Centre de Recherches en Ethique Economique de l'Université de Lille (France), la fixation d'un niveau minimum de capital permet d'éviter une prolifération des établissements de petite taille, prolifération qui risquerait de porter le nombre de structures au-delà des capacités de supervision de la Banque Centrale. Le fait que les projets de crédits filières et les programmes de microcrédits mis en place par les ONG, les ASBL et les bailleurs de fonds soient assujettis à ce décret est également jugé bénéfique. En effet, la méthodologie utilisée par certains de ces programmes consiste à octroyer des crédits à taux subventionnés, voire à taux nuls, sans réellement se soucier du remboursement des fonds engagés. Cela crée une distorsion du marché du crédit sur leur zone d'intervention, entravant le développement et le bon fonctionnement des établissements de microfinance qui visent la durabilité et la rentabilité de leurs services.

Le cadre juridique d'exercice de la microfinance étant défini, il reste un défi : celui de le faire respecter. Dès lors se pose la question de l'adéquation des capacités de supervision. Citant un conseiller du consortium international des bailleurs de fonds s'exprimant dans le "Livre Bleu sur la Microfinance", le Coordinateur National du Projet de Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi, volet DID, indique qu' "il ne sert à rien de réglementer ce qu'on ne peut pas superviser"²⁷. Il serait absurde d'ordonner une supervision en l'absence des capacités et des infrastructures nécessaires pour superviser les institutions réglementées et contrôler leur conformité. La question est dès lors de savoir si le Burundi dispose des instruments de supervision nécessaires et des capacités requises pour les appliquer aux anciens comme aux nouveaux acteurs.

L'auteur précité insiste sur l'importance d'une approche de réglementation se basant sur la supervision fondée sur le risque. Deux approches de réglementation sont alors envisageables. L'approche traditionnelle de réglementation consiste à poser certaines limites au pouvoir de décision des IMF et à demander aux autorités de supervision de contrôler le respect de ces limites et la gestion des risques. L'autre approche, plus récente, accorde par contre plus de poids aux obligations internes des IMF en termes de systèmes d'analyse, de gestion et de contrôle de risques. Cette approche charge les instances de supervision de s'assurer de la solidité des capacités de gestion des risques et de contrôle interne des institutions financières. Cette approche se fonde sur un postulat selon lequel une supervision externe ne peut en aucun cas se substituer à une gestion interne solide. C'est cette nouvelle approche qui a été privilégiée par les pouvoirs publics du Burundi dans la formulation du texte réglementant le secteur. En témoigne ainsi le chapitre douze, consacré à la surveillance et au contrôle. Les articles 63 et 64 prévoient la mise en place des systèmes de contrôle interne et externe, le tout sous la surveillance de la Banque Centrale.

En vue d'assurer efficacement les fonctions de supervision qui lui échoient désormais, la Banque Centrale s'est dotée d'une "Cellule Microfinance". En plus des moyens qu'elle doit déployer elle-même, des bailleurs de fonds ont déjà mobilisé des ressources, tant financières que techniques, pour le fonctionnement optimal de cette cellule.

²⁶ Ngendahayo, E. (2006), « Microfinance au Burundi : Une analyse du texte de réglementation », *ZAMUKA, Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, N°003, juin, RIM, Bujumbura.

²⁷ Nshimirimana, N. (2006), « La gestion du changement », *ZAMUKA, Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, octobre-novembre-décembre, RIM, Bujumbura.

3.2. Intervention des bailleurs

A en croire différents responsables impliqués dans la politique sectorielle de microfinance, l'entrée en vigueur du décret réglementant le secteur a été possible grâce à l'appui des bailleurs de fonds. A l'issue d'une table ronde organisée en 2006, les bailleurs de fonds se sont dotés d'un représentant, en vue de coordonner leurs interventions dans le domaine de la microfinance. Chaque bailleur continue cependant d'agir sur la base d'une relation directe avec les IMF qu'il soutient, ou alors indirectement à travers le RIM. La gestion des fonds est indépendante pour chaque bailleur. Il s'agit donc plutôt d'une relation de concertation visant à améliorer l'efficacité des interventions respectives des différents bailleurs. La réglementation a permis de créer un environnement favorable et incitatif pour ce groupe d'acteurs. En l'occurrence, nous nous intéressons au Projet "Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi" et au Projet "Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges pour la Microfinance (FORCE)", et plus particulièrement aux volets consacrés à la régulation et à la supervision.

3.2.1. Projet de Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi

Le projet "Renforcement des Capacités en Microfinance pour le Burundi" est mis en œuvre par le PNUD. Il s'étale sur la période 2005-2007 et a pour objectif la professionnalisation de ce secteur au travers de quatre volets. Le premier volet porte sur des appuis directs à trois IMF ayant un fort potentiel en termes de portée et de pérennité technique et financière. Le développement d'une composante formation pour renforcer les capacités d'une masse critique de ressources humaines du secteur constitue le deuxième volet. Le troisième volet est consacré aux appuis institutionnels au niveau des organes de concertation et d'organisation du secteur (CNM, bailleurs de fonds et RIM). Le dernier volet consiste en un appui institutionnel au niveau de la Banque Centrale (BRB) visant à créer un environnement favorable pour la microfinance en termes de régulation et de supervision.

Ce dernier volet visait à mettre en place une régulation adaptée, souple et incitative permettant un développement des IMF, d'une part, et à rendre opérationnelle une "Cellule de Régulation et de Supervision des IMF" au sein de la Banque Centrale, d'autre part. Dans un premier temps, une aide technique et financière a été apportée au groupe de travail pour élaborer le projet de décret de réglementation du secteur. Le travail technique a permis de produire un cadre juridique amélioré, de définir des normes et des indicateurs de performance ainsi qu'un dispositif prudentiel. Un appui a également été consenti pour faire adopter le projet de décret par les autorités gouvernementales, le 22 juillet 2006. Dans un deuxième temps, il a fallu installer la Cellule Microfinance, en fournissant un équipement, en assurant la formation du personnel, en appuyant l'élaboration de procédures internes et d'un plan comptable, etc.

A l'issue de ce projet, en juin 2007, il restera sans doute encore beaucoup à faire, aussi bien au niveau sectoriel global, en termes de renforcement des capacités des IMF, qu'au niveau de la Cellule Microfinance. Ainsi, le plan comptable, qui devait normalement être finalisé en janvier 2007, ne l'était pas encore en février de la même année. Mais ces difficultés pourront être surmontées, tout au moins dans une certaine mesure, grâce à un appui technique et financier du projet FORCE.

3.2.2. Fonds pour la Relance, les Conseils et les Echanges en Microfinance (FORCE)

FORCE est un projet s'inscrivant dans la coopération entre le gouvernement burundais et le gouvernement néerlandais. Il s'agit d'un établissement public à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministère des Finances du Burundi, doté d'un patrimoine propre et jouissant de la personnalité juridique, ainsi que de l'autonomie organique et financière. FORCE est doté d'un conseil d'administration nommé par décret présidentiel.

FORCE vise le développement des activités productives au Burundi, y compris en milieu rural, via la réhabilitation et le développement du secteur financier. Son objectif général est de permettre à la grande partie de la population qui n'est pas desservie par le système bancaire classique d'avoir un accès facile au financement. Le projet finance des activités ayant pour objectif la pérennisation des acteurs de la microfinance. Des demandes de subvention peuvent être introduites dans trois volets d'activités. Le premier volet porte sur les infrastructures et les équipements pour la relance des IMF. Cette activité concerne la réhabilitation, l'extension et l'acquisition d'infrastructures ou d'équipements d'infrastructures, ou tout autre investissement. Le deuxième volet est relatif aux prestations de services en vue de professionnaliser les opérateurs. Ces services concernent par exemple l'informatisation, les services d'audit, de mises à niveau comptables et financières ou organisationnelles, de formation, etc. Le dernier volet consiste en un appui au gouvernement dans son rôle de supervision et de tutelle de la microfinance.

Pour ce qui est de cette dernière composante, quatre types d'activités sont concernées, à savoir : un appui à la coordination et la supervision du secteur ; un appui à l'établissement de la cellule de supervision à la Banque Centrale ; des formations, stages et visites extérieures ; et une assistance technique.

Cette politique, qui vise la pérennisation des IMF, est basée sur trois axes d'orientation et trois axes opérationnels. Au niveau des axes d'orientation, il s'agit de baser la stratégie de développement du secteur sur trois leviers, à savoir la mobilisation des ressources locales (épargne), la politique de décentralisation en cours, ainsi que le développement et le financement des filières agricoles. Pour ce qui est des axes opérationnels, il s'agit de confier à des institutions de microfinance la gestion des volets crédits des ONG, projets, associations et programmes de développement ; d'appliquer les taux du marché ; et d'assurer le désengagement de l'Etat en tant qu'opérateur technique en microfinance.

L'existence d'un cadre réglementaire n'est pas suffisante à elle seule pour assurer la pérennité des acteurs. Bien sûr, elle constitue un pilier incontournable ; l'entrée en vigueur d'un cadre juridique est présentée comme un facteur de développement du secteur, tant du côté des épargnants, des opérateurs et des micro-entrepreneurs que du côté des bailleurs de fonds qui souhaitent soutenir les micro-entrepreneurs. Mais encore faut-il faire respecter les règles édictées ; dans cette perspective, le renforcement des capacités de la Cellule Microfinance (récemment mise en place) en tant qu'organe de supervision est au centre des préoccupations des autorités publiques et des bailleurs de fonds. La volonté politique étant affichée, l'efficacité du travail de cette cellule devrait se faire sentir.

Par ailleurs, un défi énorme se pose également aux IMF, qui doivent maintenant se conformer aux dispositions réglementaires. L'existence d'un cadre réglementaire implique plusieurs changements simultanés pour les IMF : changement d'univers et d'administration ; passage, pour certaines, du monopole à la concurrence, etc. La question se pose dès lors de

savoir si elles sont toutes outillées pour répondre à ces exigences liées à la gestion et au processus d'octroi du crédit, à l'analyse financière, à la maîtrise du tableau de bord et de la tarification des services, etc²⁸. Cette question constitue un enjeu majeur, d'autant qu'un tel changement n'est pas une question de choix mais une contrainte légale. Cette loi a un impact éducatif dans le sens où elle incite les établissements de microfinance à accomplir leur mission sociale tout en s'inscrivant dans la durée. Concilier ces deux objectifs implique ainsi pour les IMF de s'inscrire dans un processus de changement quant à leur mode opératoire.

Il faut également garder à l'esprit que la supervision a un coût, financier et non financier, aussi bien pour l'organe de supervision que pour les organismes contrôlés (CGAP, 2000, p.7). La mise en place du cadre réglementaire n'est pas suffisante pour garantir la pérennisation des actions de microfinance ; encore faut-il que des capacités de supervision adéquates s'ensuivent, et que les IMF répondent aux changements opératoires, qui sont conséquents, tout en veillant à contenir les coûts y afférents.

²⁸ Nshimirimana, N. (2006), « La gestion du changement », *ZAMUKA, Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, octobre-novembre-décembre, RIM, Bujumbura.

Chapitre 5

Trois études de cas : FENACOBUR, CECM et COSPEC

Le choix de cette étude a porté sur trois institutions de microfinance considérées comme ayant le plus de potentiel en termes de portée et de pérennité technique et financière (PNUD, 2004, p.10)²⁹. Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les trois institutions de microfinance, de par le contexte de leur création et leurs types d'activités. Ensuite, nous analysons leur capacité à répondre aux besoins financiers des populations cibles sur une large échelle, à travers l'évolution du nombre de points de service et du nombre de membres, du volume d'activités (épargne et crédit) et du montant de l'épargne moyenne et du prêt moyen.

1. Présentation générale

Leur histoire est différente, mais les trois institutions ont en commun le ciment coopératif et mutualiste.

1.1. Historique, objectifs et public cible

1.1.1. La Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBUR)

Les origines du mouvement COOPEC remontent à 1981. Les pouvoirs publics burundais, par l'intermédiaire de l'ex Ministère du Développement Communal, sont intervenus auprès du Centre International de Crédit Mutuel (CICM) pour solliciter une aide à constituer et à développer leur propre système de crédit Mutuel. C'est le 20 mars 1984 que le mouvement COOPEC a alors été créé, avec la signature de la convention n°283/C/DPL/83/BUR, entre le Gouvernement du Burundi, le Ministère français de la coopération et le CICM. Quatre conventions de financement totalisant 20.300.000 Francs Français ont été signées entre le Burundi et la Coopération Française. En 1992, le gouvernement du Burundi a cessé d'apporter son soutien et ne fournit actuellement que les locaux abritant les caisses. Jusqu'en 1996, le projet COOPEC bénéficiait également d'un appui technique (expert chef de projet) du CICM. Depuis 1996, les COOPEC n'ont plus bénéficié d'appui extérieur ni de subventions étatiques.

Le départ du CICM a été précipité et a donné lieu ensuite à un conflit entre le personnel et la nouvelle direction. Ce n'est qu'en 1998 que le Conseil d'Administration a mis en place la direction générale de la Fédération. De plus, depuis la crise de 1993, le mouvement COOPEC a été fortement secoué, ayant perdu du personnel, des sociétaires, et une bonne partie des données générales étant donné qu'il n'était pas encore informatisé. Certaines COOPEC ont en outre été saccagées, pillées et détruites (BIT, 2001).

²⁹ En plus de la Fédération Nationale des COOPEC du Burundi (FENACOBUR) et la Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM), il devrait y avoir la Banque Nationale de Développement Economique (BNDE). Lors de notre séjour sur terrain, les dirigeants de la BNDE ne nous ont pas permis de travailler sur cette institution. Leur argument est que la microfinance ne constitue pas leur activité principale, les conclusions d'une recherche risqueraient de ne refléter qu'une image partielle des activités de la banque, ce qui par ailleurs s'est déjà produit. Ainsi, la Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC) n'a pas été choisie sur la base du critère de portée et de pérennité évoqué, son choix devrait nous permettre d'aborder la problématique de la pérennité pour des IMF oeuvrant essentiellement en milieu rural.

A leur création, les COOPEC visaient comme objectifs la mobilisation de l'épargne, ainsi que l'octroi de crédits pour les populations rurales à faibles revenus. Pour cela, des objectifs spécifiques étaient poursuivis, notamment : encourager l'épargne des familles rurales; mobiliser les fonds provenant des souscriptions des sociétaires et de l'épargne libre; promouvoir la mise en circulation des fonds mobilisés pour l'auto développement du monde rural; mettre en marche des conditions raisonnables d'accès aux petits crédits; rapprocher l'organisation financière des bénéficiaires en l'occurrence les paysans ; et former les sociétaires en vue d'une appropriation effective de l'ensemble du réseau des coopératives par les membres adhérents. Actuellement, avec la détérioration des conditions de vie des populations dans toutes les couches sociales, le milieu urbain est fortement représenté.

1.1.2. La Caisse d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM)

La CECM a été initiée en 1995 par "l'Association pour la Promotion Economique de la Femmes" (APEF) avec le financement de l'ONG Canadienne « Développement International Desjardins » (DID), qui s'est retiré du Burundi en mars 1996. La CECM s'est fixé les objectifs principaux suivants : favoriser l'effort individuel d'épargne spécialement des femmes ; mobiliser les ressources des sociétaires et octroyer des crédits en vue du financement des activités s'insérant dans la politique de lutte contre la pauvreté; promouvoir des services financiers et non financiers (conseil technique, formation en gestion,...) accessibles et adaptés. Au niveau du public ciblé, la CECM s'adresse à toute personne (femme et homme) qui éprouve des difficultés à accéder au système financier classique et qui fait recours à la caisse. La priorité est toutefois donnée aux femmes à faibles revenus provenant des quartiers périphériques de la ville de Bujumbura. Elle opère essentiellement en Mairie de Bujumbura et ses périphéries, ne disposant pas d'agence à l'intérieur du pays.

1.1.3. La Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC)

La COSPEC a été créée en janvier 2001 sur l'initiative des communautés de base en provenance des 6 Communes de la province de Cibitoke. COSPEC est une structure de proximité pour la promotion des initiatives locales de développement. L'objectif de la COSPEC est de mobiliser les ressources locales par le biais de l'épargne afin d'organiser une structure de proximité capable de prendre en charge l'autofinancement des activités paysannes génératrices de revenus dans la province de Cibitoke, à travers les microcrédits. Le public cible de la COSPEC est toute personne morale ou physique sans différenciation de sexe ou d'appartenance socioprofessionnelle et confessionnelle.

1.2. Les produits et services

Les trois institutions ne proposent à leurs membres qu'une gamme limitée de services financiers, centrés sur l'épargne et le crédit. Les services non financiers ne sont pas diversifiés non plus.

1.2.1. L'épargne

La collecte de l'épargne apparaît comme la première étape dans le fonctionnement de chacune des trois institutions. La FENACOBU effectue des séances de sensibilisation à la mobilisation de l'épargne surtout lors de l'implantation des caisses. Tout membre verse une cotisation unique non remboursable de 1000 FBu pour la part sociale qui constitue le capital

social d'une COOPEC, le droit d'adhésion est de 0 FBu. Les dépôts effectués par les membres constituent la principale ressource de la caisse. Les COOPEC servent l'épargne à vue et l'épargne à terme. L'épargne est rémunérée à 3%. L'épargne non recyclée dans les prêts est placée dans les banques commerciales.

De son côté, au cours des 3 premières années, la CECM animait des séances de sensibilisation et de mobilisation pour expliquer sa politique, la nature de ses activités et le bien-fondé de l'épargne. Le principe de base est d'épargner avant d'emprunter. La part sociale est de 4 000 FBu, avec un maximum de cinq parts, et le montant du droit d'adhésion est de 800 FBu. La CECM offre trois types de produits d'épargne : épargne à vue, épargne à terme et épargne constituée pour le financement d'une activité déterminée. Le taux de rémunération de l'épargne varie entre 4 et 8% selon le terme et il est négociable : 4% pour trois mois, 5% pour six mois, 7% pour neuf mois, 8% pour douze mois, etc.

Le principe de constitution de l'épargne pour la COSPEC est semblable à celui des deux institutions précédentes. En effet, pour mobiliser l'épargne, elle procède par des séances d'information sur le bien fondé d'une coopérative d'épargne et de crédit, pour susciter une adhésion libre et volontaire des membres sociétaires. Ceux-ci approvisionnent régulièrement leurs comptes et reçoivent une part des produits au prorata du montant de leurs avoirs épargnés sur une période convenue. Toute personne ou association ouvre un compte d'épargne à la COSPEC pour un montant de 800FBu qui représente le droit d'adhésion, et elle obtient un livret d'épargne. Le montant de la part social est de 10.000 FBu. L'épargne est rémunérée à 5%.

1.2.2. Le crédit

L'épargne collectée a en principe une double destination. Une partie doit être conservée comme encaisse de trésorerie pour faire face aux retraits, alors que l'autre doit être mise à disposition des membres sous forme de crédits. Pour couvrir le risque de défaut de remboursement, la FANACOBu, la CECM et la COSPEC ont instauré un système de garanties. Toutefois pour ce système comme pour les modalités d'octroi et de recouvrement de crédits, il existe des variantes d'une institution à une autre.

Les COOPECS procèdent de 2 manières dans l'octroi des crédits. D'une part, il y a un système de crédits directs aux membres sur la base d'un cautionnement solidaire d'une tierce personne ou des biens personnels mis en garantie. Sur la base de la valeur estimée de ces biens, on peut aller jusqu'à réaliser la garantie par leur vente, en collaboration avec l'administration communale et les animateurs de base. D'autre part, il existe un système de partenariat développé avec les ONG. Ces dernières placent un fonds de garantie à la Fédération qui distribue ensuite les micro- crédits aux bénéficiaires et groupements encadrés et avertisés par l'ONG. Les crédits individuels représentent 80% contre 20% de crédits aux groupements. Les COOPEC pratiquent des taux d'intérêt débiteurs en fonction des produits de crédit. Le taux d'intérêt est de 19% pour les crédits ordinaires, destinés aux salariés et non salariés (agriculteurs, commerçants et artisans); 18% pour les crédits accordés aux associations ; 10% pour les crédits automatiques réservés aux salariés et 36% (3% par mois) pour les crédits campagnes (agriculteurs et éleveurs). Le système de suivi est hiérarchisé. Au niveau de chaque caisse, le Conseil d'Administration s'associe à la commission de recouvrement et au Comité de Surveillance. Ces organes se font aider par les animateurs de base qui connaissent bien les membres de la caisse et qui travaillent bénévolement.

De même, à la CECM, le règlement a fixé les conditions aux clients membres pour prétendre à un crédit. Le déblocage de crédits se fait à travers les comptes des clients ; les garanties exigées dépendent du type de crédit, du montant sollicité, etc. La CECM pratique un taux d'intérêt débiteur uniforme pour tous les produits qui est de 18%. Elle recourt à quatre modalités de recouvrement : téléphone pour avertissement, visite pour un entretien, envoi d'une lettre de recouvrement, mise en oeuvre des garanties.

Quant à la COSPEC, en plus d'être membre et répondre aux règles fixées, le prétendant à un crédit doit présenter une garantie réelle. Le taux d'intérêt débiteur est de 30% (les crédits ont une durée de six mois au taux de 15%). Le recouvrement et le suivi du crédit sont assurés par le représentant de la COSPEC au niveau communal. Il est appuyé par le comité de personnes choisies pour leur notoriété et qui sert de caution morale pour le demandeur de crédit. La COSPEC collabore avec les responsables de l'administration pour assurer le recouvrement.

1.2.3. La formation

Au niveau des trois institutions de microfinance, la formation n'est pas développée, aussi bien pour le personnel que pour les membres. La FENACOBU dispose d'un service chargé de la formation du personnel, qui dispense une formation sur la comptabilité à l'intention des gérants de caisses. Ces derniers produisent un bilan et le compte d'exploitation de la caisse. Les gérants non qualifiés se font assister par les chefs de secteurs. Le personnel cadre participait régulièrement aux séminaires externes organisés par le CICM jusqu'en 2000. Il n'y a pas de formation spécifique à l'intention des groupes- cibles. Quant à la CECM, ne disposant pas de formateur spécifique, son personnel participe à des opportunités qui se présentent, qu'il s'agisse d'une formation à l'intérieur ou à l'extérieur du pays. Par ailleurs, le personnel dispense aux membres/ clients une formation sur le tas. Pour sa part, la COSPEC bénéficie d'une formation à distance (FAD) dispensée par l'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative (ISPEC, Cotonou, Bénin) en faveur de l'Administrateur Directeur Gérant (ADG) et de la Gérante en organisation, gestion et comptabilité d'une coopérative.

1.2.4. Autres services

Comme autres services financiers, ces institutions n'offrent pour le moment que la domiciliation des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat, en plus des opérations de transfert de fonds effectuées pour les membres qui le demandent à la CECM.

2. Evolution des activités

Ces institutions ont été créées dans l'objectif de satisfaire les besoins des populations exclues du système bancaire. Cette valeur a conduit à une stratégie de développement mettant en avant la vocation sociale. Pourtant, pour réaliser leurs objectifs, ces institutions doivent rendre des services à leurs membres aux meilleures conditions tout en assurant leur propre survie. Les indicateurs que nous allons emprunter permettent d'obtenir une information sur le niveau de croissance, mais également sur la réalisation des objectifs que se sont fixés ces institutions. Ces indicateurs sont le capital social, le nombre de points de services, le nombre de sociétaires, l'évolution des dépôts et des prêts.

2.1. Accroissement du capital social, du nombre de point de services et de membres

Suivant la date de création, nous procédons dans cet ordre : FENACOBU, CECM, COSPEC. Etant donné l'évolution de l'inflation³⁰ sur la période d'observation, certaines données seront exprimées en valeur nominale et en valeur réelle.

Comme on peut le constater à partir du tableau n°6, le réseau COOPEC a connu une évolution positive qui se traduit par la croissance du nombre de guichets ouverts, du sociétariat et du capital social depuis sa création jusqu'en 2005. En moyenne annuelle sur la période, cinq COOPEC ont été créées et le sociétariat a progressé de 7 155 adhérents. Le capital social a augmenté, aussi bien en valeur nominale qu'en valeur constante, de 8 970 830 FBu et 8 357 876 FBu respectivement. L'écart relativement faible entre la valeur nominale et la valeur constante peut surprendre, si l'on considère l'importance de l'inflation, comme l'illustre l'annexe 6. En réalité, on remarque que l'inflation a varié de manière très erratique, ce qui permet d'établir sa moyenne annuelle autour de 12% seulement sur la période d'observation, et ce malgré le fait qu'elle atteint de fortes valeurs à certaines dates. Cette même raison explique le fait qu'il y a un écart moins important entre les valeurs nominales et les valeurs réelles, qui s'observe dans les tableaux ultérieurs.

