

# Innovations du Terrain:

## Un résumé audacieux d'un énorme phénomène

John K. Hatch, Sara R. Levine et Amanda Penn

Observez ce qui est en train de devenir rapidement la plus grande entreprise d'auto-assistance de l'histoire de l'humanité—apporter l'espoir, la dignité et l'émancipation à des dizaines de millions de familles pauvres et les plus pauvres au monde! Observez ce mouvement mondial qui est allé au-delà des quartiers et des marchés pauvres des villes pour atteindre les villages les plus isolés. Observez un secteur qui englobe des milliers d'organisations non gouvernementales, des coopératives de crédit, des banques publiques et privées, et une infrastructure de centaines de milliers de groupes de solidarité de prêts communautaires qui permettent aux foyers les plus désavantagés de la planète de générer les revenus et l'épargne additionnelle dont ils ont besoin pour nourrir, soigner, assurer l'éducation scolaire et maintenir leurs enfants en vie. Observez une profession qui offre en théorie, une stratégie irrésistible et simple pour briser le cycle de pauvreté mais qui, en pratique, est extrêmement difficile à exécuter—parce qu'elle exige une myriade d'ajustements de méthodologies, de structures institutionnelles, de cadres culturels très différents, et, en même temps, elle doit faire face à des défis techniques complexes, notamment les services aux clients, la croissance, le financement, l'évaluation, la direction générale, la formation, l'assistance technique, la réglementation gouvernementale, l'instabilité économique, les troubles sociaux et les catastrophes naturelles.

Lorsque la Campagne du Sommet du Microcrédit fut lancée en 1997 avec pour objectif d'offrir sur 9 ans des services financiers à 100 millions des familles les plus pauvres du monde, elle comptait en son sein 1.700 membres à travers le monde, parmi lesquels 800 étaient membres du Conseil des Opérateurs de la Campagne. Cinq ans plus tard, le nombre total des institutions qui ont rejoint la Campagne s'élève à plus 4.500, parmi lesquelles plus de 2.800 ont rejoint le Conseil des Opérateurs (un nombre qui ne cesse de croître).<sup>1</sup> Ces chiffres remarquables représentent un spectre diversifié d'organisations publiques et privées, locales et internationales, lucratives et à but non lucratif, indépendantes et en réseau, urbaines et rurales, réglementées et non réglementées. Prises collectivement, ces organisations présentent plusieurs différences au niveau de l'attention portée sur le client, la mission, la stratégie, les produits et les services, le financement, le suivi, l'expertise de gestion, la sophistication technique, les structures de gouvernance. Dans une grande mesure, la croissance rapide du nombre d'Institutions de Microfinance (IMF) n'est pas simplement le résultat d'un petit nombre de nouvelles organisations à but non lucratif créées pour servir les pauvres. En effet, plusieurs des nouveaux ou du moins des grands entrants dans le secteur sont des institutions existantes (pour la plupart des banques) qui se re-structurent pour toucher de nouveaux clients dans les segments à revenus faibles du marché des services financiers, qui jusqu'à présent, étaient considérés comme n'étant pas crédibles et intéressants pour les banques.

Pourtant, cette même quantité réduite et variée des opérateurs de microfinance suscite déjà une compétition intense, y compris une saturation du marché dans plusieurs localités. Elle stimule aussi une innovation variée, et dans certains cas, certes peu nombreux, des percées remarquables en termes de magnitude et de profondeur d'impact. Cette compétition et cette innovation constituent une bonne nouvelle pour les pauvres et les plus pauvres, parce que leur éventail de choix s'élargit progressivement. Le fait que ces clients commencent à acheter les produits et les services de la microfinance stimulera plus encore la compétition et l'innovation. Cependant, différents types d'innovations sont aussi en train de voir le jour. Citons tout d'abord, les améliorations considérables qui sont apportées aux services traditionnels de crédits et d'épargne, ainsi qu'aux produits complémentaires tels que l'assurance. En retour, ces améliorations ont conduit dans certains cas à d'importants changements dans la stratégie d'entreprise des Institutions de

---

<sup>1</sup> Source: Base de données de la Campagne du Sommet du Micro crédit, 20 Mai 2002