Une exception est faite en particulier entre 1995 et 1997 où on observe une variation négative d'adhésion des sociétaires, avec un impact sur le capital social. Deux principales explications sont données. D'abord, le nombre de morts liés à la crise politique a fortement touché le sociétariat ; cette période est considérée par certains comme celle de forte crise. Ensuite, une politique d'assainissement du fichier sociétariat a été engagée à partir de 1995 dans toutes les COOPEC. Tous les comptes non mouvementés depuis deux ans et qui présentaient un solde inférieur à 500 FBu ont été clôturés. Le capital social a augmenté en corrélation positive avec l'évolution du sociétariat, à l'exception de la période 1995-1997. En effet, respectivement en 1996 et en 1997, alors que le nombre de sociétaires a varié négativement de 13 449 et de 4105, le capital social a augmenté de 11 685 935 FBu et de 6 198 793 FBu respectivement. Cela s'explique par la stratégie prise par les COOPEC de majorer la part d'adhésion de 500 FBu à 1000 FBu.

La croissance du réseau COOPEC s'explique par la volonté politique d'étendre le réseau pour croître le nombre de personnes ayant accès aux services financiers, et aussi la confiance de la population dans le réseau. La FENACOBU couvre tout le territoire national mais les provinces de l'Ouest du pays sont moins couvertes, on y enregistre 2 COOPEC seulement par province (Bujumbura, Cibitoke et Bubanza).

³⁰ Les effets de l'inflation peuvent être extrêmement pernicieux pour l'activité des IMF, en grugeant la valeur du patrimoine, en explosant les coûts et en détériorant par là l'évolution des revenus. Pour cela, en élaborant leur plan de développement, les institutions choisissent généralement d'indexer leurs projections au taux d'inflations projeté (SHELDON et WATERFIELD, 1998). Dans le cas du Burundi, l'inflation a été très importante sur la période d'observation, surtout à partir de 1993. Pour cela, nous nous efforcerons d'exprimer certaines données en valeur nominale et en valeur constante, et examiner en quoi cela peut changer les conclusions. Nous prenons respectivement 1985 et 1995 comme années de base pour la FENACOBU et la CECM, et les chiffres donnés sur l'inflation dans l'annexe 6 concernent le milieu urbain de Bujumbura, où elle est toujours plus élevée par rapport au reste du pays.

Tableau n°6: Evolution du sociétariat et du capital social des COOPEC de 1985 à 2005

Année	Nombre de COOPEC	Nombre de sociétaires	Capital social (FBu)	Δ COOPEC	Δ sociétaires	Δ capital social
1985	10	4 526	3 199 000	-	-	-
1986	20	23 501	11 357 600	10	18 975	8 158 600
1987	34	43 582	24 738 000	14	20 081	13 380 400
1988	56	68 320	37 210 000	22	24 738	12 472 000
1989	69	89 910	45 905 000	13	21 590	8 695 000
1990	70	101 682	52 081 000	1	11 772	6 176 000
1991	71	113 371	57 496 000	1	11 689	5 415 000
1992	95	150 234	75 734 000	24	36 863	18 238 000
1993	99	162 809	82 000 000	4	12 575	6 266 000
1994	101	170 246	85 132 000	2	7 437	3 132 000
1995	102	95 237	47 618 500	1	-75 009	-37 513 500
1996	102	81 788	59 304 435	0	-13 449	11 685 935
1997	104	77 683	65 503 228	2	-4 105	6 198 793
1998	108	81 739	74 991 146	4	4 056	9 487 918
1999	109	89 344	91 638 928	1	7 605	16 647 782
2000	110	90 983	110 378 764	1	1 639	18 739 836
2001	111	91 266	119 961 883	1	283	9 583 119
2002	112	110 242	164 583 949	1	18 976	44 622 066
2003	113	137 394	165 452 853	1	27 152	900 904
2004	114	142 513	172 473 000	1	5 119	6 988 147
2005	115	147 621	182 435 600	1	5 108	9 962 600
Moyenne nominale				5	7 155	8 970 830
Moyenne en valeur réelle						8 357 876

Source: Calculs à partir des rapports annuels de la FENACOBU (1985-2005).

Δ: variation par rapport à l'année précédente

Tableau n°7: Evolution des membres et du capital social de la CECM de 1995 à 2003

Année	Hommes	Femmes	Associations	Sociétaires	Δ sociétaires	Capital Social (millions de FBu)	Δ capital social
1995	45	80	0	125	-	n. a.	-
1996	178	339	32	674	549	n. a.	-
1997	206	372	53	1 305	631	n. a.	-
1998	388	561	128	2 382	1 077	n. a.	-
1999	645	1002	204	4 233	1 851	n. a.	-
2000	946	984	256	6 419	2 186	30	-
2001	1334	1361	249	9 363	2 944	40, 35	10, 35
2002	1446	1807	362	12 978	3 615	55, 84	15, 49
2003	1481	1832	351	16 876	3 898	63, 4	7, 56
2004	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.		60, 64	-2, 76
Moyenne nominale (1995-2003)					2 018		7, 6
Moyenne en valeur réelle (2000-2004)							7, 3

Source : Auteurs à partir des rapports annuels (1996-2003) ; nos calculs à partir des états financiers (2000-2004).

A la CECM, l'effectif des femmes est de loin supérieur à celui des hommes. En moyenne, les femmes représentent 52%, les hommes 39% et les associations 9% de l'effectif total. D'après les dirigeants de la CECM, même dans la catégorie des associations, les femmes représentent 80%. A la fin 2003, l'institution avait 16 876 sociétaires dont 75% sont des femmes et 25% des hommes. Ce qui s'inscrit bien dans l'esprit de création de cette institution. Le tableau n°7 montre une croissance sensible du nombre de sociétaires avec une moyenne annuelle de 2 018 adhérents entre 1995 et 2003, et une croissance du capital social avec une moyenne annuelle de 7 657 200 FBu et 7 353 432 FBu, respectivement en valeur nominale et en valeur réelle, entre 2000 et 2004. Au niveau des points de service, la CECM a ouvert deux agences, l'un à côté du marché central de Bujumbura et l'autre à Buyenzi. L'ouverture d'agences est également en vue dans d'autres quartiers périphériques de Bujumbura Mairie.

Un rythme de croissance soutenu est également observé à la COSPEC malgré la jeunesse de cette institution ; en l'absence de statistiques annuelles régulières, les chiffres observés entre 2002 et 2006 illustrent cette croissance. En effet, du 8 février 2002 au 3 février

2006, le nombre de sociétaires est passé de 317 à 685, soit une augmentation de 116%, tandis que le capital social a connu une augmentation de 86%, passant de 14 945 000 FBu à 27 780 500 FBu. Actuellement, la COSPEC dispose d'au moins un guichet dans chaque commune de la Province CIBITOKÉ.

2.2. La forte progression des activités d'épargne et de crédit.

Cette section propose une analyse de la croissance des activités de la FENACOBUC, de la CECM et de la COSPEC à partir de l'évolution du volume d'épargne et de crédits.

2.2.1. L'épargne

La mobilisation de l'épargne est la première étape dans le fonctionnement des trois institutions.

Tableau n°8 : Evolution des dépôts du réseau COOPEC (de 1985 à 2005)

Année	Dépôts (milliers de FBu)	Δ dépôts (milliers de FBu)	Dépôt par Sociétaire (FBu)	Δ dépôts par sociétaire	Δ dépôts par sociétaire en %	Δ dépôts en %
1985	6 873	-	1 519	-	-	-
1986	56 835	49 962	2 418	900	37,21	87,9
1987	153 796	96 961	3 529	1 110	31,47	63,04
1988	321 395	167 599	4 704	1 175	24,99	52,14
1989	519 206	197 811	5 775	1 070	18,54	38,09
1990	665 321	146 115	6 543	768	11,74	21,96
1991	696 957	31 636	6 148	-396	-6,43	4,54
1992	1 042 541	345 584	6 939	792	11,41	33,15
1993	1 093 680	51 139	6 718	-222	-3,30	4,68
1994	1 280 874	187 194	7 524	806	10,71	14,61
1995	1 605 080	324 206	16 854	9 330	55,36	20,2
1996	1 830 340	225 260	22 379	5 526	24,69	12,30
1997	1 753 571	-76 769	22 573	194	0,86	-4,38
1998	1 890 378	136 807	23 127	554	2,39	7,24
1999	2 339 037	448 659	26 180	3 053	11,66	19,18
2000	2 654 000	314 963	29 170	2 990	10,25	11,87
2001	2 926 174	272 174	32 062	2 892	9,02	9,30
2002	4 356 311	1 430 137	39 516	7 454	18,86	32,83
2003	5 474 052	1 117 741	39 842	326	0,82	20,42
2004	6 055 616	581 564	69 458	29 616	42,64	9,60
2005	6 306 789	251 173	64 851	-4 607	-7,10	3,98
Moyenne nominale		314 996	21 859	3 167	15,3	22,63
Moyenne en valeur réelle		291 874			13,68	16,6

Source: Calculs à partir des rapports annuels de la FENACOBUC (1985-2005)

A partir du tableau n°8, on constate que depuis la création des COOPEC, les montants des dépôts ont augmenté exception faite pour l'année 1997 où il y a eu une variation négative de 76.769.000 FBu. Cette diminution résulte de baisse du sociétariat et de la politique d'assainissement que nous avons signalées antérieurement. Ainsi, la politique de mobilisation de l'épargne est un succès. En effet, la moyenne annuelle des dépôts par sociétaire tourne autour de 21 859 FBu par an soit une moyenne de 1 822 FBu par mois et par sociétaire. Ce montant n'est pas négligeable vu que 66% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté, vu aussi la proportion de la population rurale dans le réseau COOPEC (83% des caisses sont implantées en milieu rural). L'épargne par sociétaire a connu une croissance nominale moyenne de 15% et une croissance réelle d'environ 14% par an. Ce résultat explique l'évolution positive de l'épargne globale qui, malgré le recul observé pour certaines années, a augmenté de 314, 9 millions de FBu en moyenne annuelle, soit une croissance nominale moyenne d'environ 23% par an, et de 291, 8 millions de FBu en valeur constante, soit une croissance réelle d'environ 17% par an.

Tableau n°9: Evolution des dépôts à la CECM (FBu)

Année	Encours des Dépôts	Dépôts par sociétaire	Δ Dépôts	Δ Dépôts en %	Δ Dépôts par Sociétaire	Δ dépôts par sociétaire en %
1995	2 595 941	20 768	-	-	-	
1996	32 516 428	48 244	29 920 487	92,02	27 476	60
1997	73 489 057	56 313	40 972 629	55,75	8 069	14, 32
1998	124 665 039	52 366	51 175 982	41,05	-4 000	-7,64
1999	254 756 124	60 183	130 091 085	51,06	7 822	13
2000	278 363 528	43 366	23 607 404	8,48	-16 817	-38,77
2001	364 090 465	38 886	85 726 937	23,55	-4 480	-11,52
2002	845 137 697	65 121	481 047 232	56,92	26 235	40,29
2003	1 020 000 000	60 441	174 862 303	17,14	-4 680	- 7,74
Moyenne nominale		49 521	127 175 507	43	4 987	7, 7
Moyenne en valeur réelle			121 079 214	37, 8		7

Source : Auteurs à partir des rapports annuels d'activités (1995-2003) et nos calculs.

Parallèlement à l'augmentation des effectifs des membres à la CECM, les dépôts ont également connu un accroissement considérable. Ils sont passés de 2.595.941 FBu à 1.020.000.000 FBu en 8 ans, soit environ 400 fois les premiers dépôts. Ces résultats correspondent à une augmentation annuelle moyenne de 127 175 507 FBu en valeur nominale et 121 079 214 en valeur constante, soit une croissance nominale moyenne de 43% et une croissance réelle d'environ 38% par an. Cette somme est importante et reflète aussi l'importance de l'épargne moyenne par sociétaire autour de 49. 521 FBu, un montant qui n'est pas négligeable. Toutefois, la croissance de l'épargne par sociétaire est relativement faible, avec une croissance nominale moyenne d'environ 8% et une croissance réelle de 7%. La forte croissance de l'épargne globale est en partie liée à une politique de rémunération de l'épargne incitative (4% ; 5% ; 6% ; 8% ; etc., selon le terme).

En matière de mobilisation de l'épargne, les résultats de la COSPEC sont aussi encourageants. Du 8 février 2002 au 3 février 2006, l'épargne est passée de 41. 626.127 FBu à 195.252.644 FBu, une augmentation de près de 370% en quatre ans.

2.2.2. Etat du portefeuille des crédits

Le tableau n°10 trace la situation en matière de financement des besoins de crédit. Le rapport crédits/ dépôts (Y/X en %) appelé aussi coefficient d'engagement (ou encore taux de transformation sur l'épargne), indique la propension moyenne à convertir l'épargne en crédits. A partir de ce tableau, on peut tirer quelques principaux renseignements. D'abord, le prêt moyen a augmenté au rythme de 76 313 FBu par an en valeur nominale, soit une croissance nominale de 17% en moyenne annuelle, et 71 473 FBu constants, soit une croissance réelle d'environ 16% en moyenne annuelle. Ensuite, avant la crise de 1993, le taux de transformation sur l'épargne atteignait un taux important, dépassant parfois 60%. Suite à la crise sociale, politique et économique, ce taux a diminué en dessous de 30% depuis 1995, pour s'établir autour de 32% en 2005. Ce qui s'explique par le fait que la plupart des demandes de crédits adressées aux COOPEC sont à risque car présentant peu ou pas de garanties. Ces membres peuvent ne pas rembourser et les coûts de recouvrement que les COOPEC engageraient dans ce cas seraient énormes. En plus, même la population n'était pas dans des conditions favorisant la demande de crédits, étant donné les difficultés d'exploitation de leurs activités suite à l'insécurité.

Tableau n° 10 : Evolution des crédits des COOPEC (1985-2005)

Année	Dépôts en X (milliers de FBu)	Crédits en Y (milliers de FBu)	Y/X en %	ΔX	ΔY	ΔY en %
1985	6 873	-	-	-	-	-
1986	56 835	6 240	11	49 962	-	-
1987	153 796	56 840	37	96 961	50 600	89
1988	321 395	131 192	41	167 599	74 352	56,67
1989	519 206	272 210	52	197 811	141 018	51,8
1990	665 321	387 694	58	146 115	115 484	29,78
1991	696 957	453 942	65	31 636	66 248	14,59
1992	1 042 541	566 924	54	345 584	112 982	19,93
1993	1 093 680	643 243	59	51 139	76 319	11,86
1994	1 280 874	458 090	36	187 194	-185 153	-40,42
1995	1 605 080	431 308	27	324 206	-26 782	-6,21
1996	1 830 340	364 384	20	225 260	-66 924	-18,37
1997	1 753 571	276 650	18	-76 769	-87 734	-0,32
1998	1 890 378	341 278	16	136 807	64 628	18,94
1999	2 339 037	491 393	22	448 659	150 115	30,54
2000	2 654 000	841 008	32	314 963	349 615	41,57
2001	2 926 174	728 707	25	272 174	-112 301	-15,41
2002	4 356 311	1 223 123	28	1 430 137	494 416	40,42
2003	5 474 052	1 055 303	19	1 117 741	-167 820	-15,9
2004	6 055 616	1 235 014	20	581 564	179 711	14,55
2005	6 306 789	1 532 500	24	251 117	297 486	19,41
Moyenne nominale			32	314 996	76 313	17
Moyenne en valeur réelle				291 874	71 473	15,55

Source: Calculs à partir des rapports annuels de la FENACOBU

Dans ce contexte de crise, les dirigeants de la FENCOBU ont entrepris de modifier la politique de crédit en vue d'alléger les conditions d'accès au crédit.

Tableau n° 11: Anciennes et nouvelles conditions d'octroi de crédits par les COOPEC

Anciennes conditions	Nouvelles conditions
Ancienneté de six mois	Ancienneté de trois mois
Nantissement de 20% du montant sollicité	Nantissement de 10% du montant sollicité
Frais de crédit de 10% pour les crédits supérieurs à 500 000 FBu	Frais de crédit de 7% pour les crédits supérieurs à 500 000 FBu
Avaliseur salarié pour les agriculteurs	Dérogação avaliseur pour des montants ne dépassant pas 100 000 FBu
Avaliseur pour les salariés	Domiciliation de salaire auprès de la COOPEC
Durée maximale de remboursement (36 mois) pour les montants ne dépassant pas 100 000 FBu	Durée maximale de remboursement (38 mois) pour les montants ne dépassant pas 100 000 FBu
Taux d'intérêt pour les associations et groupements (19%)	Taux d'intérêt pour les associations et groupements (18%).

Source : Commission Européenne (2002), in Ndimanya (2002, p.19).

Tableau n°12 : Evolution du portefeuille de crédits à la CECM (FBu)

Année	Dépôts (X)	Crédits (Y)	Y/X en (%)	Δ X	Δ Y	Δ Y en %
1996	32.516.428	30.822.425	95		-	-
1997	73.489.057	84.830.750	115	40.972.629	54.008.325	63,66
1998	124.665.039	124.177.505	99,5	51.175.982	39.346.755	31,69
1999	254.756.124	216.255.672	83	130.091.085	92.078.167	42,58
2000	278.363.528	279.248.287	117	23.607.404	62.992.615	22,56
2001	364.090.465	376.661.086	103	85.726.937	97.412.799	25,86
2002	845.137.697	617.634.112	73	481.047.232	376.661. 086	60,98
2003	1.020.000.000	958.012.712	94	174.862.303	340.378.600	35,53
Moyenne nominale			97, 4	127 175 507	132 859 793	35
Moyenne en valeur réelle				121 079 214	124 208 469	32

Source : Auteurs à partir des rapports annuels de la CECM (1995-2003) et nos calculs

Le taux de transformation sur l'épargne atteint des fois plus de 100%, ce qui signifie que la CECM reçoit une grande demande de crédits solvables qui dépasse l'épargne des sociétaires. Le montant de prêt moyen a augmenté de 132,8 millions FBu en valeur nominale, soit une croissance nominale moyenne de 35% par an ; de 124, 2 millions en FBu constants, soit une croissance réelle de 32% par an. L'écart entre les taux de croissance de l'épargne et de crédit est assez faible, ce qui implique une pression de la demande de crédit au sein de cette institution. Pour faire face à cette demande, la CECM recourt aux bailleurs de fonds externes. En effet, la CECM a su créer un cadre de partenariat de choix. Depuis sa création, elle a toujours reçu le concours des ONG internationales comme Oxfam Québec, Catholic Relief Service (CRS), le PNUD, l'ONG NOVIB.

Au niveau national, la CECM a signé une importante convention avec l'ASBL TWITEZIMBERE. Sa collaboration s'opère de deux façons. D'abord à travers un fonds de garantie et pour cela, une convention de collaboration qui décrit les fonctions et les apports de l'une et de l'autre des parties a été signée. Le fond de garantie couvre les dossiers provenant de chez TWITEZIMBERE lesquels porte sur des activités génératrices de revenus. Le suivi et le recouvrement des crédits accordés dans le cadre de ce partenariat incombent à la CECM. Mais des stratégies communes sont prises avec TWITEZIMBERE en cas de difficultés de remboursement de la part de l'un ou l'autre client. Le deuxième type de convention porte sur l'ouverture d'une ligne de crédit ou d'un crédit de trésorerie. En effet, quand la CECM n'a pas suffisamment de ressources financières, elle fait recours à TWITEZIMBERE pour y faire face. Celle-ci met à sa disposition un crédit de trésorerie qui est rémunéré à un taux convenu. La collaboration avec TWITEZIMBERE est très bénéfique pour les communautés de base qui reçoivent les crédits ainsi que pour la CECM.

Concernant la COSPEC, du 8 février 2002 au 3 février 2006, le portefeuille de crédit est passé de 28 511 000 FBu à 271 936 700 FBu, soit une croissance de 854%. Quand au nombre de crédits, il est passé de 346 à 453 soit un accroissement de 31%.

Nous nous intéressons aussi à la répartition des crédits par secteurs d'activités.

Tableau n° 13: Destinations principales des crédits accordés par les COOPEC en 2001

Activités concernées	Crédits en FBu	Pourcentage
Crédits agricoles et d'élevage	173 179 496	34 %
Crédits scolaires et soins de santés	15 280 544	3 %
Crédits à l'habitat	203 740 584	40 %
Crédits pour les activités génératrices de revenu (petit commerce, artisanat, petits fournisseurs de services)	61 122 175	12 %
Crédits petit équipement	15 280 544	3 %
Autres activités financées	40 748 117	8 %
TOTAL	550 099 577	100 %

Source: BIT (2001).

A la lecture du tableau n°13, on peut dire le secteur agricole ne reçoit pas toute l'attention qu'il mérite, sachant que les COOPEC avaient pour objectif de permettre le crédit agricole en milieu rural à grande échelle, et que 83% des caisses de base sont implantées en milieu rural. Les activités urbaines, en l'occurrence la construction immobilière, sont privilégiées.

Tableau n°14 : Destinations principales des crédits de la CECM (1998-2002) en millions de FBu

	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Agri-élevage	14,901	17,300	25,132	48,966	86,464	192,768	12
Commerce	74,506	160,029	192,681	218,463	364,404	1010,083	62
Petit commerce	16,143	17,300	25,132	52,732	80,292	191,599	12
Autres crédits	18,626	21,626	36,303	56,499	86,469	219,523	14
Total	124,176	216,255	279,248	376,660	617,634	1613,973	100

Source : Rapports de la CECM (1998-2002).

A partir du tableau n°14, on constate que sur la période 1998 à 2002, le secteur agricole bénéficie de 192,768 millions de FBu, soit en moyenne 12% du total des financements de la CECM. Les financements des activités liées au commerce bénéficient de loin le plus d'attention avec une part moyenne de 74%. Cela s'explique par le fait qu'à la Mairie de Bujumbura et sa périphérie, la grande majorité de la population fait du commerce. Les projets agricoles représentent une part négligeable. C'est la campagne riz qui vient gonfler cette part. La CECM finance plusieurs associations de riziculteurs se trouvant à la périphérie de la ville. C'est le cas des associations de Kinama composées à 100% par des femmes. La rubrique « autres crédits » regroupe les crédits qui ne permettent pas de générer des revenus. Ces crédits ne sont pas financés à grande échelle. Ce sont surtout les crédits d'ordre social comme les soins de santé, la scolarisation des enfants, fêtes, etc. Nous nous intéressons également à la répartition des crédits de la CECM par tranche de revenus.

Tableau n°15 : Répartition des crédits de la CECM par tranche de revenus en 2003

Tranche de revenus des bénéficiaires en FBu	Montant des crédits	Bénéficiaires	% des bénéficiaires	% des crédits	Crédit moyen
1 000 à 250 000	348 802 313	4895	72	36	71 256
250 001 à 500 000	210 649 574	1767	26	22	119 231
500 001 à 1 000 000	72 624 000	102	1,5	8	712 000
Plus de 1 000 000	325 936 825	34	0,5	34	9 586 377
Total	958 012 712	6 798	100	100	140 926

Source : CECM, rapport annuel 2003

Nous remarquons qu'à elles seules, les deux premières tranches de revenus totalisent plus de 90% de la clientèle bénéficiant des crédits de la CECM, pour une part de 58% des crédits accordés. Par contre, la dernière tranche qui ne représente que 0,5% de la clientèle reçoit à elle seule 34% des crédits accordés. Ce qui montre combien la CECM fait des efforts pour servir les personnes à faible revenu, mais en même temps illustre des disparités dans la répartition des crédits. Compte tenu des conclusions tirées de la distribution des crédits par les COOPEC et la CECM, nous pouvons affirmer que l'épargne mobilisée par ces institutions est bénéfique aux membres puisqu'elle leur retourne sous forme de micro-crédits. Toutefois, nous suggérons une attitude nuancée par rapport à la position de BUJEJE et RUSIMBI (2005), qui affirmaient que l'épargne collectée par la CECM auprès des personnes à faible revenu retourne d'où elle est venue sous forme de microcrédits. La nuance réside dans la question de savoir si la CECM ne fait pas face au même problème que celui des COOPEC auxquelles on reproche généralement de transférer l'épargne des pauvres vers les riches. Toutefois, il nous semble qu'une telle opinion devrait se baser non seulement sur la répartition des crédits entre les pauvres et les riches, mais aussi sur la part de chacune de ces catégories dans la formation de l'épargne.

Il serait aussi intéressant de connaître la proportion des différentes catégories dans les crédits accordés par la COSPEC : agriculteurs, éleveurs, artisans, menuisiers et petits fonctionnaires.

Chapitre 6

La viabilité financière des trois institutions

Dans ce chapitre, nous mesurons la capacité des trois institutions à atteindre l'autosuffisance financière, ou tout au moins, réduire leur vulnérabilité financière. A l'aide de ratios financiers, de la méthode de calcul du « taux d'intérêt viable » et de l' « Indice de Dépendance à l'égard des Subventions », nous tentons de vérifier l'accomplissement de cet objectif de viabilité financière et d'autosuffisance financière. Les données utilisées couvrent la période qui s'étend de 2000 à 2005 ; il faut rappeler que c'est à partir de 2000 que les premiers efforts ont été consentis dans le sens de la pérennité au niveau du secteur, avec notamment la constitution d'une première base de données sur les systèmes financiers décentralisés par le BIT, en prélude à la politique nationale de microfinance.

1. Les résultats financiers de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC

Nous nous intéressons à quatre résultats financiers. En premier lieu, c'est la marge financière (c'est à dire la différence entre les produits financiers et les charges financières). Toutefois, pour refléter les perspectives d'évolution de l'institution, il faut, en plus des charges financières, inclure les pertes sur prêts et les dotations aux provisions, ce qui conduit à la marge financière nette. En deuxième lieu, c'est le résultat net (qui correspond à la marge financière nette augmentée des produits divers d'une part, diminuée des charges d'exploitation d'autre part). En troisième lieu, c'est le résultat hors subvention d'exploitation (qui mesure la capacité à couvrir l'ensemble des frais généraux³¹ à partir des ressources propres). Enfin, c'est le résultat réel net (que l'on obtient en déduisant les autres éléments de coût, notamment le coût du risque³² et le coût du capital³³). L'évolution de ces résultats financiers ainsi que l'évolution du « taux d'intérêt viable » permettent d'évaluer la viabilité financière des trois institutions.

1.1. La marge financière, le résultat net, le résultat hors subventions et le résultat réel net

La viabilité financière d'une institution de microfinance est étroitement liée à la marge financière qu'elle dégage, et par conséquent, au différentiel d'intérêt qu'elle perçoit (la différence entre les taux d'intérêt débiteurs et créditeurs). La marge financière doit être suffisante pour couvrir l'ensemble des coûts d'intermédiation (charges d'exploitation, charges financières, risque de non remboursement, érosion monétaire causée par l'inflation, etc.). La réglementation burundaise ne fixant pas de plafond sur les taux d'intérêt appliqués par les IMF, ces dernières ont la possibilité de fixer librement le niveau de leurs taux d'intérêt en fonction de leurs coûts.

³¹ Les frais généraux comprennent les charges d'exploitation, les dotations aux amortissements, les taxes et impôts.

³² Le coût du risque correspond au montant des créances irrécouvrables. Il est déjà pris en compte dans le calcul de la marge financière nette.

³³ Le coût du capital est égal à la différence entre les actifs financiers et les dettes, multipliée par le taux d'inflation projeté. Selon les termes définis par le CGAP, les actifs financiers comprennent les espèces, les comptes bancaires, les investissements, l'encours de prêts net et les autres créances à recevoir.

Tableau n°16 : Evolution des résultats financiers (en millions de FBu)

	Réseau FENACOBU				CECM				COSPEC	
	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2004	2005
Produits financiers	295,7	551,5	714,5	748,3	70,8	120,3	193,4	218,7	30,1	25,8
Intérêts sur crédits	65,4	68	84,9	57,2	31,9	56,2	87,9	152,5	20,2	13,9
Intérêts sur placements	230,3	483,5	629,6	691,1	38,9	64,1	105,5	66,2	9,9	11,9
Charges financières	38,5	52,4	44,4	60,9	9,4	10,9	10,2	28,5	1,9	2,9
Intérêts payés	35	49,8	41,5	57	8,6	10	9,6	24,8	1,9	2,9
Frais bancaires	3,5	2,6	2,9	3,9	0,8	0,9	0,6	3,7	0	0
Marge financière	257,2	499,1	670,1	687,4	61,4	109,4	183,2	190,2	28,2	22,9
Pertes sur prêts et dotations aux provisions ³⁴	18,7	83,3	211,9	325,6	7,4	8,7	37,2	24	n. a.	n. a.
Dotations aux provisions sur créances douteuses	0	70	196,7	73	7,4	8,7	18,3	24		
Pertes sur créances irrecouvrables	18,7	13,3	15,2	252,6 ³⁵	0	0	18,9	0		
Marge financière nette	238,5	415,8	458,2	361,8	54	100,7	146	166,2	28,2	22,9
Charges d'exploitation	466,2	476,7	533	648,9	69,2	105,2	159,5	185,4	7	17,7
Charges du personnel	194,6	196	221,7	230,5	27,6	38	59,2	79,3	2,9	7
Autres frais généraux	271,6	280,7	311,3	418,4	41,6	67,2	100,3	106,1	4,1	10,7
Autres produits financiers	249,5	281,3	356,5	666,6	30,5	42,5	89,5	101,5	1,5	3,1
Impôts et taxes	0	0	0	0	0,002	0,32	0,8	4,7	0	0
Résultat net de l'exercice	23,3	221,9	283,2	381,7	25,5	78,8	103	102,6	22,7	8,3
Subvention	1,5	1,5	1,5	2,2	10,2	41,2	27,8	25	0	0
Résultat sans subvention	21,8	220,4	281,7	379,5	15,3	37,6	75,2	77,6	22,7	8,3
Résultat net réel	15,83	206,76	228,03	271,01	4,7	10,87	68,3	64,23	-	-

Source : Extraits des états financiers des trois institutions et nos calculs

³⁴ Concernant la COSPEC, l'absence d'information sur cette donnée ne permet le calcul du coût du risque, par conséquent du coût du capital et du résultat net réel. Sans cette donnée, le résultat net de l'exercice est surestimé.

³⁵ Il faudrait déterminer les causes de l'explosion des pertes sur créances, elles passent à 252 millions de FBu contre une moyenne annuelle d'environ 16 millions sur les trois années précédentes, soit une augmentation de plus de 1500%.

Marge financière = Produits financiers- charges financières
 Marge nette financière = Marge financière- (Pertes sur prêts et dotations aux provisions)
 Résultat net = Marge financière nette (+ produits divers) – charges d’exploitation
 Résultat hors subventions d’exploitation : résultat net –subventions d’exploitation
 Résultat réel net : Résultat hors subvention déduit du coût du risque et du coût du capital

Comme on peut le constater à partir du tableau n°16, l’excès des produits financiers sur les charges financières permet de dégager une marge financière positive et en forte croissance. En effet, en moyenne annuelle, la FENACOBU et la CECM ont enregistré respectivement une croissance nominale de la marge financière de 19% et 22%, et une croissance réelle de 16% et 21%. Le faible écart entre la croissance des résultats financiers en termes nominaux et en termes réels s’explique par la valeur négative de l’inflation en 2002.

L’évolution positive des produits financiers traduit le développement de l’activité de crédit. Toutefois, il y a une nuance en ce qui concerne la FENACOBU, en particulier pour l’année 2005 où son portefeuille de prêts a baissé à 843 millions de FBU contre une moyenne annuelle d’environ 1200 millions de FBU pendant les trois années précédentes. Pour la FENACOBU, l’accroissement des produits financiers est beaucoup plus dû à l’évolution de l’épargne que l’évolution du crédit. Ce qui est illustré par l’importance des intérêts sur placements par rapport aux intérêts sur crédits. En effet, les intérêts sur crédit ont affiché une tendance à la baisse, en moyenne nominale annuelle de 6%, alors que les intérêts sur placements ont augmenté en moyenne annuelle de 21%. Le faible poids des intérêts sur crédits dans le total des produits financiers, soit 13% en moyenne, traduit bien le faible coefficient d’engagement mesuré par la propension moyenne à convertir l’épargne en crédit. A la CECM par contre, les intérêts sur crédits ont augmenté en moyenne annuelle de 30%, pour représenter 52% des produits financiers en moyenne sur la période considérée. Ce qui traduit le développement de l’activité de crédit, avec un coefficient d’engagement qui dépasse parfois 100%. Avec un poids de 60% des intérêts sur crédits dans les produits financiers, la situation de la COSPEC traduit aussi un développement de l’activité de crédit, le taux de transformation sur l’épargne atteignait déjà 109% en 2001.

Le résultat net est également positif, avec une croissance de 34% et 23% en moyenne nominale annuelle respectivement pour la FENACOBU et la CECM ; soit 32% et 21% de croissance en valeur constante pour les deux institutions respectives. L’évolution positive du résultat net est due, en grande partie, à la hausse des produits (produits financiers et produits divers). Le résultat hors subventions est aussi positif et en augmentation continue, avec une croissance nominale de 34% et 28% en moyenne annuelle, respectivement à la FENACOBU et à la CECM ; soit une croissance réelle de 32% et 27% pour les deux institutions respectives. A la COSPEC, le résultat net et le résultat hors subvention d’exploitation ont affiché une tendance positive, malgré un recul de plus de 50% en 2005 par rapport à 2004. Ce qui est dû à l’explosion des charges d’exploitation qui sont passées de 7 millions de FBU à 17 millions de FBU, soit 153% d’augmentation en intervalle d’une année.

On constate aussi que le résultat réel net est positif, et aussi en forte croissance. En effet, il a augmenté en moyenne nominale annuelle de 29% à la FENACOBU et de 33% à la CECM ; soit une croissance réelle de 27% et 31% respectivement. . Ce qui signifie que la marge financière leur permet de couvrir l’ensemble des coût d’intermédiation (frais généraux, charges financières, coût du risque et coût du capital).

1.2. Le taux d'intérêt viable

Pour rappel, la formule de fixation du taux d'intérêt est la suivante :

$$R = (FG+CI+CR+K-PP) / (1-CI).$$

Dans l'équation, R représente le taux d'intérêt effectif annualisé appliqué aux prêts (« taux d'intérêt viable »). FG et CI désignent respectivement le coefficient des frais généraux³⁶ et le coefficient du coût des créances irrécouvrables³⁷. CR et K désignent respectivement le coefficient du coût des ressources³⁸ et le taux de capitalisation³⁹, tandis que PP mesure le coefficient du produit des placements⁴⁰.

Tableau n°17 : Calcul du taux d'intérêt viable

	Réseau FENACOBU				CECM			COSPEC
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Encours moyen du portefeuille de prêts (1)	1 201,6	1 225,5	1 062,4	843,2	328,2	517,8	797,3	25,75
Frais généraux (2)	466,2	476,7	533	648,9	105,5	160,3	190,1	17,7
Créances irrécouvrables (3)	18,7	13,3	15,1	252,5	0	18,9	0	0
Coût des ressources (4)	44,48	66,04	98,07	169,4	37,63	17,1	41,84	-
Résultat net réel (5)	15,83	206,76	228,03	271,01	10,87	68,3	64,23	-
Revenu des actifs financiers (6)	230,2	483,5	629,5	691,1	64,1	105,5	66,2	11,9
FG = (2) / (1)	0,3879	0,3889	0,5016	0,7695	0,3216	0,3096	0,2384	0,6873
CI = 3/1	0,0156	0,0108	0,0143	0,2995	0	0,0365	0	0
CR = 4/1	0,037	0,0538	0,0923	0,2009	0,1146	0,0330	0,0524	-
K = (5/1)	0,0132	0,1687	0,2146	0,3214	0,0329	0,1319	0,0805	-
PP = (6) / (1)	0,1916	0,3945	0,5926	0,8196	0,1954	0,2036	0,0830	0,4621
Taux d'intérêt viable ⁴¹ en %	26,21	23,02	23,35	110,16	27,37	31,9	28,83	-

Source : Tableau établi sur la base des documents comptables et des états financiers. (1), (2), (3), (4), (5) et (6) en millions de FBu.

³⁶ FG = Total frais généraux (charges de fonctionnement+ charges d'amortissement)/ encours moyen du portefeuille des prêts (la valeur du portefeuille des prêts en début en en fin de période/2).

³⁷ CI = Total créances irrécouvrables/ encours moyen du portefeuille des prêts.

³⁸ CR = Coût des ressources/ encours moyen du portefeuille des prêts. Le coût des ressources comprend les charges financières (intérêts payés sur les dépôts, les refinancements bancaires et les emprunts extérieurs) et le coût du capital (la différence entre les actifs financiers et les dettes, multipliée par le taux d'inflation projeté).

³⁹ K = Bénéfice (ou perte) net réel visé/ encours moyen du portefeuille des prêts.

⁴⁰ PP = Revenus des actifs liquides (les espèces en caisse, les placements et les réserves obligatoires)/ encours moyen du portefeuille des prêts.

⁴¹ Les données disponibles ne permettent pas de calculer le coût du capital, et donc le taux d'intérêt viable pour la COSPEC.

A partir du tableau n°17, on constate que pour couvrir les coûts d'intermédiation, les COOPEC auraient dû appliquer un taux débiteur de l'ordre de 26% en 2002, 23% en 2003 et en 2004. Pour rappel, les COOPEC appliquent actuellement des taux débiteurs divers selon les produits (10% sur les crédits automatiques accordés aux salariés, 18% pour les crédits accordés associations, 19% pour les crédits ordinaires destinés aux salariés et non salariés (agriculteurs, commerçants et artisans) et 36% (3% par mois) pour les crédits campagnes (agriculteurs et éleveurs). Sur la période 2002 - 2004, on constate que seul le crédit automatique aux salariés est accordé à un taux débiteur faible par rapport aux niveaux de « taux d'intérêt viable ». Pour les autres types de crédit, les COOPEC appliquent un taux débiteur proche des niveaux de « taux d'intérêt viable », elles pourraient donc relever leurs taux pour les fixer au niveau de la viabilité. La question qui se pose est de savoir si les COOPEC pourraient relever le taux sur les crédits automatiques vers les niveaux de « taux d'intérêt viable », de pratiquement 13 points, soit une augmentation de plus de 100%. Pour répondre à cette question, il faut rappeler que ce type de crédit est destiné aux fonctionnaires salariés, donc des personnes qui à priori sont les plus riches parmi la clientèle des COOPEC. Par ailleurs, ce taux est de loin inférieur à ceux pratiqués par les banques (entre 20 et 25%). Au cours de notre entretien avec le DG, il a exprimé un malaise face à l'idée d'une éventuelle hausse de ce taux débiteur. En effet, les salariés constituent la clientèle la plus courtisée par les COOPEC (à eux seuls, ils représentaient 53% des crédits des COOPEC en 2005). Les dirigeants de la FENACOBU craignent qu'une éventuelle hausse des taux débiteurs pousse cette clientèle à désertier les COOPEC au profit d'autres institutions de microfinance. Maintenir les taux au bas niveau est donc une manière de protéger sa clientèle. Or, à y voir de plus près, il n'y a quasiment aucune autre institution qui pratique un taux débiteur annuel inférieur à 15%. Autrement dit, pour être viable, la FENACOBU doit relever ses taux sur les crédits accordés aux salariés. Par exemple, si l'on observe le taux appliqué aux crédits de campagne (36%), on remarque que ce type de crédit permet la viabilité financière des COOPEC. Malheureusement, le secteur agricole est négligé par les COOPEC, bien que 83% des caisses soient implantées en milieu rural. Le taux de 36% est assez élevé, ce qui est sans doute lié à la nature du risque, mais pour une institution dont la vocation initiale était de favoriser le microcrédit en milieu rural, la différence de traitement entre les salariés et les microentrepreneurs du secteur agricole suscite des interrogations.

La situation de 2005 est surprenante. La hausse du « taux d'intérêt viable » s'explique principalement par deux facteurs. Le premier facteur est la tendance à la baisse du portefeuille de prêts (843 millions de FBu en 2005 contre une moyenne annuelle de près de 1200 millions de FBu les trois années précédentes) qui a entraîné la baisse des revenus liés au crédit alors que les frais généraux continuaient d'augmenter. En conséquence, il aurait fallu appliquer un taux d'intérêt débiteur élevé (110%) pour générer suffisamment de revenus permettant de couvrir les coûts d'intermédiation. Le deuxième facteur est la hausse explosive des créances irrécouvrables (252 millions de FBu en 2005 contre une moyenne annuelle de 15 millions de FBu les trois années précédentes, soit une augmentation de plus de 1500%), aggravant les coûts d'intermédiation.

De façon globale, pour que les COOPEC soient viables financièrement, la FENACOBU doit prendre au moins trois mesures importantes : relever ses taux débiteurs, surtout sur les crédits automatiques ; développer son activité de crédit pour hausser le portefeuille de prêts et par conséquent le niveau de ses revenus ; réduire le niveau de risque par la maîtrise des créances irrécouvrables. L'argument en faveur des deux premières mesures est que la FENACOBU avait longtemps tiré profit des rémunérations intéressantes de ses dépôts auprès des banques classiques. Or, avec la récente baisse des taux bancaires sur

les placements, cette institution a perdu environ 9 à 15% de ses revenus en 2005 (DID, 2006). Dans ce contexte, il est nécessaire de revoir les taux à la hausse et accroître le volume du portefeuille de prêts ; déjà le taux de 10% est de loin inférieur aux taux bancaires. Toutefois, nous pensons qu'il serait judicieux de programmer la hausse des taux dans le cadre d'un plan de développement, incluant de nouveaux produits à proposer aux clients, ce qui serait peut-être une solution pour ne pas que la hausse des taux fasse partir les clients. Une telle programmation permettrait d'étaler cette hausse de taux dans le temps.

En ce qui concerne la CECM, pour couvrir l'ensemble de ses coûts d'intermédiation, il faudrait relever le taux débiteur d'environ 10 points (le taux actuel est de 18%). La CECM accorde une grande part de ses prêts pour le financement des activités commerciales, qui en général comportent un taux de rentabilité élevé. Une révision des taux d'intérêt nous semble alors envisageable, mais de nouveau, il faudrait programmer cette hausse dans un plan de développement.

Par ailleurs, l'écart entre les taux d'intérêt pratiqués et les taux qui seraient viables⁴² n'est pas si énorme, au cas où ces institutions envisageraient de les relever. En effet, bon nombre d'études montrent que les populations qui recourent au microcrédit le trouvent avantageux par rapport aux taux pratiqués par le secteur financier informel (CE, in Congo, 2003, p.169 ; CGAP, 1997). Or, dans le cas qui nous concerne, les niveaux de taux « viables » ne sont pas très éloignés des taux pratiqués par les banques. Selon Congo, la pérennité ne repose pas uniquement sur la possibilité de déterminer le différentiel d'intérêt en fonction des coûts. Le taux débiteur peut être inférieur au « taux d'intérêt viable », pour autant que l'institution arrive à collecter plus d'épargne pour financer les crédits, préserver la qualité du portefeuille de prêts, augmenter la marge dans certains produits et comprimer les frais généraux.

2. Les ratios de gestion⁴³

Des ratios de gestion permettent aussi d'évaluer la capacité d'une institution de microfinance à atteindre l'équilibre financier d'une part, la capacité à réaliser l'objectif de durabilité sans recourir aux ressources extérieures d'autre part. Aux fins de cette analyse, nous nous intéresserons premièrement à la rentabilité des trois institutions, qui mesure leur capacité à couvrir les charges d'exploitation par les produits d'exploitation pour dégager des excédents. Nous utiliserons quatre indicateurs à savoir le rendement des fonds propres, le rendement de l'actif, la marge bénéficiaire et le coefficient d'exploitation. Deuxièmement, pour évaluer la capacité de ces institutions de réaliser l'objectif de durabilité sans recourir aux subventions extérieures, nous utiliserons l'Indice de Dépendance à l'égard des Subventions (IDS). Nous compléterons l'I D S avec le ratio d'autosuffisance opérationnelle, quoique ce dernier soit également un indicateur de rentabilité et aurait pu être utilisé dans la première partie de cette section. Nous avons délibérément choisi de le mettre ensemble avec l'I D S puisque lui aussi permet de déterminer dans quelle mesure une IMF est ou non dépendante de subventions. La dernière partie de cette section est destinée à évaluer la solidité de la structure

⁴² Nous considérons que la situation de 2005 à la FENACOBU ne se reproduise pas fréquemment.

⁴³ Les ratios de gestion utilisés, notamment les indicateurs de rentabilité, d'autonomie et de solvabilité n'ont pas été retraités, ce qui constitue une limite. Il faudrait donc une étude plus approfondie qui inclut des ajustements analytiques : calcul de l'ajustement pour le coût de l'inflation, calcul du coût relatif aux ressources concessionnelles et calcul de la valeur des dons en nature. En effet, par exemple, un retraitement au titre des subventions en nature nécessite de savoir le prix auquel une IMF a acquis un bien ou un service de la part d'un bailleur, et le prix du marché auquel elle aurait dû acquérir ce bien ou ce service. Or, dans le cadre de notre travail et avec le temps qui nous était imparti, il n'était pas possible de procéder à de tels ajustements.

financière des trois institutions, au travers du degré de solvabilité et de maîtrise du risque d'illiquidité. Pour cela, nous utiliserons deux indicateurs de gestion du bilan à savoir le taux de capitalisation et le taux de liquidité de l'actif.

2.1. Le taux de rentabilité

Nous nous efforcerons de comparer les résultats avec ceux enregistrés au niveau de tout le secteur⁴⁴, et parfois même aux résultats de certaines IMF africaines.

Tableau n°18 : Rentabilité de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC (en %)

	Réseau FENACOBU				CECM			COSPEC
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Rendement des fonds propres	16,5	98,3	55,7	44	15	20,3	17,67	22,2
Rendement sur actif	0,53	4	4,4	4,88	3,3	4,8	4	2
Marge bénéficiaire	3,99	26,5	26,3	26,8	23,3	26,58	24,2	28,7
Coefficient d'exploitation	181,3	95,5	79,5	94,4	96,4	87,5	99,9	77,3

Source : Tableau établi à partir des états financiers de la FENACOBU (2001-2005), de la CEM (2000-2004) et des rapports d'activité de la COSPEC (2004-2005).

Rendement de l'actif = Résultat net après impôt (hors subventions) / montant moyen des actifs

Rendement des fonds propres = Résultat net après impôt (hors subvention) / montant moyen des fonds propres

Marge bénéficiaire = Résultat net d'exploitation / Produits d'exploitation

Coefficient d'exploitation = Frais généraux / Produits financiers nets

Les ratios de rendement des fonds propres et de l'actif mesurent le montant de revenu réellement généré par les actifs et les fonds propres. Le ratio de rentabilité des fonds propres est particulièrement important pour les entités privées ayant des actionnaires recherchant le profit. Pour les investisseurs, ce ratio mesure le retour sur investissement effectué dans l'institution. Vu que la plupart des IMF sont sans but lucratif, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer la viabilité commerciale. Comme il ressort de l'analyse du tableau n°18, le rendement des fonds propres est positif, ce qui s'explique par la nature positive du résultat d'exploitation. Sur la période d'analyse considérée, les fonds propres ont augmenté de 34,5% à la FENACOBU, de 17% à la CECM et de 44% à la COSPEC (en 2005 par rapport à 2004) en moyenne nominale annuelle. Parallèlement, le résultat hors subvention d'exploitation a connu une croissance nominale forte et continue, soit une moyenne annuelle de 34% à la FENACOBU, 28% à la CECM ; il est resté positif mais avec un recul de 50% à la COSPEC (2005 par rapport à 2004). C'est donc une très bonne réalisation, c'est à dire un taux de rendement positif des fonds propres, qui évolue à la fois avec la croissance des fonds propres et du résultat d'exploitation. Au niveau du secteur, le rendement des fonds propres était en moyenne de 2% en 2004 contre -7% en 2003. Autrement dit, sur 100 FBU de fonds propres, les IMF perdaient en moyenne 7 FBU en 2003, et gagnaient en moyenne 2 FBU en 2004. C'est dire que la FENACOBU, la CECM et la COSPEC réalisent de bons résultats.

⁴⁴Les valeurs utilisées au niveau du secteur concerne 7 sur 13 institutions membres du RIM. Les autres n'avaient pas encore opéré une séparation de leurs activités de microfinance des autres activités.

Le rendement sur actif est une mesure générale de rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Il permet de connaître ce qu'une unité monétaire de l'actif génère à l'institution. Il est très faible, comparé aux taux débiteurs pratiqués par ces institutions. Toutefois, au niveau du secteur, ce ratio était estimé à -1% en 2004 contre -13% en 2003. Cela veut dire que sur 100 FBu de l'actif, les IMF perdaient 1 FBu en 2004 et 13 FBu en 2003. Les résultats de la FENACOBU, la CEM et la COSPEC sont donc encourageants, malgré leur faiblesse. Soulignons que la référence mondiale est de 3,5%. Tout comme pour les fonds propres, le rendement sur actif témoigne de la nécessité pour les trois institutions en particulier, et pour le secteur en général, de maîtriser les charges pour générer un résultat d'exploitation excédentaire.

La marge bénéficiaire mesure le pourcentage restant des produits d'exploitation après paiement de toutes les charges financières, les charges d'exploitation et de la dotation aux provisions pour créances douteuses. Autrement dit, ce ratio indique la proportion de produits qui est traduite en excédent d'exploitation. Au niveau du secteur, elle était en moyenne de -19% en 2004 et -93% en 2003. Les résultats du tableau n°18 placent ainsi la FENACOBU, la CECM et la COSPEC en bonne position, avec un ratio supérieur à 20% qui est la norme de certains pays africains. Le coefficient d'exploitation mesure la proportion des produits financiers nets qui est absorbée par les frais généraux. Au niveau du secteur, il s'est établi en moyenne à 57% en 2004 et à 439% en 2003. Cela signifie que sur 100 FBu de produits financiers nets, 439 FBu et 57 FBu étaient déjà absorbés par les frais généraux respectivement en 2003 et en 2004. La norme est inférieure à 60% dans certains pays africains. A partir du tableau n°18, on constate que la FENACOBU, la CECM et la COSPEC doivent faire des efforts pour réduire davantage ce ratio par la maîtrise des charges d'exploitation.

D'une façon générale, la rentabilité des IMF burundaises est assez faible, si l'on tient compte de la rentabilité des fonds propres de 2% et la marge bénéficiaire de -19% en 2004 alors que ces deux ratios se situent respectivement à 4,2% et -9% au niveau des IMF africaines. Toutefois, le rendement sur actif (-1%) est un assez bon résultat. Dans tous les cas, la FENACOBU, la CECM et la COSPEC enregistrent de meilleurs résultats. Le tableau n°19 illustre certaines comparaisons entre la rentabilité des IMF burundaises avec d'autres IMF africaines.

Tableau n°19 : Rentabilité des IMF burundaises et des IMF africaines

Rentabilité	IMF Burundi	IMF Bénin	Benchmarks MIX ⁴⁵	Norme BCEAO
Rentabilité des fonds propres	2%	5%	4,2%	>15%
Rendement sur actif	-1%	1%	-3%	>3%
Marge bénéficiaire	-19%	14%	-9%	>20%
Coefficient d'exploitation	57%	87%		<40% pour les structures de crédit <60% pour les structures d'épargne et de crédit

Source : Rapport sur les indicateurs de performance financière et sociale des institutions de microfinance au Burundi, RIM, 2004.

⁴⁵ Le MIX (Microfinance Information eXchange) publie des rapports sur les *Benchmarks de la microfinance en Afrique*, à partir d'échantillons d'IMF africaines participant aux benchmarks internationaux. Une étude récente contenue dans le rapport sur les *Benchmarks 2005 de la microfinance en Afrique*, a porté sur 71 IMF africaines de 23 pays, soit l'échantillon le plus large jusque là.

2.2. Dépendance à l'égard des subventions et autonomie financière

Pour rappel, l'IDS est calculé sur la base de la formule suivante :

$$IDS = S/LP \times i = \{A(m - c) + [(E \times m) - P] + K\} / LP \times i.$$

Dans cette équation, S représente l'ensemble des subventions annuelles reçues par l'IMF. A désigne l'encours annuel moyen des fonds empruntés à des conditions préférentielles, m le taux d'intérêt du marché⁴⁶ et c le taux d'intérêt préférentiel⁴⁷. E représente les fonds propres annuels moyens, P, les bénéfices (ou pertes) annuels⁴⁸ et K, la somme de toutes les autres subventions annuelles reçues par l'IMF⁴⁹. LP et i représentent respectivement l'encours annuel moyen du portefeuille de prêts et le taux d'intérêt débiteur⁵⁰.

Les valeurs négatives de l'IDS constatées dans le tableau n°20 témoignent de l'indépendance des COOPEC face aux subventions. Cette indépendance reflète le fait que les COOPEC réalisent un résultat net réel positif qui leur permet de couvrir leurs coûts d'intermédiation, et elle s'explique par l'importance de l'épargne locale mobilisée. Toutefois, la bonne santé d'une institution de microfinancement dépend d'abord de sa capacité à transformer les ressources mobilisées en crédits, puisque ce sont les crédits qui génèrent les revenus, qui servent en même temps à rémunérer l'épargne collectée et à couvrir les coûts de l'institution. Sachant que l'activité de crédit n'est pas aussi développée (coefficient d'engagement de 32%), et avec la baisse des taux bancaires sur les placements (principale source de produits financiers pour la FENACOBUC), on doit envisager que la survie de cette institution dépend avant tout de sa capacité à élever le volume de crédits accordés. Avec un niveau d'indépendance face aux subventions aussi élevé, les COOPEC ont une forte capacité de répondre aux besoins de crédit à partir de leurs propres ressources, tout en arrivant à couvrir leurs coûts d'intermédiation.

Par contre, la CECM n'est pas encore entièrement autonome, bien qu'elle réalise un résultat net positif. Par exemple en 2003 et en 2004, elle devrait augmenter le taux d'intérêt débiteur de 18% et 21% respectivement pour couvrir ses coûts d'intermédiation sans recourir aux subventions.

Nous interprétons l'IDS de la COSPEC avec prudence, parce que sa faible valeur reflète le fait que pour le moment, cette institution ne consomme pas de subventions, mais elle en a besoin. Il faudrait aussi être prudent sur le fait que pour réaliser leurs programmes de développement tels qu'en matière d'informatisations et de ressources humaines, ces trois institutions, y compris la FENACOBUC, auront besoin de subventions. De nouveau, le développement du portefeuille de prêts pour encaisser davantage de revenus, combinée à la mobilisation de plus en plus de ressources locales, permettra de réduire leur dépendance à l'égard des subventions dans la réalisation de ces programmes.

⁴⁶ Taux d'intérêt que l'IMF devrait payer pour emprunter des fonds si les conditions préférentielles étaient supprimées.

⁴⁷ Taux d'intérêt effectivement acquitté par l'IMF sur l'encours annuel moyen des fonds empruntés à des conditions préférentielles. La directrice de la CECM nous a signifié que son institution arrive généralement à obtenir une concession de 5 points.

⁴⁸ Il s'agit des bénéfices avant impôt corrigés des provisions pour créances douteuses et de l'inflation.

⁴⁹ Subventions d'équipement, subventions de fonctionnement, etc.

⁵⁰ Taux d'intérêt annuel moyen sur les prêts réalisés par le portefeuille de prêts de l'IMF.

Tableau n° 20: Evolution de l'IDS

	FENACOBU				CECM			COSPEC
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
1. Taux d'intérêt du marché : m	20,3	20,3	20,3	20,3	20,3	20,3	20,3	20,3
2. Taux d'intérêt concessionnel : c	-	-	-	-	15,3	15,3	15,3	-
3. Fonds empruntés à taux concessionnels : A	00	00	00	00	25	50	50	00
(4) Subventions sur fonds empruntés : A (m- c)	00	00	00	00	1,25	2,5	2,5	00
5. Fonds propres moyens : E	132	224,2	505,3	862,5	251,7	371,1	465,3	37,4
6. Subventions sur fonds propres : E x m	26,8	45,5	102,6	175,1	51,1	75,3	94,5	7,6
7. Autres subventions reçues : K	1,5	1,5	1,5	2,2	41,2	27,8	25	0
8. Profits (pertes) : P	20	190,8	243,5	328,3	68	89,3	92,3	7,1
9. Total des subventions : (4) + (6) + (7) - (8)	8,3	-143,8	-139,4	-151,0	25,5	16,3	29,7	0,5
10. Intérêts générés par le portefeuille : LP x i ⁵¹	120,6 432,6	122,6 441,2	106,2 382,5	84,3 303,6	59,1	93,2	143,5	7,7
11. IDS (%) : (9) / (10)	6,8 2	-117,3 -33	-131,3 -36	-179,1 -50	43,14	17,5	20,7	6,5

Source : Tableau établi sur la base des documents comptables

Nous allons compléter l'IDS avec le ratio d'autosuffisance opérationnelle qui évalue dans quelle mesure une IMF couvre ses coûts d'exploitation par ses produits d'exploitation. Le tableau n°21 indique que ces institutions ont un taux d'autonomie opérationnelle élevée, ce qui est le résultat de leur efficacité en termes de mobilisation de ressources locales. Le fait que la CECM approche les mêmes résultats que la FENACOBU, alors que la première est plus consommatrice de subventions s'explique par le développement de son activité de crédit. Au niveau du secteur, le ratio était en moyenne de 104% en 2003 et 128% en 2004. La moyenne de 128% montre que les IMF burundaises ne sont pas autosuffisantes par rapport à la norme

⁵¹ La multiplicité des taux d'intérêt débiteurs pratiqués par la FENACOBU rend difficile l'interprétation des résultats. En utilisant le taux le plus bas (10%) et le taux le plus élevé (36%), on arrive à des valeurs très décalées. Les chiffres en gras correspondent au taux élevé. Il faudrait connaître la part de chaque catégorie de crédits dans les intérêts générés, ce qui permettrait de calculer un taux d'intérêt moyen, en utilisant notamment la moyenne harmonique, et faciliterait les calculs avec un taux d'intérêt unique.

mondiale qui est de 134, 5%. Des efforts devraient être faits par les IMF ayant une autosuffisance opérationnelle inférieure à 100%, pour améliorer cet indicateur qui est indispensable pour la pérennité, ce qui implique de nouveau la nécessité de maîtriser les charges d'exploitation. A partir du tableau n°21, on remarque que la FENACOBUR, la CECM et la COSPEC réalisent de bons résultats.

Tableau n°21: Evolution du taux d'autonomie opérationnelle

	Réseau FENACOBUR				CECM			COSPEC
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Autosuffisance opérationnelle en %	108	139	138,4	180,7	130,4	150,5	134,6	140,3

Source : Calculs réalisés à partir des documents comptables

Autosuffisance opérationnelle = Produits d'exploitation / (Charges financières + Dotations aux provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation).

Tableau n°22 : Autonomie opérationnelle des IMF burundaises et des IMF africaines

	IMF Burundi	IMF Bénin	Benchmarks MIX	Norme BCEAO
Autosuffisance opérationnelle	128%	107%	117%	>130%

Source : Rapport sur les indicateurs de performance financière et sociale des institutions de microfinance au Burundi, RIM, 2004.

2.3. Les ratios de gestion du bilan

Le premier ratio de gestion du bilan retenu pour analyser la solidité de la structure financière est le taux de capitalisation, qui mesure la solvabilité de l'institution au travers du rapport des fonds propres (prêts subordonnés, capital social, parts sociales, bénéfices antérieurs accumulés) sur les créances. Ce ratio renseigne sur le degré d'adéquation des fonds propres aux risques ; un ratio de solvabilité de 20% est généralement admis comme une norme prudentielle. Le deuxième indicateur est le ratio de liquidité de l'actif qui mesure la proportion de l'actif liquide ou facilement transformable en liquidités. Ce ratio indique dans quelle mesure l'institution maîtrise le risque d'illiquidité. La référence en Afrique est de 5%.

Au niveau du secteur, le taux de capitalisation était estimé à 24% en 2004 contre 13% en 2003. Cela signifie qu'en 2004, les IMF burundaises finançaient en moyenne 24% de leur actif par les fonds propres, et en l'occurrence qu'elles sont solvables. A partir du tableau n°23, on peut constater que le ratio de capitalisation de la FENACOBUR est en croissance vers la norme prudentielle ; il atteint déjà cette norme pour la CECM tandis qu'il apparaît instable au niveau de la COSPEC. Quant au ratio de liquidité de l'actif, au niveau du secteur, il était estimé à 13% en 2004 contre 10% en 2003. C'est un bon indicateur si l'on tient en compte que la référence en Afrique est de 5%. Les résultats du tableau n°23 placent la FENACOBUR et la CECM en bonne position par rapport à cette référence.

Tableau n°23 : Taux de capitalisation et ratio de liquidité de l'actif (en %)

	Réseau FENACOBU				CECM				COSPEC	
	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2004	2005
Taux de capitalisation	6,1	8,9	11,98	13,96	20,4	23,4	24	24,3	14,7	8
Ratio de liquidité de l'actif	24,2	7,4	12,7	12,4	11,2	10,9	11,9	15,2	n. a.	n. a.

Source : Calculs à partir des documents comptables

Taux de capitalisation = Montant des fonds propres/ montant des actifs
 Ratio de liquidité de l'actif = Disponibilités et comptes courants bancaires
 + instruments financiers facilement négociables de la période / Actif total de la période

Le tableau n°24 illustre quelques comparaisons des IMF burundaises avec leurs paires africaines.

Tableau n°24 : Gestion du bilan des IMF burundaises et leurs paires africaines

Gestion du bilan	IMF-Burundi	IMF-Bénin	Benchmarks MIX	Norme BCEAO
Ratio de liquidité de l'actif	13%	13%		>2% pour les structures de Crédit direct >5% pour les structures d'épargne et de crédit
Ratio de capitalisation	24%	19%	37,8%	>10%

Source : Rapport sur les indicateurs de performance financière et sociale des institutions de microfinance au Burundi, RIM, 2004.

On remarque que les IMF burundaises ont des taux presque similaires à leurs paires africaines.

Chapitre 7

Viabilité institutionnelle et sociale et efficacité- coûts

1. La viabilité institutionnelle et sociale

La viabilité d'une institution de microfinance n'est pas seulement un problème financier. Il faut élargir le concept de viabilité à l'environnement organisationnel et socio-économique des institutions. Dans cette section, nous mettons l'accent sur des facteurs internes, tels que la qualité de l'organisation et le niveau de participation des membres, et sur des facteurs externes comme la qualité des rapports avec les autres intervenants. Les indicateurs utilisés sont bien entendus à la fois quantitatifs (par exemple le nombre de réunions des organes de gestion et de contrôle, le taux de participation aux assemblées générales) et qualitatifs (par exemple la qualité de l'organisation et des ressources humaines).

1. 1. La viabilité institutionnelle

Des indicateurs extraits de la méthode CAMEL ACCION pour évaluer le domaine de la gestion (management) seront utilisés pour analyser la viabilité institutionnelle. Ces indicateurs sont les suivants: gouvernance ; ressources humaines ; processus, contrôles et audit ; systèmes de technologie de l'information (Creuseot, 2001). Ces indicateurs utilisent donc des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. La gouvernance détermine la qualité de l'organisation mise en place.

1.1.1. Gouvernance (qualité de l'organisation)

La qualité de l'organisation est mesurée au travers de la fonctionnalité et du renouvellement des organes de gestion et de contrôle⁵². La fonctionnalité des organes de gestion et de contrôle est mesurée en termes de réunions tenues par rapport aux réunions statutaires. Elle est jugée bonne lorsque 60 à 80% des réunions sont tenues et excellente au delà. Elle est jugée moyenne dans un intervalle de 40 à 60%, faible entre 20 et 40% et très faible en deçà de 20%. Quant au second critère, il s'agit de voir si les organes de gestion et de contrôle n'accusent pas plus d'un an de retard par rapport à leur date statutaire de renouvellement.

La fonctionnalité des organes de gestion et de contrôle⁵³

Au niveau de la FENACOBUC, les choses sont très différentes entre la structure faîtière et les COOPEC affiliées. Au niveau de la structure faîtière, la fonctionnalité des organes de gestion et de contrôle est excellente en 2006. Ces organes sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de surveillance, le comité de crédit et la direction. Une certaine autonomie de gestion au niveau des antennes régionales et des

⁵² Cette méthodologie a été développée par le professeur SOULAMA (Soulama, 1997, in Congo, 2003, p.164) pour évaluer la qualité de l'organisation et de la gestion financière des organisations coopératives et de type coopératif au Burkina Faso.

⁵³ Faute d'accès aux procès-verbaux des assemblées générales et des réunions des organes de gestion et de contrôle, nous nous basons sur les entretiens avec les principaux dirigeants de ces institutions à savoir l'ADG de la COSPEC, le DG de la FENACOBUC et la Directrice de la CECM. Il en sera de même pour évaluer le renouvellement de ces organes.

COOPEC de base fait que les choses soient différentes. Il serait donc intéressant d'examiner le niveau de fonctionnalité des organes à ce niveau. Par exemple des problèmes de gouvernance ont émergé à l'antenne régionale de Ngozi vers le mois de février 2007, obligeant la Banque Centrale à fermer le réseau pendant une certaine durée. Selon le DG, les organes concernés ne voulaient pas organiser une assemblée générale, de peur ne pas être reconduits dans leurs fonctions. En plus, la structure faïtière peut parfois ne pas exercer de pression pour l'organisation de telles réunions (assemblée générale), si elle estime que les organes en place font correctement leur travail.

Les organes fonctionnels de la COSPEC sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le commissariat aux comptes, le comité de crédit et la direction. La taille encore relativement réduite de la COSPEC est un facteur d'une fonctionnalité excellente. Au 22 décembre 2006, 100% des assemblées générales et des réunions statutairement programmés (soit une fois par an pour l'assemblée générale et deux fois par an pour le conseil d'administration) avaient été tenues. Le comité de crédit se réunit chaque semaine, tandis le comité de surveillance se réunit deux fois par an. Le commissariat aux comptes se réunit deux fois par an, avec mission de vérifier la conformité du rapport du comité de surveillance.

Au niveau de la CECM, la taille relativement réduite peut aussi expliquer la fonctionnalité excellente des organes fonctionnels. Ces derniers comprennent l'assemblée générale, le conseil d'administration, le commissariat au compte, le comité de crédit et la direction. La fonctionnalité de ces organes est excellente.

Le renouvellement des organes de gestion et de contrôle

Au niveau du réseau FENACOBU, les organes de gestion et de contrôle ont un mandat de trois ans pour les COOPEC et de quatre ans pour la structure faïtière, renouvelables une fois. Le renouvellement de ces organes est intervenu dans les délais en 2006 au niveau de la structure faïtière, alors qu'elle peut accuser un retard au niveau des antennes régionales et des caisses de base. Le cas de l'antenne régionale de Ngozi est révélateur. Dans le cas de la COSPEC, ces organes ont un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le renouvellement de ces organes s'est également fait dans les délais, d'autant qu'il intervenait pour la première fois en décembre 2006. Au niveau de la CECM, le dernier renouvellement des organes de gestion et de contrôle est intervenu le 18 décembre 2006, conformément à la date réglementaire. La qualité de l'organisation est donc remarquable pour la CECM et la COSPEC. Elle l'est également pour la structure faïtière de la FENACOBU, mais il faudrait examiner ce qui se passe au niveau des antennes régionales et des caisses de base.

1.1.2. La capacité de gestion

La qualité des ressources humaines

Des ressources humaines de qualité constituent un préalable pour améliorer la qualité des prestations et accroître la productivité du personnel. Par ailleurs, avec l'entrée en vigueur du décret réglementant le secteur de microfinance, un personnel qualifié et suffisant compte parmi les critères d'obtention d'un agrément auprès de la Banque Centrale. En ce qui concerne la FENACOBU, rappelons que depuis sa création en 1985 jusqu'en 1996, le projet

COOPEC bénéficiait d'un appui technique (expert chef de projet) du Centre International du Crédit Mutuel français (CICM). Depuis 1996, les COOPEC n'ont plus bénéficié d'appui extérieur ni d'aide de l'Etat. Le départ du CICM devait avoir des conséquences puisque la FENACOBU n'avait pas adopté une politique de développement des ressources humaines adéquate. Certes, elle dispose d'un service de formation pour le personnel et les élus, pour que les derniers notamment puissent comprendre l'organisation des COOPEC et encadrer les organisations de base. Mais les activités et programmes de formation pour le personnel se limitent à une formation sur la comptabilité à l'intention des gérants de caisses, qui produisent un bilan et le compte d'exploitation de la caisse. Les gérants non qualifiés se font assister par les chefs de secteurs. Jusqu'en 2000, le personnel cadre participait régulièrement aux séminaires externes organisés par le CICM.

Pour faire face à ses défis, et aussi se mettre en conformité avec les exigences de la Banque Centrale en matière de ressources humaines, la FENACOBU a instauré une politique de recrutement sur la base de diplôme. En général, une grande partie du personnel a le diplôme des humanités techniques. Une fois recruté, le candidat suit une formation sur les opérations de retrait, crédit, comptabilité, vérification des caisses, en plus d'un essai de six mois avant d'être engagé définitivement. Le personnel compte parmi ses cadres des personnes ayant un niveau de formation supérieur, notamment ceux issus de l'institut supérieur du commerce (ISCO). Le problème ne se pose pas au niveau de la structure faïtière où la plupart des cadres sont détenteurs d'un diplôme de licence.

Pour parer à l'insuffisance des salaires qui entraîne la déperdition du personnel cadre et du personnel en général, et aussi susciter une grande productivité, le réseau a instauré une politique de cotation (élite, très bon, bon, médiocre), avec des avantages salariaux qui s'en suivent (10%, 8%, 5%, 2%), à partir des COOPEC de base jusqu'à la structure faïtière, pour motiver le personnel. Toutefois, ces dispositifs ne suffisent pas encore. En effet, pour accroître la productivité, le personnel a besoin d'une formation à la gestion bancaire, à l'utilisation des systèmes d'information de gestion, au développement de produits, etc., qui ne peut être fournie que par des personnes ou des institutions spécialisées.

A la CECM, la directrice nous a confié que le problème de ressources humaines ne se pose pas. Le personnel est recruté sur la base de qualifications selon le poste à pourvoir. La question des salaires ne se pose pas non plus. Cette situation constitue un atout majeur pour une institution dont la clientèle est urbaine et péri-urbaine.

Au niveau de la COSPEC, son démarrage a été l'initiative locale des personnes natives de la province Cibitoke pour exploiter les énormes potentialités de la province marquée par un contraste entre les richesses potentielles et la pauvreté de la population rurale. Ainsi la COSPEC a débuté essentiellement sur la base du bénévolat de ses initiateurs, qui non seulement ont investi en fonds, mais aussi abandonné d'autres intérêts. C'est le cas de l'ADG qui a renoncé à des fonctions politiques importantes à Bujumbura pour s'occuper de la population de sa province. La gestion quotidienne est confiée à une gérante qui se fait assister par l'ADG, et tous les deux bénéficient d'une formation à distance (FAD) dispensée par l'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative (ISPEC) de Cotonou au Bénin, en organisation, gestion et comptabilité d'une coopérative. Mais la COSPEC est entrée dans une phase de croissance avec l'ouverture de nouvelles agences dans toutes les communes de la province. Elle se trouve ainsi en besoin d'un personnel qualifié et suffisant. C'est ainsi qu'en février 2007, des appels de recrutement étaient en vue pour engager des personnes ayant un niveau de formation universitaire. Dans cette perspective, les dirigeants de cette institution

estiment qu'il leur sera facile de former son personnel au développement de produits, à l'utilisation du matériel informatique, pour être en mesure de gérer la croissance. Toutefois, ils craignent une aggravation des charges salariales, et se sentent gênés d'une éventuelle augmentation du taux d'intérêt débiteur comme conséquence.

Les outils de gestion

La situation est variable, mais toutes ces institutions se trouvent sur une bonne voie en se dotant de multiples outils de gestion (comptabilité, audit externe, organigramme, plan d'affaire, etc.). Avec l'appui du projet de renforcement des capacités en microfinance pour le Burundi, en 2005, la FENACOBU s'est dotée d'un plan d'affaires pour la période 2006-2008, qui constitue une planification des objectifs de croissance. Les axes stratégiques de ce plan sont bien précis (nombre de points de service, nombre de membres, volume de l'épargne, volume des prêts, résultat d'exploitation, etc.). Toutefois, pour mener à bien un tel plan, la question des ressources humaines se pose à nouveau. Il est nécessaire que chaque institution dispose d'un plan de développement, mais les dirigeants de la COSPEC se plaignent du fait qu'il leur est difficile d'identifier de nouveaux produits qui soient rentables en milieu rural.

Les systèmes d'information de gestion

Les dirigeants des trois institutions ont pris conscience de l'importance d'un bon système d'information de gestion, notamment l'informatisation des opérations. Déjà en 2001, soit six années après sa création, la CECM était en cours d'informatisation, un logiciel était déjà disponible et les premiers états financiers étaient entrain d'être corrigés. Le siège est déjà en réseau avec l'une de ses deux agences, et le processus d'informatisation doit se poursuivre même au niveau des agences en vue de création.

Au niveau de la COSPEC qui n'a été créée qu'en 2000, le siège est déjà informatisé, ce qui permet un partage d'informations au niveau des services de la direction. La COSPEC ambitionne également d'informatiser ses agences. Elle cherche à acquérir un logiciel, ayant déjà 60% de fonds nécessaires à l'achat de ce support informatique. Signalons que le coût d'achat est estimé à 15 millions de FBu, un montant qui n'est pas négligeable. Les dirigeants évoquent quelques contraintes notamment le coût budgétaire qui va peser sur les charges d'exploitation ; la nécessité de disposer d'un personnel ayant un minimum de connaissances informatique pour être formé à l'utilisation de logiciel, faute de quoi les coûts de la formation pèseront également. Ils sont cependant convaincus que si l'informatisation des transactions engendrera des coûts additionnels, elle produira aussi des bénéfices additionnels. Elle permettra d'accroître la productivité du personnel et d'offrir des services de meilleure qualité aux membres.

Malgré le retard pris, la FENACOBU est également en phase de s'informatiser. Le siège de la FENACOBU, les antennes régionales et les grandes COOPEC (ayant plus de 3000 sociétaires) sont équipés en ordinateurs. Le processus d'informatisation se déroulera par étapes, suivant la taille des COOPEC. Un premier logiciel introduit autour de 2003 s'est avéré inadapté, ne permettant pas le suivi du portefeuille. Une négociation est engagée pour l'acquisition d'un nouveau logiciel, dont l'usage sera orienté sur trois volets : la gestion du compte client, la comptabilité bancaire et la gestion du crédit. Pour des raisons de contraintes budgétaires, la FENACOBU envisage dans un premier temps de s'équiper d'un logiciel pour le premier volet, et progressivement acheter les deux autres, en bénéficiant éventuellement de subventions.

Les systèmes de contrôle et d'audit

Déjà la Banque Centrale oblige les IMF à se doter d'un système de contrôle interne et externe. En matière de contrôle interne, en plus d'un commissariat aux comptes pour chacune des trois institutions, la FENACOBU et la COSPEC disposent d'un comité de surveillance. Le travail des comités de contrôle des caisses de base de la FENACOBU est complété par celui des inspecteurs basés à la direction générale.

La CECM et la FENACOBU font l'objet d'audit externe, notamment par Développement International Desjardins, tandis que pour produire ses états financiers de 2006, la COSPEC devrait avoir la visite d'un auditeur hollandais en avril 2007.

L'existence d'un organigramme

Les agences de la CECM et de la COSPEC disposent d'une certaine autonomie de gestion, mais les décisions administratives les plus importantes sont prises au niveau des sièges. Quant à la FENACOBU dont la couverture géographique s'étend sur tout le territoire national, elle s'est dotée d'un organigramme dans le souci d'asseoir une gestion plus fluide (cfr. annexe 8). Les tâches des différents niveaux (caisses de base, antennes régionales et fédération nationale), des différents organes de gestion et de contrôle (assemblée générale, conseil d'administration, comité de crédit, comité de surveillance) et des différents services de la direction générale (inspection, formation, informatique, etc.) sont clairement délimitées. La FENACOBU apporte un appui technique aux activités opérationnelles et de gestion des COOPEC. Elle veille également au contrôle des opérations et à l'établissement des états financiers de ces dernières. Toutefois, comme nous le verrons au cours du dernier chapitre, certains coûts financiers et non financiers liés à cette structure qui, pour le moins, ne semble pas totalement décentralisée, pèsent sur la viabilité du réseau, ce qui laisse penser qu'une décentralisation profonde serait peut-être plus bénéfique.

1.2. La viabilité sociale

La viabilité sociale est évaluée au travers de la participation des membres au niveau des organes de gestion et de contrôle, ainsi que leur appropriation des règles qui régissent le système. En tant qu'organisations coopératives et mutualistes, les trois IMF sont bâties sur une relation de proximité culturelle et physique entre les agents et les membres. Les trois institutions procèdent à des séances de sensibilisation sur l'activité et le fonctionnement coopératif, notamment lors de l'implantation de nouvelles caisses.

La participation et l'appropriation des règles par les membres devraient être excellentes au niveau de la COSPEC et de la CECM compte tenu de leur taille relativement petite. C'est ainsi que l'ADG de la COSPEC nous a confié que le niveau de participation et de compréhension des principes coopératifs au niveau des membres est très bon. La taille de la FENACOBU laisse par contre envisager un scénario peut être différent. Nous nous appuyons sur la recherche de Congo (2003, p.171-179) qui, dans le cas de la Fédération des Caisses Populaires du Burkina Faso, a conclu que le développement extensif du réseau s'accompagnait du baisse du niveau de participation des populations dans les organes de contrôle et de gestion, ainsi que de difficultés de partage interne de l'information au bénéfice des membres. De telles difficultés impliquent entre autres une mauvaise connaissance des principes fondamentaux par les membres. Compte tenu des limites méthodologiques

exprimées en annexe 1, il ne nous a pas été possible d'évaluer la participation des populations et leur maîtrise des règles fondamentales.

2. Efficacité- coûts

2.1. La qualité du portefeuille des prêts

La mesure la plus couramment utilisée pour évaluer la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque (PaR), qui mesure la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d'autres mesures soient régulièrement utilisées, le PaR s'est imposé comme un indicateur de choix. Selon les rapports du RIM (2003 ; 2004) sur les indicateurs de performance financière et sociale des IMF burundaises, ces dernières n'établissent pas encore la balance des impayés, ce qui ne permet pas d'apprécier la situation générale. Pour cela, nous allons recourir à deux autres indicateurs à savoir, le taux de provision sur créances douteuses et le taux de perte sur créances.

Le taux de provision pour créances douteuses devrait augmenter de manière concomitante avec la croissance du portefeuille de crédits. Comme on peut le constater à partir du tableau n°25, il n'en est pas ainsi, en particulier pour la CECM. Pour cette dernière, l'augmentation de l'encours de prêts s'est accompagnée d'une baisse du taux de provision. Au niveau global, les IMF burundaises ont un taux de provision sur créances douteuses estimé en moyenne à 31% en 2003 et en 2004, une valeur jugée insuffisante par rapport à la norme de 40% dans certains pays africains. Ce qui permet d'avancer que les IMF burundaises ne prennent pas suffisamment de mesures pour anticiper les pertes probables de crédits accordés aux clients. Pour la FENACOBU et la CECM, le ratio est insuffisant par rapport à la moyenne globale, ce qui permet de conclure que leur politique de provision pour les pertes probables sur les prêts est encore insuffisante

Tableau n°25: Taux de provisions sur créances douteuses et de pertes sur créances (en %)

	Réseau FENACOBU				CECM			COSPEC	
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2004	2005
Taux de provisions sur créances douteuses	0	5,7	18,5	8,65	2,65	3,5	3	n. a.	n. a.
Taux de perte sur créances	1,5	1	1,4	29,9	0	3,65	0	n. a.	n. a.

Source : Calculs à partir des états financiers de la FENACOBU (2001-2005) et de la CECM (2000- 2004).

Taux de provision pour créances douteuses = Dotation aux provisions pour créances douteuses / Encours moyen du portefeuille brut de crédits
Taux de pertes sur créances = Créances passées en pertes / Encours moyen du portefeuille brut de crédits

Le ratio de pertes sur créances représente les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement. Au niveau du secteur, le taux de pertes sur créances se situait en moyenne à 21, 3% en 2003 et en

2004. Il est assez élevé par rapport à la norme mondiale qui est inférieure à 1%. Il faut donc déduire du tableau n°25 que les deux institutions réalisent de bons résultats, sauf pour le réseau FENACOBU en 2005 où ce taux est brusquement passé à 30% contre 1% l'année précédente.

En l'absence d'informations sur le taux des impayés pour une assez bonne appréciation de la qualité du portefeuille, nous nous intéressons également aux taux de recouvrement au sein de ces institutions. Pour la FENACOBU, il s'est amélioré, passant de 76% en 2001 à 85% en 2005, ce qui est vraisemblablement due à l'amélioration de la situation sécuritaire. Avec ce taux, le faible niveau de pertes sur créances (sauf en 2005) pourrait s'expliquer éventuellement par une transformation des crédits ayant un retard de paiement en nouveaux crédits. Le taux de recouvrement est de 95% à la CECM. En ce qui concerne la COSPEC, jusqu'au 31 décembre 2006, le montant cumulé de l'encours principal des créances et des intérêts de retard restant à recouvrer représentaient moins de 5% du montant cumulé de crédits déjà octroyés.

2.2. L'efficacité économique

L'objectif de cette section est de voir si les trois institutions maîtrisent les coûts d'intermédiation en général, le risque d'impayés et les charges d'exploitation en particulier.

2.2.1. Les créances irrécouvrables en pourcentage de la marge financière et des actifs circulants.

L'efficacité- coûts du risque peut aussi être analysée en se référant à la part des créances irrécouvrables, dans la marge financière ou dans le montant total des actifs circulants (placements en banque et encaisses de trésorerie). A partir du tableau n°26, on peut lire qu'à l'exception de l'année 2005, les créances irrécouvrables représentent un pourcentage faible dans la marge financière et même dans les actifs circulants de la FENACOBU. Ceci s'explique par la croissance de la marge financière et des actifs circulants, en moyenne nominale de 19% et 15% respectivement. Toutefois, la brusque explosion des créances irrécouvrables en 2005 leur confère une croissance nominale rapide, soit une moyenne annuelle de 16%. C'est dire que si une telle situation se reproduit souvent, elle détériorerait sérieusement les résultats financiers de l'institution. La FENACOBU doit alors travailler dans le sens de maintenir le taux des créances irrécouvrables à un niveau réduit. Egalement pour la CECM, les créances irrécouvrables représentent une proportion moins significative de la marge financière et des actifs circulants. Ce qui s'explique par la croissance de ces deux dernières variables, respectivement de 22% et 4% en moyenne nominale annuelle, alors qu'elle est nulle pour les créances irrécouvrables. Mais la situation observée en 2003 interpelle les dirigeants de cette institution à plus de vigilance pour maintenir les créances irrécouvrables à un faible niveau.

Tableau n°26 : Pourcentage des créances irrécouvrables dans la marge financière et les actifs circulants.

	FENACOBU			CECM			COSPEC	
	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2004	2005
Créances Irrécouvrables en % de la marge financière	2,6	2,3	36,7	0	10,3	0	n. a.	n. a.
Créances Irrécouvrable en % des actifs circulants	0,27	0,24	3,26	0	2,48	0	n. a.	n. a.

Source : Calculs à partir des états financiers et documents comptables.

2.2.2. Les ratios des charges d'exploitation et de coût par emprunteur

Les ratios des charges d'exploitation et de coût par emprunteur reflètent la manière dont les IMF rationalisent leurs opérations. Le ratio des charges d'exploitation est l'indicateur d'efficacité le plus utilisé. Il mesure le coût moyen de gestion d'une unité monétaire de crédit accordé. Un ratio de 25% est considéré comme acceptable pour une IMF opérant en zone urbaine. Le ratio de coût par emprunteur détermine ce que coûte à l'IMF en moyenne un emprunteur ou un client actif.

Tableau n° 27: Ratio des charges d'exploitation (en %) et de coût par emprunteur (en FBu)

	Réseau FENACOBU				CECM			COSPEC	
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2004	2005
Ratio charges d'exploitation	38,8	38,9	50	76,9	32%	30,8%	23,2	29,1	68,7
Ratio coût par emprunteur		26 682	-	-		40 451	-	7 368	-

Source : Calculs à partir des états financiers et documents comptables

Ratio des charges d'exploitation = Charges d'exploitation / Encours de prêts brut moyen

Ratio coût par emprunteur = Charges d'exploitation / Nombre moyen d'emprunteurs actifs.

Il apparaît du tableau n°27 que le ratio des charges d'exploitation est important pour la FENACOBU. La hausse de ce ratio en 2005 s'explique par la baisse du volume de crédits. Quant à la CECM, opérant en milieu urbain, le ratio des charges d'exploitation a tendance à diminuer vers la norme optimale, ce qui s'explique par le développement du portefeuille de prêts. Alors que le ratio était de près de 30% en 2004 à la COSPEC, il a plus que doublé pour s'établir autour de 69% en 2005. Toutefois, ces résultats sont meilleurs par rapport à la moyenne du secteur. En effet, au niveau du secteur, ce ratio était de 254% en 2003 et 130% en 2004. C'est dire que pour 100 FBu de crédit accordé, les frais de gestion s'élevaient à 254 FBu en 2003 et 130 FBu en 2004. Au niveau global, les coûts supportés par les IMF

burundaises sont jugés assez élevés, et constituent donc un frein à leur développement. Les acteurs souhaitent bénéficier de subventions de la part de partenaires au développement qui leur permettraient de maîtriser ou réduire leurs charges, à travers notamment l'acquisition de moyens logistiques.

Le ratio coût par emprunteur fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen sur l'année pour servir un client. Il complète le ratio charges d'exploitation. Il ressort du tableau n°27 qu'en 2003, la FENACOBU avait un coût par emprunteur (26 682 FBu) moins élevé que celui de la CECM (40 451 FBu). Toutefois, les trois institutions offrant également des comptes d'épargne, il nous semble que le fait de considérer uniquement les charges d'exploitation risquerait de sous-estimer les coûts liés à leur intermédiation financière. De même, il nous semble plus raisonnable de juger la valeur du coût par emprunteur en tenant compte du prêt moyen par emprunteur. Ces deux remarques nous poussent au calcul des coûts d'intermédiation en pourcentage du volume d'activité.

2.2.3. Les coûts d'intermédiation en pourcentage du volume d'activités

Les coûts d'intermédiation (charges d'exploitation, charges financières, impayés, etc.) exprimés en pourcentage du volume total de l'épargne (dépôts à vue et dépôts à terme) et du volume des prêts (prêts court terme et prêts moyen terme) sont données par le tableau n°28.

Tableau n°28 : Coûts d'intermédiation en pourcentage du volume d'activités.

	Réseau FENACOBU				CECM				COSPEC	
	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2004	2005
Coûts d'intermédiation en pourcentage du volume de l'épargne	14	13	14	16	16	35	21	20	7,5	9
Coûts d'intermédiation en pourcentage du volume des prêts	43,6	50	74	123	31,7	38	40	30	36,5	76
Pourcentage des charges salariales dans les coûts de transaction	37	32	28	23	32,1	30	29	33	33	34

Source : Calculs à partir des états financiers et documents comptables.

Les coûts d'intermédiation correspondent en moyenne à 14%, 23% et 8% du montant des dépôts de la FENACOBU, la CECM et la COSPEC respectivement. En d'autres termes, le coût pour chaque tranche de 100 FBu de dépôts est de 14 FBu, 23 FBu et 8FBu respectivement.

Le coût de chaque tranche de 100 FBu de prêts octroyés est en moyenne de 73%, 36% et 56% respectivement pour la FENACOBU, la CECM et la COSPEC. En particulier pour la FENACOBU, les coûts d'intermédiation en pourcentage du volume d'activités reflètent bien l'importance accordée à la mobilisation de l'épargne plus qu'à l'activité de crédit. Quant à la CECM, elle a une politique de mobiliser l'épargne tout en développant ses activités de crédit. Tandis que la baisse des volumes de crédits se traduit par la hausse des coûts d'intermédiation pour la FANACOBU, le développement de cette activité à la CECM a pour effet de réduire ces coûts. En ce qui concerne la COSPEC, les quelques informations disponibles portant sur toute la structure, c'est à dire incluant les agences, tendent à élever le volume de prêts et par conséquent à réduire les coûts de transaction. Mais les données utilisées dans nos calculs se limitent au siège.

Si on applique les taux de coût par emprunteur de 2003 (50% et 40% respectivement pour la FENACOBU et la CECM) au montant moyen de prêt par client (76 313 FBu et 132 859 FBu), cela correspond au coût par emprunteur de 38 157 FBu et 53 144 FBu respectivement. En 2004, le prêt moyen à la COSPEC était de 25 684 FBu. Avec un coût d'intermédiation de 36,5%, ceci correspond à un coût par emprunteur de 9 375 FBu (contre 7 368 FBu) dans le tableau n°27. L'analyse du tableau n°28 permet de dégager un autre détail important. Les trois institutions pratiquent respectivement des taux d'intérêt débiteurs de 10% pour la FENACOBU (c'est le taux le plus bas, le taux le plus élevé est de 36%), 18% à la CECM et 30% à la COSPEC. Cela illustre le fait que leurs crédits sont accordés à des taux fortement subventionnés, si l'on compare les taux débiteurs au pourcentage des coûts de transaction en fonction des prêts. Ces valeurs illustrent également que pour assurer leur durabilité, ces institutions doivent impérativement relever leurs taux débiteurs.

2.3. L'efficacité administrative

Parmi les critères qui permettent d'évaluer l'efficacité administrative d'une institution de microfinance, on compte également la part des dépenses salariales dans l'ensemble des coûts de transaction. L'on s'intéresse également au coût du crédit pour le membre emprunteur.

2.3.1. La maîtrise des charges salariales

La durabilité des IMF dépend de la qualité des personnes chargées de les animer et de les gérer, mais aussi et surtout de leur capacité de maîtriser les coûts administratifs et en particulier les charges salariales. A cet égard, les « pratiques optimales » fixent les taux de frais salariaux entre 15 % et 25% dans les coûts d'intermédiation. A partir du tableau n°28, on constate que les dépenses salariales des trois institutions s'élèvent légèrement en moyenne au dessus de 30% des coûts de transactions. Dans les années à venir, ces institutions envisagent une forte expansion, notamment en oeuvrant des agences dans les communes de l'ouest du pays pour la FENACOBU, dans les quartiers périphériques de la Mairie de Bujumbura pour la CECM, et peut-être dans la province de Bubanza ou dans des niveaux de zones plus proches de la population pour la COSPEC. Avec l'exigence de recruter un personnel qualifié et suffisant, il y a lieu de craindre que l'accélération des charges salariales risque de détériorer les résultats financiers. Toutefois, l'informatisation des opérations déjà engagée devrait atténuer ce risque. Au niveau du secteur, ce ratio était estimé en moyenne à 51% en 2003, c'est dire que les trois institutions avaient de bons résultats par rapport à la moyenne du secteur. La norme de certains pays africains est inférieure à 10%. D'où la

nécessité de maîtriser les charges du personnel pour que la FENACOBUR, la CECM et la COSPEC en particulier, et les IMF burundaises en général, s'inscrivent dans la viabilité financière.

2.3.2. Le coût au membre emprunteur

Nous nous basons sur le montant de prêt par client, c'est à dire en moyenne 76 313 FBu à la FENACOBUR en 2005, 132 859 Bu à la CECM en 2003 et 25 684 FBu à la COSPEC en 2004. Les coûts au client incluent les frais financiers (charges d'intérêt et frais financiers d'introduction de la demande) mais aussi les coûts de transaction notamment les frais de transaction, les coûts d'opportunité du temps de déplacement, et éventuellement d'autres coûts implicites tels que des cadeaux aux personnes directement ou indirectement impliqués dans l'octroi du crédit. En l'absence de données sur ces coûts de transaction, nous allons malheureusement sous-estimer le coût du crédit au client, en nous basant uniquement sur les charges d'intérêt.

Au taux le plus bas de 10%, en 2003, un prêt moyen de 76 313 FBu par client, coûterait à ce dernier 7 631 FBu alors qu'il coûte 38 157 FBu à la FENACOBUR. Donc le crédit coûte cinq fois moins cher pour le client par rapport à l'institution de prêt. Au taux le plus élevé de 36%, le même crédit coûterait 27 473 FBu au client alors que le coût reste inchangé pour l'institution. Cette fois, le crédit coûte 4 fois plus cher pour un client du secteur agricole par rapport à un fonctionnaire. Certes, cette différence de traitement s'explique par la nature du risque encouru, mais pour une institution qui à sa création avait pour mission de s'adresser à la population rurale, il y a de quoi se poser des questions. A la CECM, un prêt moyen de 132 859 FBu coûterait 2 fois moins au client par rapport à l'institution de prêt, soit 23 915 FBu contre 53 144 FBu. En 2004, un prêt moyen de 25 684 FBu, au taux débiteur de 30%, coûterait au client emprunteur 7 705 FBu, alors que le coût est de 9 375 FBu pour l'institution. Là aussi, le crédit coûte relativement moins cher pour le client que pour l'organisation de prêt.

2.4. L'efficacité du personnel

Les IMF doivent être capables de gérer un très grand nombre de clients avec un minimum de travail administratif sans pour autant détériorer la qualité du portefeuille si elles veulent être viables financièrement. Deux indicateurs sont utilisés pour évaluer l'efficacité du personnel à savoir, la productivité du personnel et la productivité des agents de crédit. Le premier indicateur fournit une indication sur l'efficacité de tout le personnel tandis que le second, qui exprime le nombre de dossiers de crédit suivis par un agent de crédit, traduit l'efficacité du personnel affecté à la gestion des crédits. Sur le plan international, la productivité du personnel se situe à 118, tandis que les « pratiques optimales » situent la productivité des agents de crédit entre 300 et 500. A partir du tableau n°29, on peut tirer deux conclusions. D'abord, en ce qui concerne la productivité du personnel, la CECM et la COSPEC réalisent de bons résultats, mais l'on doit se demander si ces institutions sont en mesure de sauvegarder, voire d'améliorer ces résultats. Cette interrogation est fondée si l'on considère la baisse de la productivité du personnel de la COSPEC de 146 à 50 en intervalle d'une année. Au niveau du secteur, ce ratio était en moyenne de 492 en 2004 contre 369 en 2003. Les résultats des trois institutions sont donc de loin inférieurs à la moyenne du secteur. Ensuite, en ce qui concerne la productivité des agents de crédit, les résultats sont relativement bons, mais là aussi, il faudrait que ces institutions arrivent à maintenir, puis améliorer leurs résultats. Au niveau du secteur, la moyenne est de 430 en 2004 contre 303 en 2003. Les

benchmark des institutions paires en Afrique s'établissent à 334, et la moyenne de certains pays de l'Afrique occidentale est 130.

Tableau n°29 : Productivité du personnel et des agents de crédit

	Réseau FENACOBU	CECM	COSPEC	
	2003	2003	2003	2004
Productivité du personnel	76	127	146	50
Productivité des agents de crédits.	268	657	292	190

Source : Nos calculs à partir des fiches de collecte de données du RIM.

Productivité des agents de crédit = Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre d'agents de crédit
 Productivité du personnel = Nombre d'emprunteurs actifs / Nombre total d'employés

Plusieurs facteurs pourraient expliquer la faiblesse ou l'instabilité des résultats enregistrés. Parmi ceux- là, l'on peut envisager le niveau de qualification, la qualité de la formation à la maîtrise des procédures et de la méthodologie de crédit dispensée à l'interne, etc. C'est pour cela que le projet de renforcement des capacités en microfinance pour le Burundi comporte un volet consacré au développement des ressources humaines. Parmi les thèmes de formation, figurent entre autres la gestion du crédit, la gestion des opérations, etc.

Tableau n°30 : Productivité des IMF burundaises et de leurs paires africaines

Productivité	IMF- Burundi	IMF- Bénin	Benchmarks MIX	Norme BCEAO
Productivité des agents de crédit	430	352	368	> ou = 130
Productivité du personnel	492	245	117	>115

Source : Rapport sur les indicateurs de performance financière et sociale des IMF membres du RIM, 2004.

Chapitre 8

Perspectives

A la lumière de l'analyse des trois expériences, nous avons constaté des points forts et des points faibles. Les défis qui se posent suggèrent quelques pistes qui devraient être explorées par les trois institutions en particulier, et par le secteur en général. Dans ce chapitre, les développements s'appuient sur des sources diversifiées, comme le rapport de la mission d'appui du DID (2006) au développement de nouveaux produits à la FENACOBUR, et d'autres expériences spécifiques à d'autres régions. Parmi ces dernières, celle des caisses populaires du Burkina Faso contenue dans la recherche de Congo (2003), celles des opérateurs et spécialistes de la microfinance en Afrique de l'Ouest centralisées par le CERISE (1999), etc., sont riches d'enseignements. Nous consacrons la première section à un rappel de certains points forts et points faibles des trois institutions. Dans la deuxième section, nous proposons des axes stratégiques pouvant contribuer aux conditions de pérennisation de ces institutions. Dans la dernière section, nous tirons des leçons pour l'ensemble du secteur de microfinance au Burundi.

1. Les points forts et les points faibles

Certains points seront valables pour une institution, sans forcément l'être pour une autre. Au cours des développements, nous essayerons de marquer les nuances nécessaires.

1.1. Les points forts

Parmi les points forts de ces institutions, on peut citer entre autres la croissance soutenue du membership et des activités (épargne et crédit), la qualité de l'organisation, l'appropriation des systèmes par les membres, le processus d'informatisation des opérations et des ratios élevés de rentabilité et d'efficacité.

1.1.1. La croissance soutenue du membership et des activités

Ces institutions se développent considérablement, tant en nombre de membres qu'en volume d'épargne collectée et de crédits distribués, même si la dernière activité reste à améliorer pour la FENACOBUR. En effet, il faut rappeler que le taux de transformation de l'épargne en crédit est parfois supérieur à 100 pour la CECM et la COSPEC, alors qu'elle est de 32% pour la FENACOBUR. Créée en 1985, les COOPEC servaient en 2005, près de 147 621 comptes de dépôts représentant plus de 7 milliards de FBu et un encours de prêts d'un montant de près de 800 millions de FBu, alors que cet encours dépassait largement une moyenne annuelle de près de 1200 millions de FBu les trois années précédentes. La forte expansion du réseau FENACOBUR s'accompagne d'une présence de plus en plus forte de la clientèle urbaine, ce qui en partie explique les bons résultats du réseau. En effet, cette dernière est constituée essentiellement de salariés présentant un faible risque. Quant à la CECM, créée en 1995, elle servait en 2004 plus de 16 000 comptes de dépôts représentant plus de 1,3 milliards de FBu et un encours de crédit d'un montant de plus de 970 millions de FBu. L'objectif est d'atteindre plus de 30 000 sociétaires en 2008. La COSPEC étant l'institution la plus récente, quelques chiffres

suffisent pour se rendre compte de l'évolution de son activité (RIM, 2006, p.6-7). Du 8 février 2002 au 3 février 2006, le portefeuille de prêts est passé de 28 511 000 FBu à 271 936 700 FBu, soit une croissance de 854%. Au cours de la même période, le nombre de sociétaires est passé de 317 à 685, soit une augmentation de 116%, tandis que le capital social a connu une augmentation de 86%, passant de 14 945 000 FBu à 27 780 500 FBu. Quand au nombre de crédits, il est passé de 346 à 453 soit un accroissement de 31%. S'agissant de l'épargne, elle est passée de 41 626 127 FBu à 195 252 644 FBu, soit une augmentation de près de 370% pour une durée de quatre ans.

1.1.2. La qualité de l'organisation

Évaluée au travers de la fonctionnalité et du renouvellement des organes de gestion et de contrôle, la qualité de l'organisation des trois institutions s'est avérée excellente au niveau de la CECM, la COSPEC ainsi que la structure faîtière FENACOBU. Si cette excellence est favorisée par la taille relativement petite des deux premières institutions, elle peut être compromise par la taille du réseau FENACOBU, notamment par des retards au niveau des antennes régionales et caisses de base. C'est pourquoi nous avons souligné la nécessité d'une recherche plus approfondie pour déterminer la qualité de l'organisation du réseau, en examinant la situation au niveau de ces échelles inférieures.

1.1.3. L'appropriation des systèmes par les membres

L'appropriation des systèmes par les membres est favorisée par les principes coopératifs qui régissent ces organisations. A la COSPEC et à la CECM, la participation des membres dans les organes de gestion et de contrôle est davantage favorisée par la taille relativement petite des institutions. En général, le degré de participation varie sensiblement suivant la taille de l'institution, ce qui pousse à s'interroger sur le degré de la participation au sein du réseau FENACOBU dont la couverture géographique s'étend à tout le territoire national. Pour cela, nous avons souligné la nécessité d'une recherche approfondie pour déterminer le degré d'implication des membres dans les organes de gestion et de contrôle et de maîtrise des règles régissant les systèmes.

1.1.4. Le processus d'informatisation des opérations.

Le processus d'informatisation est très avancé à la CECM puisque déjà le siège partage les informations avec l'une de ses deux agences. Grâce à un logiciel de traitement, la mise en réseau accélère la gestion des données et facilite la prise de décisions. Les dirigeants de la CECM envisagent de mettre en réseau toutes les agences, y compris celles qui sont en voie de création. L'informatisation permet aussi le partage d'information entre différents services au siège de la COSPEC. Il est prévu aussi l'informatisation des agences, et progressivement, leur mise en réseau avec le siège. L'institution est déjà en voie d'acquisition d'un logiciel de traitement, même si les contraintes budgétaires ralentissent ce processus. La FENACOBU tente de rattraper le retard par une informatisation progressive de son réseau. Actuellement, la désuétude et l'inefficacité des équipements et logiciels informatiques affectent grandement la prestation et le suivi des opérations relatives à l'offre de produits.

1.1.5. Un certain degré d'autonomie opérationnelle, financière et d'efficacité

A des niveaux différents, les trois institutions réalisent un certain niveau d'autosuffisance opérationnelle, financière et d'efficacité, atteignant parfois les normes mondiales, ou au moins les normes atteintes par des IMF paires africaines. Le but de rappeler ces réalisations est de montrer que ces institutions en particulier, et le secteur de microfinance en général, sont sur une bonne voie dans le sens de la pérennisation. Toutefois, il faudrait une recherche plus poussée pour prendre en compte des ajustements analytiques.

1.2. Les points faibles

Ces institutions connaissent également des limites dont les plus importantes sont les suivantes : un faible taux de pénétration des populations, la surliquidité versus la forte pression de la demande, les coûts liés à la méthodologie, l'absence d'un plan de développement des ressources humaines, des lacunes dans la qualité des prestations, la gestion étatique des fonds, les difficultés de développement de produits, et l'absence de coopération durable avec les banques classiques et les autres acteurs du développement.

1. 2.1. Un faible taux de pénétration du public- cible

Le taux de pénétration des populations est le rapport entre le nombre de clients et la population- cible. La portée de la FENACOBU en termes de taux de pénétration du public cible était de 7% en 2001, taux qui est faible pour une institution qui couvre tout le territoire national ; il n'en serait pas autrement pour la CECM et la COSPEC dont la couverture géographique est déjà limitée. Ceci est lié en partie au fait que le poids du secteur de microfinance dans le marché financier national est encore limité.

1.2. 2. La surliquidité versus la forte pression de demande de crédit

La situation est tout à fait inverse entre la FENACOBU qui est en situation de surliquidité, tandis que la demande de crédit est supérieure à la capacité financière de CECM et la COSPEC. En général, la situation de surliquidité est l'un des principaux griefs reprochés à l'endroit des coopératives financières qui mettent l'accent sur la collecte de l'épargne sans la canaliser vers le développement. Il en est ainsi de la FENACOBU dont le coefficient d'engagement se situe autour de 32%. Cette situation met aussi en péril la viabilité financière de l'institution. En effet, malgré le volume relativement faible de crédits octroyés, la FENACOBU pouvait encaisser des produits financiers importants grâce aux taux bancaires sur les placements qui étaient élevés et compte tenu de l'importance du volume d'épargne collectée. Or, la récente baisse des taux bancaires sur les placements a entraîné en 2005, une perte de revenus comprise entre 9% et 15% (DID, 2006, p. 3). Ce qui nécessite une politique pro- crédit pour laquelle les dirigeants promettent de s'engager réellement, mais aussi une révision des taux d'intérêt débiteurs qui sont par ailleurs inférieurs aux taux bancaires dans le pays.

Par contre, les dirigeants de la COSPEC se plaignent d'un manque de moyens pour la mobilisation de ressources internes dans la province, et d'un manque de fonds de garantie ou de subventions d'équilibre financier, qui lui permettraient de satisfaire une bonne partie de la demande. Quant à la CECM, en 2001, elle enregistrait un taux de déperdition de plus de 26, 5% puisque les limites de refinancement ne lui permettaient pas

de servir toutes les demandes de crédit. En l'occurrence, les demandes pour les crédits de campagne et le secteur informel sont énormes mais ne sont pas servies.

1.2.3. Les coûts d'une décentralisation incomplète

Pour une institution comme la FENACOBU dont la couverture géographique s'étend à tout le territoire national, il n'est pas superflu de réfléchir sur les coûts, financiers et non financiers, qui peuvent découler de sa taille, suivant qu'elle est centralisée ou décentralisée. En effet, d'autres expériences montrent que le choix entre une option centralisée et celle décentralisée a de sérieuses implications sur la pérennité d'une institution. Un à priori favorable est généralement accordé à une structure centralisée, sur la présomption qu'elle permettrait de réaliser une économie d'échelle, pour des fonctions communes comme la formation, le contrôle, l'administration et les relations extérieures. C'est aussi l'option préférée des bailleurs de fonds qui voient en elle une garantie de sécurité et de cohérence pour le dispositif, et davantage de facilité pour le contrôle qu'une structure décentralisée (CERISE, 1999).

Toutefois, le bien-fondé de cette hypothèse est remis en cause par deux expériences de crédit solidaire en Afrique de l'Ouest, à savoir le Crédit Rural de Guinée (CGR) et le Projet de Promotion du Petit Crédit Rural (PPPCR). Il s'avère que la centralisation entraîne des coûts supplémentaires, des retards dans le traitement de la comptabilité et des informations et une certaine tendance à l'uniformisation des solutions préconisées, difficilement compatible avec les diversités régionales. Par ailleurs, les perspectives de viabilité financière sont meilleures dans une option décentralisée que celle centralisée, d'autant que le coût de l'unité centrale (siège, direction générale basée en capitale) est parfois égal aux coûts cumulés de toutes les unités provinciales, prises ensemble. Au vu de ces expériences, il est apparu qu'une structure technique nationale, intervenant sur tout le pays et centralisant des fonctions nécessitant des réactions rapides, ne permet pas de réaliser des économies d'échelle, est coûteuse et contreproductive. Un manque de capacités managériales pour gérer de grosses structures peut aussi être un handicap majeur.

Le modèle décentralisé serait ainsi plus aisé à viabiliser parce qu'il permet en plus aux contributeurs de mesurer concrètement ce qu'ils paient, d'en contrôler la qualité, et de se mobiliser pour couvrir des charges dont ils perçoivent les tenants et aboutissants, alors que financer des coûts d'une structure nationale éloignée pose problème, et en général il faut une extension forte pour rentabiliser l'unité centrale. L'option centralisée ne devrait donc être envisagée que dans des situations excluant des options plus décentralisées.

Cette réflexion semble pertinente dans le cadre de la FENACOBU qui, en dépit de l'autonomie de gestion conférée aux antennes régionales et aux COOPEC de base, apparaît comme une structure centralisée, ou tout au moins décentralisée de manière partielle. Bien que les résultats financiers du réseau sont positifs et en croissance, ils sont faibles, parfois même fortement négatifs pour la structure faîtière. Les performances réalisées sont généralement celles des COOPEC affiliées, comme l'illustre le tableau n°31.

**Tableau n°31 : Résultats financiers des COOPECS et de la structure
faîtière (2003-2005) en millions de FBu**

	FENACOBU			COOPEC affiliées			Résultats consolidés		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Résultat sans subvention	16,7	-91,1	77,6	203,6	372,8	301,8	220,3	281,7	379,4
Résultat après subvention	18,2	-89,6	79,9	203,6	372,8	301,8	221,8	283,2	381,7

Source : Extrait de l'évolution des résultats financiers (cfr. tableau n°16).

A côté de ce coût financier, on peut aussi relever un coût non financier notamment dans la conduite des politiques. Par exemple, le réseau doit convoquer une assemblée générale spéciale pour modifier le taux d'intérêt et certains produits pourraient voir leur rentabilité devenir négative dans un contexte de fortes et rapides fluctuations de taux. Cette lourdeur administrative peut représenter un risque important pour la viabilité de l'institution. Par ailleurs, les besoins des membres des COOPEC ne semblent pas au centre des préoccupations décisionnelles dans le réseau (DID, 2006, p.3). Ces éléments ont le mérite de susciter une réflexion sur la pertinence de la méthodologie du réseau FENACOBU.

1.2.4. Des lacunes dans la qualité des produits

L'on peut saluer les efforts réalisés pour répondre aux exigences de proximité physique et culturelle à travers la création d'agences et la promotion de procédures moins lourdes. Par exemple, les membres illettrés de la CECM qui veulent déposer de l'épargne n'ont qu'à apposer leur signature sur le bordereau de versement, et les caissiers s'occupent du reste. L'on peut mentionner aussi que les produits et services offerts sont variés dans une certaine mesure aussi bien pour les dépôts (dépôts à vue, livrets d'épargne, dépôts à terme) que pour les crédits (petit commerce, agriculture, élevage, habitat, petit équipement, etc.), y compris la domiciliation des comptes de salaire. Toutefois, il faut souligner une limite, c'est que cette diversification ne résulte pas encore d'une étude de marché, telle que celle qui devrait être menée dans le cadre d'un plan de développement. Les IMF burundaises en général, les trois institutions sous étude de cas en particulier, ont encore à faire en ce qui concerne le développement de produits.

En ce qui concerne la qualité du service, le temps de réponse pour les crédits est épinglé comme un handicap. Plus précisément, il est très lent dans les COOPEC et aussi pour les demandes de plus de 500.000 FBu passant par le siège de la FENACOBU. Selon le DID, sans amélioration, il est inutile de vouloir introduire de nouveaux produits de crédits. Les trois institutions doivent conjuguer des efforts pour veiller aux éléments qui assurent la qualité du service, en particulier, et la qualité des produits en général. Ceci est un réel enjeu notamment pour la CECM qui dans sa vision pour 2008, a formulé un objectif de plus de 30 000 membres qui reçoivent des services d'épargne et de crédit adaptés à leurs besoins ; une diffusion de ses services en milieu urbain, péri-urbain et rural ainsi que l'augmentation de sa rentabilité et son efficacité.

1.2. 5. La problématique de développement de produits

Le développement de produits se heurte à la question de la rentabilité, qui se pose avec acuité pour les institutions opérant essentiellement en milieu rural comme la COSPEC et les COOPEC. Or, certains travaux visant à déterminer comment apporter des services financiers dans des zones pauvres et reculées et parvenir à la viabilité tablent entre autres sur l'introduction des innovations qui adaptent les produits aux clients, ce qui appelle au développement de nouveaux produits. Au cours de nos entretiens, l'ADG de la COSPEC a exprimé la vision de son institution basée sur le développement de produits adaptés, mais l'institution fait face aux difficultés d'identifier de nouveaux produits qui soient rentables dans sa zone d'intervention. En ce qui concerne la FENACOBU, la mission d'appui du DID a insisté sur la pertinence d'une grande compréhension sur la gestion de l'offre de produits de crédits existants, avant d'envisager l'introduction de nouveaux produits. Tout en proposant l'introduction d'un produit additionnel appelé « *épargne systématique* », la mission a estimé que les produits d'épargne actuels satisfont aux besoins des membres, vu le rythme de croissance de ces produits, et qu'il faut prioriser le développement de crédits.

1.2.6. La gestion étatique

Particulièrement, la FENACOBU est victime d'une gestion étatique. En effet, même si le réseau des COOPEC est dense, certaines caisses travaillent à perte (environ une trentaine). La FENACOBU n'a pas les mains libres (autonomie de gestion) pour prendre les mesures qui s'imposent c'est à dire la fermeture de ces caisses déficitaires. Elle se heurte à l'administration qui refuse de restructurer le réseau. Une note de redressement du réseau adressée au Gouvernement en 2001 proposait entre autres mesures de soutien à la restructuration du réseau, la création de nouvelles COOPEC, la rénovation des méthodes de gestion, l'amélioration des prestations, la fermeture des COOPEC déficitaires, le développement de partenariats avec les intermédiaires techniques etc. Certaines de ces mesures sont prises en compte dans le plan d'affaires de la FENACOBU (2006-2008), et par l'appui technique apporté par les bailleurs de fonds.

1.2.7. L'absence d'un plan de développement des ressources humaines

La note dont il est question dans le paragraphe précédent relevait, parmi les contraintes majeures du mouvement, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées. Le bas niveau des salaires entraîne la déperdition des cadres et du personnel en général. Par mesure prudentielle, la Banque Centrale limite fortement le montant de crédit qu'une IMF peut accorder à ses salariés, et encourage par contre de motiver le personnel à travers des salaires intéressants. Pour le DG de la FENACOBU, une telle mesure risque de se répercuter sur les charges salariales, puisqu'il faut en plus tenir compte des avantages salariaux liés à la cotation du personnel. En plus, le gouvernement vient de décider deux augmentations des salaires à la fonction publique, en l'intervalle de moins de deux ans, c'est à dire 15% en début 2006, et 34% à partir de septembre 2007. Ces mesures vont motiver le personnel de la FENACOBU, mais leurs répercussions sur les charges d'exploitation ne sont pas de nature à calmer les inquiétudes du DG. La même note fait état d'une insuffisance du perfectionnement en matière d'organisation et de gestion des caisses. Un véritable plan de développement des ressources humaines est ainsi indispensable, pour autant que les implications salariales soient contenues. La question des ressources humaines se pose également pour la COSPEC, avec les mêmes inquiétudes

quant à l'impact de la hausse des salaires sur les charges d'exploitation. La directrice de la CECM est par contre rassurante sur ce point.

1.2.8. Absence de relations solides avec les banques et les autres acteurs du développement

Les trois institutions, voire tout le secteur, bénéficieraient de relations solides avec les banques classiques et les autres acteurs du développement. De telles relations ne sont pas encore tissées. Quoique la CECM ait développé des partenariats avec certains acteurs du développement, elle, tout comme la COSPEC, fait face à une pression de la demande de crédit. Une coopération sérieuse avec les banques et les autres acteurs leur permettraient d'accéder massivement à des ressources pour accroître leurs capacités de prêts, et d'agir en synergies pour une grande efficacité de leurs interventions. La récente mise en place d'un cadre juridique devrait encourager le développement des initiatives dans ce sens. Il faut aussi envisager le développement d'un partenariat entre les IMF elles-mêmes, ce qui devrait leur permettre de bénéficier d'économies d'échelles et de synergies. La mise en place du RIM devrait être bénéfique dans la création de telles synergies.

2. Défis et perspectives

2.1. Défis pour l'avenir

La FENACOBU, la CECM et la COSPEC réalisent certes des résultats remarquables en termes de réponse aux besoins financiers des populations. Elles sont toutefois confrontées à de nombreux défis.

2.1.1. Développement de produits

La FENACOBU est une institution qui a une grande part de marché en termes d'accroissement du nombre de caisses et de membres, de hausse du taux de couverture nationale, mais aussi du volume d'activités. De leur côté, la CECM et la COSPEC connaissent également une hausse dans l'adhésion des clients et le volume d'épargne et de crédits. Toutefois, il est d'un intérêt majeur d'arriver à satisfaire les besoins financiers des populations à une grande échelle, et de fournir un service de meilleure qualité à l'attention de leurs clients. L'avenir de ces institutions réside dans l'augmentation du volume de l'épargne moyenne et du prêt moyen, mais aussi dans l'amélioration de la qualité de leurs prestations. Autrement dit, il est essentiel que l'objectif de croissance des activités ne se réalise pas au détriment de la qualité des prestations.

L'identification de nouveaux segments de marchés potentiels et le développement de nouveaux produits qui leur correspondent mieux est un axe à explorer, en vue d'améliorer le taux de fidélisation de la clientèle. Pour cela, il faudra lever les obstacles au développement de produits, en essayant notamment de disposer de capacités humaines nécessaires, à l'interne ou en sous-traitance. La COSPEC pourrait s'inspirer des recommandations du DID à la FENACOBU pour identifier de nouveaux segments possibles : les petits commerçants disséminés dans les chefs lieux de communes et les campagnes environnantes ; les artisans (maçon, menuisier, charpentier, etc.) compte tenu de la reconstruction du pays qui requiert des compétences en construction ; les femmes,

surtout à travers des crédits de groupements dans les activités agricoles et de petits commerces ; les agriculteurs qui constituent une clientèle moins privilégiée ; les combattants démobilisés qui devront canaliser leur solde de démobilisation dans l'économie locale, etc. Parmi les possibilités de nouveaux produits de crédits, on pourrait inclure des produits qui fonctionnent dans d'autres zones rurales comme le crédit rural solidaire (CRS), le crédit agricole solidaire (CAS), le crédit agricole de contre-saison (CACs), le tout petit crédit aux femmes (TPCF) sans épargne préalable, l'octroi de microprêts de groupe aux femmes rurales non-membres, etc., le tout sous réserve d'un processus de développement bien conduit.

2.1.2. Accorder une plus grande attention aux plus démunis

Toutes ces institutions ont été créées dans l'objectif de s'adresser aux populations à faibles revenus. L'agriculture, le secteur informel, ne sont pas très courtisés dans l'un ou l'autre cas. Pour rappel, 0,5% de la clientèle de la CECM, ayant la tranche de revenus supérieurs, reçoivent 34% des crédits accordés pour un prêt moyen de près de 10 millions de FBu par client, alors que 98% de la clientèle de cette institution, ayant la tranche de revenus inférieurs reçoivent 58% des crédits accordés, pour un prêt moyen de prêts de 0,1 millions de FBu par client (cfr. tableau n°15). De même, à la FENACOBUCI, le prêt moyen coûte quatre fois plus cher pour un client du secteur agricole par un rapport à un client salarié. Le défi est alors d'arriver à fournir des services financiers pour satisfaire les besoins des petits paysans par une offre adaptée à leurs capacités financières. Pour cela, la mise en œuvre du crédit de groupe en recourant au mécanisme de caution solidaire serait une solution éventuelle pour s'adresser aux plus pauvres, notamment pour la FENACOBUCI qui dispose d'importants volumes d'épargne. En effet, jusque là, elle recourt aux crédits aux groupements avalisés par des ONG, ou encore à la caution solidaire sous forme d'aval par une tierce personne pour les crédits individuels. Il serait possible de recourir aux prêts de groupe pour lesquels les membres solidaires sont garants du remboursement. Une expérience réussie de ce genre concerne les caisses villageoises au Burkina Faso qui enregistrent d'excellents taux de recouvrement des prêts, grâce à ce mécanisme en faveur des femmes rurales qui ne sont pas membres, et donc qui accèdent au crédit sans épargne préalable (Congo, 2003, p.213). Il est toutefois préférable que le crédit agricole solidaire (CAS) soit sécurisé par des mécanismes de garantie financés notamment par des partenaires extérieurs. Mais une attention aux plus démunis suppose aussi un travail d'information et de sensibilisation à l'activité de prêts et un travail de suivi-conseil.

2.1.3. Pallier la tension croissante sur l'offre de crédit

La CECM et la COSPEC connaissent actuellement une forte demande, qui se répercute sur l'épargne collectée. Cela prouve que si l'épargne locale est nécessaire pour favoriser l'auto-développement, elle n'est pas suffisante pour répondre à tous les besoins des populations pauvres. Pallier la tension sur l'offre de crédit passe nécessairement par la mobilisation de ressources externes. Ce qui laisse entendre le recours au refinancement bancaire et aux bailleurs de fonds.

2.1.4. Investir davantage dans le capital humain

Les besoins en ressources humaines, aussi bien en quantité qu'en qualité, constituent un problème majeur, notamment pour la COSPEC et la FENACOBU. Pour mieux gérer la croissance, il faut améliorer la qualité des prestations en investissant davantage dans les ressources humaines. Ce qui requiert un important effort de formation et de recyclage du personnel à tous les niveaux, aussi bien chez le personnel de terrain, notamment les gérants, que les cadres et le personnel des antennes régionales et de la structure faîtière, et en renforçant la formation des dirigeants élus, l'appui technique et l'éducation coopérative.

La formation du personnel ne doit toutefois plus se limiter à des sessions de formation ponctuelles organisées en interne, ni être une simple formation à la gestion, comme c'est actuellement le cas à la FENACOBU. Elle doit se faire grâce à des sessions, séminaires ou cours organisés en interne ou en externe et surtout s'ouvrir à des aspects non moins importants comme le marketing, l'investissement, la maîtrise de la technologie et les techniques bancaires. Pour la formation des dirigeants du personnel, ces institutions pourraient s'inspirer des expériences d'autres institutions de microfinance sur le continent, au travers de voyages d'études.

Un meilleur environnement possible, notamment des salaires compétitifs, est aussi indispensable pour recruter un personnel compétent. C'est dire qu'une politique de développement des ressources humaines ne produira tous ses effets qu'à la condition d'accorder une plus grande attention à la rémunération des cadres et du personnel, tout en veillant à ce que cela n'aggrave pas les charges d'exploitation. Autrement dit, chaque institution doit se doter d'un plan de développement. Le recrutement, les salaires, devant s'inscrire dans ce plan.

2.1.5. Promouvoir l'information et la formation aux membres/ clients.

Il est indispensable de fournir aux populations bénéficiaires, une formation et un suivi rapproché pour les aider à gérer leurs activités, produire plus et vendre plus, et dégager des surplus plus importants. La formation ne devrait pas être une simple initiation (calcul, écriture, etc.), mais aussi une formation à la gestion commerciale (comptabilité, investissement, détection des opportunités économiques et des créneaux porteurs, etc.). En vue de contenir le poids des actions de formation et d'encadrement sur la viabilité financière des institutions, il faudrait développer des synergies avec d'autres acteurs (ONG, associations, etc.). Des approches de ce genre existent déjà, par exemple, l'approche de la BNDE est d'accorder des microcrédits à des micro-entrepreneurs bénéficiant d'un encadrement d'une organisation ou d'un service technique oeuvrant en milieu rural (OTB, SRDI, etc.). De même, l'OAP s'occupe de la fonction formation et délègue ses fonctions financières à une banque.

Des systèmes d'information existent sous forme de dépliants, d'émissions radiodiffusées, notamment à la FENACOBU et la CECM. Il faudrait apporter un appui à ces systèmes, par la constitution et la diffusion d'une bonne information sur les marchés (demande, offre, qualité des produits, prix, etc.) et les circuits de commercialisation.

2.1.6. Investir sérieusement dans l'informatisation.

L'extensification de la FENACOBU et la création de nouvelles agences à la CECM et à la COSPEC nécessitent d'investir dans les systèmes d'information de gestion. A moyen et long terme, ceux-ci, et plus spécialement l'outil informatique, constituent une source incontestable de progrès dans l'amélioration des résultats financiers, en permettant de réduire les coûts et d'accroître la productivité. Grâce à l'informatique, des améliorations peuvent également être apportées à la qualité du recouvrement des créances grâce à une meilleure appréciation du risque, à l'efficacité du personnel et à la communication entre les antennes régionales, ou entre les agences et le siège. Investir dans le système informatique permet en outre de constituer une banque de données performante. Cette banque de données devrait être, à terme, un outil de lutte contre les détournements et fraudes et un véritable outil d'aide à la prise de décision.

Toutefois, l'on doit souligner la nécessité d'investir sérieusement dans ce processus d'informatisation. Autant que le développement des ressources humaines, l'informatisation risque d'accroître les coûts, de par le prix des équipements et des logiciels de gestion. Ces institutions doivent quand même consentir des efforts financiers, qui seront très probablement appuyés par des bailleurs, comme le projet FORCE. Toutefois, l'informatisation représente aussi un risque. Si les personnes qui animent l'institution n'ont pas les compétences techniques indispensables à l'accomplissement de leurs fonctions ou si les systèmes de traitement des opérations existants ne permettent plus de limiter les erreurs et/ ou d'éviter les fraudes, l'informatisation ne produira pas tous ses effets. La présence de projets comme FORCE ne doit pas susciter des comportements opportunistes chez les dirigeants des institutions, ces derniers doivent la considérer comme une opportunité d'investir en escomptant que les retombées de cet investissement se feront sentir à terme et seront positivement durables.

2.1.7. Développer la coopération avec les autres acteurs du développement.

Le développement des activités et l'amélioration des résultats en termes de lutte contre la pauvreté imposent de la part de la FENACOBU, de la CECM et de la COSPEC que soit mis en place un environnement propice aux activités, et donc la construction des infrastructures socio- économiques comme des voies de communication pour élargir le marché des villages, des magasins de stock, des centres de santé, des écoles, l'électricité, etc. La prise en charge de telles infrastructures nécessite diverses formes de concertation et de collaboration avec les autres intervenants en milieu rural et péri- urbain, à savoir les entités administratives décentralisées, d'autres institutions de microfinance, le secteur privé (banques, sociétés d'assurance, etc.). En particulier, l'Etat doit faire de la mise en place des infrastructures une de ses priorités, dans la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP 2007-2010).

Le renforcement des relations de collaboration avec les institutions bancaires et les bailleurs de fonds devrait permettre aux institutions, notamment à la CECM et la COSPEC de disposer de ressources additionnelles aux fins de transaction et de mieux faire face à la pression croissante de la demande de crédit à laquelle elles sont soumises. En effet, le recours au refinancement bancaire et aux lignes de crédit extérieures peut pallier la contrainte de liquidité et donc avoir un impact déterminant sur la capacité de prêts à court et à moyen terme. Plusieurs formes de coopération avec les banques peuvent être imaginées. Une des solutions possibles pourrait être l'accès aux crédits à moyen terme des

institutions bancaires proportionnellement aux fonds que les IMF y déposent. Les lignes de crédit extérieures peuvent être utilisées pour la constitution d'une garantie bancaire⁵⁴ dans le but de permettre aux populations défavorisées et/ ou aux populations qui ne disposent généralement pas de garanties matérielles ou qui entreprennent des activités trop risquées et défavorisées d'obtenir le crédit. Pour pouvoir accéder aux ressources disponibles sur le marché financier classique, une institution doit disposer d'une structure interne spécialisée dans ce type d'activité, dotée et équipée de moyens, notamment humains, pour exploiter les opportunités existantes sur ce marché. Les institutions doivent donc considérer cet axe comme une priorité dans l'orientation de leurs politiques.

Les institutions pourraient également envisager une collaboration plus étroite avec les organisations de la société civile, les ONG, etc. dans différents domaines : formation à moindre coût et mieux adaptée aux besoins du personnel et des membres, appui à la conception des projets d'investissement, suivi- conseil, constitution de fonds de garantie, etc. L'articulation entre ces institutions et les organisations d'économie sociale, notamment celles spécialisées dans l'offre des services de base (éducation, soins de santé, protection sociale, micro- assurance,...) ou dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale constitue le meilleur gage d'un accroissement du taux de pénétration des populations et d'une amélioration de l'impact de leurs activités. Ce genre de collaboration existe déjà, notamment les partenariats tissés par la CECM ou les ONG qui octroient des fonds de garantie pour les crédits aux groupements octroyés par la FENACOBU. Mais il faudrait renforcer ces relations, avec un nombre de partenaires important et couvrant plusieurs domaines d'activités. Un exemple illustratif est celui de la *Synergie de Développement Communautaire* composée de trois intervenants à savoir *ACCOPE-ADECI- COFIP (Association des Centres Communautaires de Pêche au Burundi- Association de Développement Communautaire Intégré du Burundi- Coopérative d'Epargne et de Financement pour la Promotion des Echanges des Produits Agricoles et de Pêche)*.

La collaboration entre les institutions de microfinance est aussi indispensable. Par exemple, la FENACOBU est en situation de surliquidité alors que la CECM et la COSPEC subissent une pression de la demande de crédit. Une collaboration permettrait de pallier à ce genre de situation, en faveur des populations cibles.

2.2. Leçons pour le secteur de microfinance

Notre étude s'est focalisée sur trois institutions, il faut néanmoins rappeler que la recherche de pérennité des actions est avant tout un choix politique. De par l'analyse faite sur les trois institutions, il y a lieu d'extrapoler certaines conclusions et dégager quelques pistes à explorer pour tout le secteur.

⁵⁴ Le principe de la garantie bancaire : constituer un fonds en monnaie locale auprès d'une banque locale (garantie locale) ou un fonds en devise forte et l'investir dans une banque internationale qui accordera une garantie à une banque locale (garantie bancaire internationale) qui prêtera, parce que son risque est totalement ou partiellement couvert, aux petits emprunteurs locaux regroupés ou non, via une institution de microfinance locale (Congo, 2003, p. 222).

En vue de l'élaboration du projet de renforcement des capacités en microfinance pour le Burundi, le PNUD (2004) avait déjà identifié des points forts du secteur. Parmi ceux-là, on peut mentionner une certaine expertise en termes de financement du monde rural en liaison avec les filières agro- industrielles, une certaine expertise dans la gestion des lignes de crédit intérieures et extérieures, une construction endogène de la plupart des initiatives, etc. Il y a aussi d'importantes contraintes, même si certaines ont été levées avec la mise en place d'un cadre juridique et de projets d'appui financés par des bailleurs. A titre d'exemple, on peut citer en premier lieu la jeunesse du secteur et un savoir- faire peu développé au niveau des IMF. Ce qui se traduit par un rendement sur portefeuille assez bas (suite à la faiblesse du nombre de crédits alloués par chargé de crédit) et des taux de remboursement faibles (inférieur à 90% pour le secteur). Cela nécessite une formation importante des ressources humaines en vue notamment d'améliorer la méthodologie de crédit et d'augmenter le taux moyen de recouvrement. En deuxième lieu, il y a la divergence d'approches. Les normes de performances standard ne sont pas encore connues de tous les opérateurs, et le secteur dispose de peu d'outils techniques. En troisième lieu, il y a la gestion étatique de fonds de crédits, de fonds de garantie, qui conduit à de faibles résultats (FDC, FMCR, FENACOBUR, etc.) en termes de taux de remboursement. Cette situation fait peser un risque sur tout le secteur. En quatrième lieu, il y a un faible niveau de concertation. Malgré la création du RIM, qui est un interface entre les opérateurs, entre ces derniers et les partenaires institutionnels externes (bailleurs, autorités monétaires, système bancaire, ...), il faut noter que le niveau de collaboration est encore très faible, surtout entre les IMF d'une part, entre elles et le système bancaire d'autre part.

A la lumière des expériences de la FENACOBUR, de la CECM et de la COSPEC, les contraintes auxquelles fait face le secteur nous poussent à formuler quelques pistes à explorer. Les trois institutions mobilisent des volumes d'épargne importants, des taux de recouvrement qui évoluent à la hausse et même des taux de remboursement de près de 100%. En ce qui concerne le point de vue sur l'épargne dans les PED, ceci conforte les nouvelles hypothèses qui défendent la capacité des populations pauvres d'épargner. C'est une raison pour demander aux institutions de microfinance de ne pas se limiter à offrir du microcrédit sans collecter de l'épargne, même si la mobilisation de l'épargne locale ne permettra sans doute jamais de disposer de ressources suffisantes pour développer l'activité de crédit. Pour cela, en vue de répondre aux besoins des populations cibles et avoir un impact plus important, il est indispensable non seulement de mobiliser les ressources locales, mais aussi d'obtenir des ressources financières additionnelles en établissant progressivement des relations professionnelles solides et durables entre les institutions de microfinance d'un côté, et en collaborant avec les banques classiques locales de l'autre côté. Se prêter entre elles les excédents de liquidité ou accéder au crédit des banques est en effet l'un des meilleurs moyens de disposer de ressources financières locales assez importantes pour financer un portefeuille de prêts plus important au profit de leurs clients, de garantir la pérennité de leurs activités et de réduire leur dépendance à l'égard des financements extérieurs. Même les systèmes de crédit solidaire qui n'offrent généralement que du microcrédit, devraient mettre l'accent sur la mobilisation de l'épargne locale (« argent chaud ») pour renforcer la capacité d'autofinancement

Un autre défi pour le secteur est de pouvoir s'adresser à toutes les catégories sociales. Ce qui nécessite que soient mis en place des programmes spécifiques pour certains groupes de populations ou certaines professions, seul moyen de ne pas les exclure de l'accès à ses services. Ce qui nécessite certaines innovations comme les prêts de groupe sur base du mécanisme de caution solidaire. Ainsi que le suggèrent nombre de

spécialistes en microfinance, il apparaît nécessaire de bien choisir les populations cibles quand on se lance dans une activité de microfinancement. Si on désire atteindre les clients les plus pauvres, on le fera avec des crédits de très faibles montants. Mais dans ce cas, l'objectif poursuivi est un objectif social qui n'est pas forcément rentable financièrement, ni durable. Si on veut que la microfinance ait un impact significatif en termes de production, de revenus et d'emplois, il faut servir les clients sollicitant des crédits d'un montant plus important et/ ou investissant dans des activités rentables ou peu risquées. Si une institution de microfinance veut travailler avec toutes les catégories sociales, elle devra soit segmenter sa clientèle en mettant en place des programmes différents selon le type de clientèle, soit mettre en place des programmes spécifiques en faveur des plus pauvres.

Face à un secteur de microfinance en rapide mutation, les institutions de microfinance doivent s'adapter, innover dans leurs pratiques courantes (Congo, 2003, p.193 ; CERISE, 1999, p.31). L'innovation est vitale et elle peut s'appliquer à tous les domaines : gestion, organisation, produits, institutionnalisation, etc. Congo propose trois types d'innovations. Les premières, visant à garantir la qualité de l'offre de services, sont fondées sur la conviction que seul le maintien d'un niveau élevé d'offre de services de bonne qualité peuvent permettre de résoudre les problèmes financiers des pauvres sur une grande échelle. L'institution de microfinance devrait dès lors trouver la « taille optimale » qui lui permette de concilier ces deux objectifs, car une croissance rapide non – maîtrisée entraîne forcément des tensions entre le niveau de l'offre de services et la qualité des services offerts. En vue de garantir la qualité, le CERISE propose une innovation basée sur l'adaptation des produits aux clients, à partir d'une offre variée pour coller aux mieux aux activités et aux spécificités économiques locales. Dans certaines régions d'Afrique de l'Ouest, une telle vision a permis de développer plusieurs produits de crédit, parfois servis par une même institution, comme le crédit rural solidaire (CRS), le crédit agricole solidaire (CAS), le crédit agricole de contre-saison (CASC), le crédit moyen terme (CMT), le crédit commercial et le tout petit crédit aux femmes (TPCF) favorisant l'accès des femmes au crédit sans épargne préalable.

Le deuxième type d'innovations concerne les innovations institutionnelles. Les structures doivent être adaptées au potentiel local et aux besoins des populations cibles. Dans le domaine de l'institutionnalisation, le CERISE suggère en plus d'externaliser une partie importante des fonctions non vitales et de sous contracter avec des prestataires de services privés pour l'audit, la formation, la constitution de dossiers bancaires, etc. L'institution de microfinance paierait un service, pas une structure, ce qui, en allégeant les frais, devrait avoir un impact positif sur la viabilité financière.

Le troisième type d'innovation concerne les innovations financières permettant aux systèmes de microfinance de disposer de fonds prêtables additionnels. Ces innovations insistent sur la priorité à la mobilisation de l'épargne, y compris pour les systèmes de crédit solidaire, et le recours au refinancement bancaire, y compris pour les organisations de type coopératif.

Pour prêter avec succès aux populations pauvres, les institutions de microfinance doivent s'assurer que leurs services répondent aux besoins des clients et qu'elles arrivent à assurer une bonne gestion des dépôts et des crédits, c'est-à-dire gérer correctement leurs liquidités et se prémunir efficacement contre les risques en mettant en œuvre des systèmes de garantie adaptés aux besoins des clients.

Nombre d'institutions de microfinance dépendent encore de subventions extérieures pour financer les besoins d'investissement. Ce qui est logique, conformément à la thèse selon laquelle il n'est pas possible à court terme de libérer les institutions de microfinance de leur dépendance vis-à-vis des subventions et que l'autonomie financière est réalisable à long terme, à condition d'encourager une croissance rapide pendant une période suffisamment longue pour que l'épargne intérieure et les lignes de crédit puissent se substituer progressivement aux subventions. Ce qui de nouveau souligne l'importance d'une politique pro- crédit plutôt que de se contenter de déposer les excédents de liquidité dans les banques, notamment pour les organisations de type coopératif.

L'insuffisance des ressources des institutions de microfinance pour couvrir les besoins financiers des populations démunies laisse envisager qu'il serait judicieux d'encourager les banques classiques à s'investir davantage dans la microfinance. Elles pourraient s'impliquer davantage soit en augmentant les fonds utilisables par les institutions de microfinance, soit en créant des guichets « microfinance » en leur sein. C'est ainsi que le RIM a parmi ses attributions, l'amélioration des transactions entre le secteur de microfinance et le système bancaire. Mais le RIM devrait être épaulé par les efforts des autorités publiques et leurs partenaires au développement pour susciter une telle implication de la part des banques. Un effort de ce genre a conduit à l'ouverture d'une agence de la BNDE à l'intérieur du pays (Ngozi) en 2005, dans le souci entre autres d'accroître le volume de microcrédits aux populations de cette région. Cependant, l'immensité des besoins financiers des populations pauvres nécessite qu'en plus des institutions de microfinance et des banques, d'autres acteurs économiques tels que les entités administratives décentralisées, les pouvoirs publics et les organismes d'aide au développement s'y impliquent davantage.

Conclusion générale

La microfinance s'est imposée dans le champ des politiques internationales de développement comme un outil qui peut contribuer de façon décisive à la réduction de la pauvreté. Des produits classiques d'épargne et de crédit de faibles montants, le secteur a évolué de par certaines organisations de grande taille proposant une gamme large de services et de produits, parfois de montants importants. Un code de « bonnes pratiques » (« best practices ») a été élaboré censé permettre aux organisations d'atteindre leur pérennité, comme voie décisive de contribuer à réduire la pauvreté à grande échelle par la promotion des micro-entreprises. Mais beaucoup d'auteurs avancent l'opinion selon laquelle pour jouer pleinement son rôle, la microfinance doit trouver sa place dans le cadre plus général de politiques de développement (Labie, 1999).

En nous basant sur ces « best practices », nous avons tenté d'évaluer la pérennité de trois institutions de microfinance burundaises. L'objectif de cette étude était d'identifier les voies et moyens qui contribueraient aux conditions de pérennisations des actions de microfinance. L'analyse a révélé que les trois institutions enregistrent un fort taux de croissance, en termes de nombre de membres, de points de services, de volume d'épargne et de crédit. Cette croissance constitue un pilier indispensable, mais elle n'est pas suffisante à elle seule pour assurer la pérennité d'une institution. D'ailleurs une croissance non-maîtrisée peut être la cause de la faillite d'une institution. Dès lors apparaît la pertinence des axes de cette étude comme le calcul du « taux d'intérêt viable », la mesure du niveau de viabilité institutionnelle et sociale, l'analyse de la maîtrise des coûts et du risque, etc.

Pour atteindre sa pérennité, toute institution doit planifier sa croissance, en vue d'étendre la portée de son activité et atteindre ou maintenir un niveau de rentabilité, ce qui constitue un art très difficile. Pour cela, les forces et les limites constatées à travers cette étude nous ont poussé à proposer quelques mesures stratégiques, pour les trois institutions en particulier et pour le secteur en général, lesquelles contribueraient aux conditions de pérennité. Ces mesures impliquent la responsabilité de tous les acteurs concernés, tantôt les autorités publiques, tantôt les professionnels de la microfinance, tantôt avec l'appui des partenaires au développement, sans oublier la création de synergies avec les autres types d'acteurs du développement. Parmi ces derniers, figurent les banques, les organisations d'économie sociale, les entités administratives décentralisées, les organisations religieuses, etc. Toutefois, pour qu'elles se concrétisent, ces mesures suscitent également d'autres pistes de recherche qui demeurent des questions à approfondir.

Par exemple, pour étendre la portée de leurs activités, quelle stratégie devrait être priorisée par les institutions entre la pénétration du marché, le développement de produits, la diversification de marchés ou une combinaison éventuelle des deux dernières options ? Une telle question exige de la part des institutions d'évaluer d'abord le degré d'adéquation de leur offre par rapport aux attentes de leur clientèle.

De même, l'amélioration de la qualité des prestations nécessite des investissements en infrastructures, en ressources humaines, etc. Face à la contrainte budgétaire qui pèse sur les IMF, dans quelle priorité doivent-elles centrer leurs efforts parmi les nombreux domaines : marketing, gestion des opérations, développement de

produits, etc. ? Cette question requiert que chaque institution évalue et priorise préalablement ses besoins et ses capacités d'y répondre, avant de bénéficier éventuellement de concours extérieur. Pour ce faire, toute institution devrait s'efforcer à élaborer son plan de développement, puisqu'il constitue non seulement un outil de gestion, mais aussi affermit la position de l'institution dans les négociations avec les bailleurs, les banques commerciales et autres organismes de financement.

Une question tout aussi délicate consiste à trouver un compromis face au dualisme entre une « culture au développement » sous-tendu par des objectifs sociaux et une nécessaire « culture bancaire » qui impose un professionnalisme, une expertise financière et des objectifs de rentabilité. Cette question est accrue en ce qui concerne la nature et le coût des programmes spécifiques en faveur des plus démunis. L'on peut se demander si dans son programme de développement ou de réhabilitation des infrastructures rurales de commerce et de production, l'Etat ne pourrait pas faire transiter une partie des fonds à travers des IMF solides. Ainsi, il se préoccuperait davantage de mettre en place certains types d'investissements publics (routes, électricité, ...) pouvant susciter l'investissement privé en milieu rural. Cette question se nourrit de l'idée selon laquelle un tel transit de fonds, appuyant une politique publique d'investissements, accroîtrait les capacités financières des populations pauvres à travers le microcrédit, sans compromettre la viabilité financière des institutions de prêt, tout en amenant les bénéficiaires de crédit à prendre en charge leur propre développement. Cette opinion vise à situer la microfinance dans un cadre plus général de politiques de développement, tel qu'exprimé dans le premier paragraphe de cette section. En effet, il faut attirer l'attention sur le risque que certains secteurs prioritaires, sociaux notamment (assurance santé, protection sociale, éducation, lutte contre la pauvreté, emploi, etc.), soient délaissés à la charge du secteur de la microfinance, dont les capacités sont pourtant limitées. Le cadre stratégique de lutte contre pauvreté (CSLP 2007-2010) devrait porter attention aux synergies possibles pour ce secteur.

Si pour le développement du système financier dans son ensemble, le cadre macroéconomique doit être assaini et stabilisé, il faudrait réfléchir aux conditions macroéconomiques et juridiques devant favoriser une meilleure articulation entre le secteur de microfinance et le secteur bancaire. En d'autres termes, quelles réorientations permettraient de mieux prendre en compte les besoins du secteur de microfinance dans la politique financière?

La formation et l'information aux membres sont susceptibles de relever les taux de rentabilité des micro-projets, et par ricochet, les taux de remboursement enregistrés par les IMF. Pour ces dernières, la question est de déterminer les besoins de leurs clients en matière de formation et d'information, ainsi que les types de réponses qu'il faudrait y apporter. La prestation de services non financiers pouvant compromettre la viabilité des fonctionnaires financières, les IMF devraient identifier les axes sur lesquels peuvent se développer les synergies avec d'autres acteurs, comme les organisations d'économie sociale, et le rôle que le RIM devrait jouer dans cette construction.

Plusieurs facteurs ont été identifiés comme entraves à l'informatisation des IMF des PED. Il s'agit notamment du coût de l'opération, du manque de personnel compétent requis et du manque de logiciels répondant à leurs besoins. Les solutions à cette situation nécessitent des synergies entre les principaux intervenants en microfinance, aussi bien les gouvernements, les bailleurs que les praticiens eux-mêmes pour améliorer la technologie

de l'information, baisser le coût de l'informatisation, augmenter le volume des opérations de microfinance et intensifier la concurrence entre IMF (Waterfield et Ramsing, 1998). A côté des efforts des deux dernières catégories d'acteurs, une question se pose sur l'appui que peuvent apporter les autorités publiques. En effet, malgré leurs efforts, notamment la mesure de détaxation du matériel informatique importé par les IMF, la question de la facture numérique au Sud persiste. Cette question se situe dans un cadre plus large couvrant non seulement la politique publique de développement, mais aussi les relations Nord-Sud.

Enfin, une question non moins importante concerne le comportement des populations face aux systèmes de microfinance. Cette question souligne la nécessité d'une étude sur les facteurs déterminant l'adhésion des populations à ces systèmes. Ainsi, des aspects socio- anthropologiques pourraient compléter les aspects économiques qui sont prépondérants dans cette étude. Cette dernière n'est qu'une contribution pour un sujet aussi large ; nous espérons avoir la possibilité d'approfondir davantage les recherches sur la problématique de la pérennité des institutions de microfinance au Burundi.

Références bibliographiques

- ACCLASATO, Denis (2006), *Taux d'intérêt effectif, viabilité financière et réduction de la pauvreté par les institutions de microfinance au Bénin*, Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO), FASEG, Université d'Abomey- Calavi.
- AHISHAKIYE, Honoré (2003), « Epargne, investissement et croissance dans une économie financièrement réprimée », in MPDR, *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*, Bujumbura, p.199-217.
- BANQUE MONDIALE (1997), *L'Etat dans un monde en mutation. Rapport sur le développement dans le monde*, World Bank.
- BANQUE MONDIALE (1988), *Adjustment Lending. An Evaluation of Ten Years of Experience*, World Bank.
- BARANSKA, Dismas (2003), « Situation économique récente au Burundi », in MPDR, *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*, Bujumbura, p.1-7.
- BHATIA, R.J. et KHATKHATE (1975), « Financial Intermediation, Savings Mobilization, and Entrepreneurial Development: The African Experience », *IMF Staff Papers*, Vol 22, No.1, pp.132-138.
- BUJEJE, M. et RUSIMBI, M.G. (2005), *Les institutions de microfinance face à la problématique de la mobilisation de l'épargne des ménages au Burundi: cas des COOPEC et de la CECM*, Travail de fin d'études, Université du Burundi, Faculté des sciences économiques et administratives.
- CECM, *Rapports d'activités (1995 – 2003) et états financiers (2000 - 2004)*, Bujumbura.
- CERISE (1999), *Les contraintes et les défis de la viabilité des systèmes de microfinance en zones rurales défavorisées en Afrique*, FENU.
- CGAP (2000), *La course à la réglementation : établissement des cadres juridiques pour la microfinance*, World Bank.
- CGAP (2003), *Directives concertées pour la microfinance. Définitions de certains termes, ratios et retraitements financiers dans le domaine de la micro finance*, World Bank.
- CGAP et SEEP Network (2003), *Directives concertées pour la microfinance. Directives relatives à la publication de l'information financière par les institutions de microfinance*, World Bank.
- CONGO, Youssoufou (2003), *Performance des institutions de microfinance en Afrique. Cas des caisses populaires au Burkina Faso*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Liège.
- COSPEC, *Rapports annuels d'activités (2004- 2005)*, Cibitoke.
- CREUSEOT, A.C. (2000), « Réglementation encore », in *BIM* n° 54, GRET.
- CREUSEOT, A.C. (2001), « Présentation de l'outil d'évaluation des performances CAMEL », in *BIM* n° 138, GRET.
- DAVISTER, Catherine et MERTENS, Sybille (sd), *La coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC). Une entreprise comme les autres*, Fascicule, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège.

- DID (2006), *Offre de produits au Réseau FENACOBU*, FENACOBU, Gitega.
- DOMINIQUE, Gentil et FOURNIER, Yves (1993), *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique*, Editions Syros et Fondation pour le progrès de l'homme (FPH), Paris.
- FENACOBU, *Rapports d'activités (1985 -2005) et états financiers (2001-2005)*, Gitega.
- FONTENEAU, Bénédicte *et al.* (1999), « Le secteur informel : creuset de pratiques d'économie solidaire ? » in DEFOURNY, J., DEVELTERE, P., FONTENEAU, B. (eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Editions De Boeck, Paris- Bruxelles, p.159-178.
- GTZ et IRAM (2001), *Viabilité sociale d'une IMF*, Atelier de formation et de réflexion, Ouagadougou- Burkina Faso.
- HOFMANN, Elisabeth et KAMALA, Marius- Gnanon (2001), « L'approche "genre" dans la lutte contre la pauvreté : l'exemple de la microfinance », Colloque *Pauvreté et Développement Durable*, organisé par la Chaire UNESCO de Bordeaux 4, 22-23 novembre.
- INTER- AMERICAN DEVELOPMENT BANK et MICRORATE (2003), *Performance Indicators for Microfinance Institutions*, Technical Guide, Washington D.C. (version française- ADA, 2003).
- JACQUIER, Christian (1999), « L'épargne et le crédit solidaire dans les pays en développement », in DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. et FONTENEAU, B. (eds), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Editions De Boeck, Paris- Bruxelles, p.59-82.
- KAGABO, Séverin (2003), « La politique monétaire et de crédit au Burundi », in MPDR, *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*, Bujumbura, p.161-166.
- LABIE, Marc (1999), *La microfinance en question. Limites et choix organisationnels*, Editions Luc Pire, Bruxelles.
- LABIE, Marc (2004), « Microfinancement et développement », in *Mondes en Développement*, Vol.32, n°126, Editions De Boeck, Bruxelles- Paris.
- LHERIAU, Laurent (2005), *Précis de réglementation de la microfinance, Tome I : Le droit financier et la microfinance*, Agence Française de Développement, Paris
- LITTLEFIELD, Elisabeth (2006), « Interview lors la Conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière en Afrique », Dakar- Sénégal, 5-6 juin, in *Microfinance et Développement*, FENU, p.12-13.
- McKINNON, R.I. (1973), *Money and capital in Economic Development*, Washington D.C., Brookings Institutions.
- MORDUCH, Jonathan (2000), « The Microfinance Schism », *World Development* Vol. 28, No. 4, Princeton University, USA, p.617-629.
- MOUSSA, Ango, SOUFIYANE, Amadou et ROBERTI, Xavier (2006), *Le secteur informel dans le Sud*, Exposé du Séminaire d'Economie Sociale, DES en gestion du développement, Université de Liège.
- MOUSSITOU, Laurent Sofia et NIYONGABO, Ephrem (2004), *Avantages et écueils de l'adhésion à un groupement régional : cas du Niger et du Burundi*, Mémoire de Licence d'Economie Internationale, Université de Béjaia, Algérie.
- MPFUBUSA, Déo- Bède (2007), *Analyse de la dynamique des coopératives financières au Burundi : Cas des coopératives d'épargne et de crédit dans les communes Bukirasazi*

et *Makebuko de la Province Gitega*, Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux, unité d'économie et développement rural, mémoire de DEA en Sciences et Ingénierie Biologique.

NDIMANYA, Patrice (2002), *La microfinance au Burundi ne remplit pas les conditions pour s'inscrire dans un cadre de développement durable*, Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux, Thèse annexe de doctorat en sciences agronomiques et ingénierie biologique.

NGENDAHOYO, Eric (2006), « Microfinance au Burundi : une analyse du texte de réglementation », in *Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, N°003 RIM, Bujumbura.

NSHIMIRIMANA, Noël (2006), « La gestion du changement », in *Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, Octobre- Novembre- Décembre, RIM, Bujumbura.

NYAMOYA, Prime (2003), « Analyse de la politique monétaire au Burundi (1980-2002) », in MPDR, *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*, Bujumbura, p.166-177.

OMC (2003), *Examen des Politiques Commerciales du Burundi*, Genève.

PEEMANS, Jean-Philippe (2002), « Le développement des peuples face à la modernisation du monde. Les théories du développement face aux histoires du développement "réel" dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle », *Collection Population et Développement*, Academia- Bruylant/L'Harmattan, Louvain-La-Neuve/Paris.

PNUD- Burundi (2004), *Renforcement des capacités en microfinance pour le Burundi*, Bujumbura.

PNUD/BIT- Burundi (2001), *Appui à l'élaboration et au suivi d'une politique nationale en microfinance. Base de données sur les systèmes financiers décentralisés au Burundi*, Bujumbura.

RANGUZA, Ignace (2003), « La politique des taux d'intérêt pour la croissance économique au Burundi (1970-2002) », in MPDR, *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise*, Bujumbura, p.185-198.

REPUBLIQUE DU BURUNDI, MINISTERE DES FINANCES (2006), *Décret n°100/203 du 22 juillet portant réglementation des activités de microfinance au Burundi*, Bujumbura.

RIM, *Rapports sur la performance financière et sociale des IMF burundaises (2003, 2004) et bulletins d'analyse et d'informations sur la microfinance (2006- 2007)*, Bujumbura.

SCHREINER, M. et YARON, J. (1999), « The Subsidy Dependence Index and Recent Attempts to Adjust it », in *Savings and Development*, 23(24), p. 375- 405.

SERVET, Jean-Michel (2004), « Introduction générale », in GUERIN, Isabelle et SERVET Jean-Michel (eds), *Exclusion et Liens financiers. Rapport du centre Walras*, Edition Economica, Paris, p.3-20.

SHAW, F.S. (1973), *Financing Deepening in Economic Development*, New York, Oxford University Press.

SHELDON, Tony et WATERFIELD, Charles (1998), *Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance*, Guide pratique, Série « Outil Technique » n°2, CGAP, World Bank.

UMURERWA, Joséphine (2003), *Contribution à une étude stratégique pour la viabilité des institutions de financement rural. Cas de la microfinance au Rwanda*, Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux, Mémoire de DEA en Développement, Environnement et Société.

WAMPFLER, Betty et ROESCH, Marc (2004), « Les ONG perdent-elles leur âme dans la microfinance ? Eléments de réflexion à partir de l'étude de quinze ONG françaises », in GUERIN Isabelle & SERVET Jean-Michel (eds), *Exclusion et Liens financiers. Rapport du centre Walras*, p.249-267. Edition Economica, Paris.

WATERFIELD, Charles et RAMSING, Nick (1998), *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance*, Guide pratique, Série « Outil Technique » n°1, CGAP, World Bank.

WRIGHT, A.N. *et al.* (2003), *Marketing stratégique pour les institutions de microfinance*, Shelter Afrique House, Mamlaka, Naïrobi, Kenya, Traduction française, 2005.

YARON, J. *et al.* (1992), *Rural Finance: Issues, Designs and Best Practices*, World Bank.

YARON, J. (1997), « Performance des institutions de financement du développement-méthodes d'évaluations, in SCHNIEDER, H. (ed), *Microfinance pour les pauvres*, OCED/IFAD, Paris, p.67-77.

SITES INTERNET CONSULTES

ANDRES ALGUACIL, A'lvaro et BENITO GUTIERREZ, Laura (2006), *Concepts généraux et définition de la qualité : qualité du produit* (http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/traveleves/QFS/concepts_generaux_et_definitions_de_la_qualite.htm, consulté le 21 octobre 2006).

CGAP (1997), « Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits », *Etude spéciale*, N°1, janvier (http://www.lamicrofinance.org/files/15563_occasionalPaper_01_French.pdf, consulté le 04/06/2007).

CGAP (2003), *Développement de nouveaux produits*, Aide-mémoire pour le développement de nouveaux produits, (<http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/15273>, consulté le 31 mai 2007).

CGAP (2006), *Diversification des produits en microfinance*, Dossier Thématique (http://www.lamicrofinance.org/ressource_centers/diversification#Q1, consulté le 18 octobre 2006).

DUCROUX, Christophe (2001), *Les conditions de la pérennité des institutions de microfinance*, Pôle microfinance, GRET (www.gret.org, consulté le 17 mai 2006).

DUCROUX, Christophe (2003), « Combiner les services financiers et non financiers », *BIM*, 15 avril (http://www.mip.org/pdfs/mbp/bundling_microfinance_and_BDS.pdf, consulté le 10 mai 2006).

PEYTAVI, Alain (2003), *Glossaire du SdF*, (<http://www.tls.cena/divisions/SDF/Public/DocsHTML/glossaire.html#fiabilite>, consulté le 12 novembre 2006).

ANNEXES

Annexe 1 : Limites méthodologiques

1. Une première limite réside dans les difficultés de collecte de données sur terrain. Notre recherche devrait porter sur trois institutions ayant un fort potentiel en termes de portée et de viabilité technique et financière, à savoir la FENACOBUR, la CECM et la BNDE (Banque Nationale de Développement Economique). Les autorités de la BNDE ne nous ont pas permis de travailler sur cette institution. Le délai mis avant d'obtenir une réponse claire de la part de cette banque nous a retardé dans notre décision de choisir la COSPEC, choix qui par ailleurs a été précédé par de nombreuses hésitations. Notre calendrier de visites au sein de la COSPEC ayant coïncidé avec l'absence de certains membres du personnel, il ne nous a pas été possible d'accéder à certaines données.

En ce qui concerne la CECM, notre séjour a coïncidé avec la visite d'auditeurs étrangers. Par conséquent, il a été impossible de rencontrer les responsables de cette institution, nous nous sommes entretenus par téléphone. Nous avons pu accéder aux documents comptables de cette institution disponibles au RIM.

Au niveau de la FENACOBUR, le début de notre séjour a coïncidé avec des problèmes de gouvernance au niveau d'une antenne régionale, qui avaient même poussé la Banque Centrale à fermer le réseau pendant une certaine durée. Au début, il était difficile d'entrer en contact avec les dirigeants du réseau, mais après sa réouverture, nous avons pu nous entretenir avec le Directeur Général et accéder à la documentation dans de bonnes conditions.

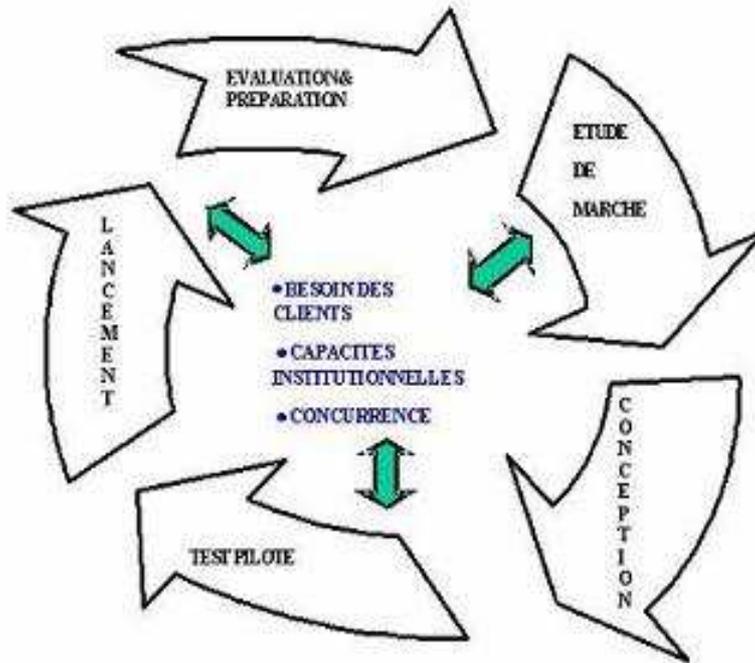
Globalement, ces difficultés n'ont pas beaucoup influé sur la qualité des informations recueillies, mais dans une certaine mesure sur leur quantité. Par exemple, il ne nous a pas été possible de réaliser d'enquête auprès des clients, puisque que cela nécessiterait de nous référer au fichier client disponible au sein des institutions. Ce qui n'était possible pour la CECM vu que nous avons consulté des documents disponibles au sein du RIM uniquement, ni pour la FENACOBUR puisque notre visite s'y est déroulée tardivement suite aux problèmes déjà évoqués, ni à la COSPEC puisque nous ne maîtrisons pas la géographie de sa zone d'intervention. Toutefois, les données recueillies nous ont permis de réaliser les objectifs de cette recherche.

Par ailleurs, dans ces conditions, la méthodologie que nous nous étions proposée pour tester la qualité de l'offre n'était pas réalisable. De même, nous n'avons pas pu évaluer la viabilité sociale, donc la participation des membres aux organes de gestion et de contrôle.

2. Une deuxième difficulté est liée à la multiplicité des taux d'intérêt débiteurs pratiqués par la FENACOBUR, ce qui ne facilite pas le calcul et l'interprétation de certains résultats.

3. Une troisième difficulté est liée aux ratios de gestion. Les indicateurs de rentabilité, d'autonomie et de solvabilité n'ont pas été retraités, ce qui constitue une limite. Il faudrait donc une étude plus approfondie qui inclut des ajustements analytiques : calcul de l'ajustement pour le coût de l'inflation, calcul du coût relatif aux ressources concessionnelles et calcul de la valeur des dons en nature. En effet, par exemple, un retraitement au titre des subventions en nature nécessite de savoir le prix auquel une IMF a acquis un bien ou un service de la part d'un bailleur, et le prix du marché auquel elle aurait dû acquérir ce bien ou ce service. Or, dans le cadre de notre travail et avec le temps qui nous était imparti, il n'était pas possible de procéder à de tels ajustements.

Processus systématique de développement de produit



Source : CGAP, 2003, Aide mémoire pour le développement de nouveaux produits

Annexe 3 : Brève présentation des méthodes de ratios PEARLS, CAMEL ACCION et GIRAFE

La méthode PEARLS

La méthode PEARLS a été développée en 1990 par la World Council of Credit Unions. Cette méthode est un outil standard d'évaluation des institutions coopératives ou mutualistes d'épargne et de crédit. Elle permet, à l'aide d'indicateurs clés, de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans l'organisation et la gestion des structures de base et des structures faîtières et, partant, d'anticiper les problèmes et les difficultés et donc changer éventuellement les priorités de l'institution. Cette méthode souffre cependant de plusieurs deux lacunes, qui en limitent la portée d'utilisation. Elle est un instrument d'analyse prévisionnel qu'un véritable outil d'évaluation. De plus, elle est applicable aux seuls systèmes coopératifs d'épargne- crédit.

La méthode CAMEL ACCION

Cette méthode trouve ses origines dans le système CAMEL de rating bancaire mis en place aux Etats- Unis en 1978 pour évaluer la performance financière des institutions d'intermédiation bancaire. L'évaluation porte sur cinq domaines : le niveau d'adéquation des fonds propres (capital adequacy) qui mesure la solvabilité de l'IMF ; la qualité de l'actif (Assets quality) qui évalue la prise de risque de l'IMF ; la qualité de la gestion (Management) des ressources humaines, des procédures comptables et des systèmes d'information ; les bénéfices (Earnings) qui mesurent la rentabilité de l'IMF et enfin, le taux de liquidité (Liquidity) qui évalue la capacité d'autofinancement de nouveaux prêts et de dépenses. Une version adaptée du système CAMEL a été proposée par ACCION International, une ONG américaine de microcrédit créée en 1961, intervenant essentiellement en Amérique Latine. Elle intervient essentiellement en Amérique

Latine Le système CAMEL ACCION a l'avantage d'être applicable à tous les systèmes de micro finance et d'allier analyse quantitative et analyse qualitative. Le système CAMEL ACCION met cependant plus l'accent sur les aspects financiers que sur les aspects organisationnels et institutionnels.

La méthode GIRAFE

Mise en place par Planet Finance, la méthode GIRAFE repose sur six ratios : qui mesurant la qualité de gestion, la qualité des systèmes d'information, la couverture des risques, la qualité des activités financières et du portefeuille de prêts et la capacité de financement (dettes et fonds propres) et le niveau d'efficacité. Comme la méthode PEARLS, la méthode GIRAFE consiste, à l'aide d'indicateurs quantitatifs (ils couvrent des aspects tels que la gouvernance, la gestion de l'information et le contrôle interne...) et qualitatifs (ils couvrent les aspects purement financiers et d'efficacité), à mesurer les performances financières et opérationnelles des IMF. Elle prend en compte à la fois la performance financière et l'efficacité organisationnelle. Mais la méthode GIRAFE est très critiquée. Elle serait plutôt destinée à l'usage des investisseurs (banquiers privés et bailleurs de fonds) voulant tirer profit des potentialités du secteur de la microfinance.

Annexe 4 : Evolution de l'IDH au Burundi depuis 1990 à 2002.

	Espérance de vie à la naissance (années)	Taux d'alphabétisation des adultes (>15 ans)	Taux d'alphabétisation combiné du primaire au supérieur	PIB/hab. en PPA (\$EU)	Indice d'espérance de vie	Indice de niveau d'instruction	Indice du PIB	IDH
1990	51.3	37.08	32.87	677.1	43.83	35.68	31.92	0.372
1991	51.7	37.85	33.54	693.2	44.50	36.42	32.32	0.377
1992	51.8	38.63	32.61	773.9	44.67	36.62	34.15	0.385
1993	51.1	39.00	32.56	663.5	43.50	36.85	31.58	0.373
1994	50.6	39.67	22.06	563.9	42.67	33.80	28.87	0.351
1995	49.6	40.32	25.87	513.7	41.33	35.30	27.31	0.347
1996	49.2	40.94	21.32	466.1	40.33	34.40	25.69	0.335
1997	48.8	41.51	22.10	459.9	39.67	35.05	25.47	0.334
1998	48.5	42.10	26.32	474.	39.17	36.84	25.97	0.340
1999	48.2	42.04	30.58	456.1	38.67	38.22	25.33	0.341
2000	48.0	41.99	31.82	439.5	38.33	38.60	24.71	0.339
2001	47.8	41.94	32.53	437.3	38.00	38.80	24.63	0.338
2002	47.6	42.06	34.28	445.2	37.67	39.47	24.92	0.341

Source : PNUD, Rapport National sur le développement humain au Burundi, 2003 (http://www.bi.undp.org/documents/RNDH%20Burundi_2003.pdf, consulté le 14 mai 2007).

Annexe 5: Résultats économiques de 1994 à 2001

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Divers								
PIB au prix courant du marché (millions de \$ US)	925	1000	900	973	894	808	709	662
PIB nominal (milliards de FBu)	224	250	273	343	400	456	511	550
PIB réel, prix des facteurs (1980), milliards de FBu	108	100	96	96	100	100	98	101
Croissance du PIB réel, variation annuelle en pourcentage	-8	-7	-4	0,3	4	-0,2	-1,8	2,4
Inflation (IPC) en pourcentage	...	19,4	26,4	31,1	12,5	3,4	24,3	9,3
Taux de change (FBu / \$US)	253	250	303	352	448	564	721	830
Finances publiques								
					pourcentage du PIB			
Recettes (dons compris)	21	21	18	17	18	19	22	22
Recettes (dons non compris)	18	18	16	14	17	16	19	20
Dépenses	24	26	28	22	23	25	24	27
Déficit (dons compris)	-4	-5	-10	-5	-5	-7	-2	-5
Déficit (dons non compris)	-6	-8	-12	-8	-6	-9	-5	-7
Balance des paiements								
					pourcentage du PIB			
Balance commerciale	-10	-6	-7	-1	-7	-5	-8	-11
Compte courants (dons compris)	-2	-0,4	-4	0,2	-7	-4	-7	-5
Compte de capital	6	0,6	-5	-3	0,4	-2	3	-2
Balance globale	5	0,1	-10	-4	-6	-5	-4	-5
Endettement public extérieur								
Total (en millions de \$ US)	1 109	1 183	1 173	1 079	1 119	1 102	1 077	1 046
En pourcentage du PIB	120	118	130	111	125	136	152	158
Service de la dette extérieure/ total exportations (en pourcentage)	14	13	33	15	22	20	24	26
Réserves internationales								
Réserves officielles brutes (en millions de \$ US)	214	215	145	117	70	49	39	24
Réserves officielles nettes (mois d'importations couvertes)	8	15	10	6	3	3	3	2

Source : FMI, annexe statistique, octobre 2002, in OMC (2003); BRB, bulletin mensuel, différents numéros, in OMC (2003).

Annexe 6 : Quelques données sur la situation de l'investissement⁵⁵

année	Taux d'intérêt créditeur nominal	Taux d'inflation	Taux d'intérêt réel ex post	Taux d'intérêt débiteur	M2/PIB	Crédit au secteur privé			Investissement Privé/PIB	Investissement Public /PIB
						Court Terme	Long terme	Total		
1986	8,30	1,77	6,42		17,28					
1987	3,00	7,09	-3,82		17,30					
1988	6,00	4,49	1,44		18,46	17 216	7 973	25 189	3,00	15,38
1989	4,40	11,71	-6,54	10,5	17,79	21 329	9 169	30 498	1,86	14,44
1990	6,00	6,95	-0,89	11,9	17,99	26 394	8 717	35 111	2,67	15,11
1991	8,00	9,00	-0,92	15,4	18,22	29 332	10 792	41 124	2,58	15,45
1992	9,40	1,83	7,43	16,6	17,26	28 760	13 404	42 164	3,75	14,58
1993	9,00	9,64	-0,59	16,7	17,65	30 722	15 986	46 708	4,59	14,37
1994	9,30	14,87	-4,85	16,3	20,62	35 758	15 305	51 063	5,04	12,99
1995	9,20	19,24	-8,42	15,0	12,86	33 572	15 352	48 924	5,57	11,54
1996	8,40	26,45	-14,28	15,5	23,17	40 765	16 412	57 177	1,23	11,09
1997	8,50	31,17	-17,28	16,9	19,44	37 936	2 851	40 787	0,76	0,76
1998	9,10	11,89	-2,50	17,6	16,01	52 250	3 045	55 295	0,77	5,16
1999	11,30	3,37	7,93	17,7	19,93	63 037	5 830	68 867	n. a.	n. a.
2000	12,1	24,9	-12,8	20,4	18,5	90 791	6 231	97 022	n. a.	n. a.
2001	13,3	9,26	4,04	20,9	19,82	108 894	5 831	114 725	n. a.	n. a.
Moyenne 1970-2001	5,7	11,22	-5,43		16,2				2,22	12,52
Moyenne 1970- 1985	3,12	10,35	-5,96		14,14				1,57	9,99
Moyenne 1986-2001	8,45	12,10	-3,64	16,6	18,27				2,98	11,17

Source : FMI, Statistiques financières internationales, in *Forum sur les états généraux de l'économie burundaise (2003)*.

⁵⁵ Pour la période 1970-1985, nous nous sommes limités à indiquer la moyenne. Par ailleurs, la moyenne sur le taux d'intérêt débiteur porte sur la période 1989-2002. Pour le besoin de calcul de valeurs réelles, notamment dans le chapitre 5, voici quelques données complémentaires sur l'inflation : 2002 : -1,3 ; 2003 : 10,7 ; 2004 : 8,5 ; 2005 : 19,2.

Annexe 7: Classification des IMF opérationnelles au Burundi

Type d'organisation	IMF	Couverture géographique	Démarrage du système d'épargne et de crédit
1. Banques et établissements financiers	BNDE	Couverture nationale	1967
	IBB	Mairie de BUJUMBURA, NGOZI, GITEGA, KIRUNDO, MUYINGA, RUMONGE et MAKAMBA	1993
	FMCR	BUJUMBURA MAIRIE	1998
	COFIDE	NGOZI, KAYANZA et KIRUNDO	2000
	SBF	BUJUMBURA MAIRIE	-
	FPHU	BUJUMBURA MAIRIE	-
	FDC	Nationale	2000
2. organisations de type coopératif	FENACOBU	Nationale	1984
	CECM	BUJUMBURA MAIRIE et ses environs	1995
	COSPEC	CIBITOKÉ	2001
	COPED	BURURI, RUTANA, MAKAMBA, MWARO	1992
	CODEC	BUJUMBURA MAIRIE	-
3. Organisations non gouvernementales	JAMII BORA	BUJUMBURA MAIRIE et ses environs	2002
	OAP	BUJUMBURA RURAL	1994
4. Groupes auto-organisés	FSTE	Nationale	1995
	FSCJ	Nationale	1998
	FSCS	Nationale	1998
4. Projets, ONG et ASBL à volet crédit et/ou épargne	Tontine Rohero	Bujumbura Mairie	1990
	TWITEZIMBERE	Nationale	1993
	UCODE	NGOZI, KAYANZA, KIRUNDO	2001
5. Projets et sociétés de développement	PNUD		
	FIDA		
	FAO		
	COGERCO		
	BTC		
	OTB		

Source : BIT (2001)

Annexe 8 : Organigramme de la FENACOBU (adopté depuis le 07 février 2002 par le C.A)