Microfinance (IMF), comme par exemple le fait de coupler les infrastructures des branches locales des banques commerciales avec celles des groupes de solidarité de crédits communautaires en majorité créés par les ONG desservant les pauvres. Plusieurs innovations se déroulent aussi *en-dehors* du domaine des services financiers notamment lorsque les IMF créent des “alliances stratégiques” avec les ONG ou entreprises qui se proposent d’offrir aux clients des formations en gestion et services tels que, les soins de santé, la nutrition, l’eau et les installations sanitaires, le logement, l’éducation scolaire, l’éducation sur les droits de l’Homme, l’alphabétisation, et plusieurs autres. En même temps, d’autres innovations d’égale importance ont lieu dans l’administration, le financement, la gouvernance, l’évaluation et le statut légal des institutions opératrices. Même le profil traditionnel du client servi est en train de changer, pendant que certaines IMF ne recherchent plus simplement à servir les familles pauvres ou les plus pauvres (définies sur la base du revenu ou de la propriété) mais plutôt les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés au sein de cette large population—tel que les enfants de la rue, les jeunes adultes, les familles avec des maladies chroniques, les personnes âgées, les victimes des catastrophes naturelles ou du terrorisme, les populations rurales, les travailleurs ruraux sans terre, les parias et les groupes tribaux.

Faisant face à une si grande variété d’innovations d’une part, et à une limitation d’espace d’autre part, les auteurs ont consciemment préféré l’étendue à la profondeur. Au lieu de couvrir en détails un nombre réduit d’innovations clés, nous avons préféré présenter de façon superficielle près d’une douzaine d’innovations. Pour corriger la tendance à vouloir mettre un accent disproportionné sur les produits et les services au client, nous avons créé cinq catégories supplémentaires d’innovations: le financement, l’administration, la gouvernance, l’évaluation des programmes et la réponse aux urgences. A la fin de Janvier 2002, nous avons envoyé un courrier électronique dans une des listes de discussions de la Campagne du Sommet du Microcrédit. Nous avons reçu environ 60 réponses, parmi lesquelles nous en avons choisies 20 se rapportant aux innovations les mieux documentées ou les plus intéressantes. Une seconde source (environ dix cas) nous est parvenue des IMF qui avaient reçu le prix de l’innovation dans le cadre du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP (Groupe Consultatif d’Assistance aux Plus Pauvres). Une troisième source (cinq cas) est constituée des études de cas rassemblées en collaboration étroite avec les représentants des IMF qui ont pris part à la 5<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de la Microentreprise qui s’est tenue à l’Université Brigham Young, du 14 au 16 Mars 2002. Une quatrième source a été le manuscrit de SEEP intitulé *New Directions in Poverty Finance*, qui revoyait principalement l’innovation dans les programmes des caisses de crédit villageoises. Finalement, plusieurs autres innovations ont été “découvertes” lors des recherches sur la microfinance dans certaines régions et pays. Malheureusement, étant donné ces diverses sources d’information, nous n’avons pas réussi à structurer les réponses de manière à pouvoir répondre à un ensemble de questions relatives au contexte spécifique des innovations présentées, telles que (1) l’origine et la portée du programme innovateur, (2) le problème à résoudre, (3) les coûts, (4) la preuve d’efficacité, (5) les risques et les compromis rencontrés, etc. Ce type de considérations devrait être pris en compte dans les recherches futures ayant pour but de documenter les innovations de notre secteur d’avant-garde.

Nous reconnaissons nous avoir peut-être assigné une “mission impossible”. Nul doute que plusieurs lecteurs seront déçus par le fait que la description de la plupart des innovations soit par nécessité limitée à un seul paragraphe. D’autres lecteurs qui sont personnellement familiers aux cas que nous avons choisis trouveront inévitablement des fautes ou omissions dans nos descriptions qui ne sont pas basées sur nos propres observations de terrain mais plutôt sur de brefs rapports soumis par le personnel des IMF (ou cités dans leur site Internet) et ne sont donc pas toujours aussi précis qu’on l’aurait voulu. Nul doute qu’il y aura toujours certains lecteurs qui seront au courant d’exemples d’innovations mieux réussies que les innovations présentées, ou que nous avons entièrement omises. Nous voulons informer ces personnes que nous n’avons présenté dans la plupart des cas que les innovations des IMF qui ont pris la peine de répondre à notre courrier électronique. Celles qui n’ont pas répondu ou ont répondu tard, n’ont tout simplement pas été représentées dans cette étude. Toutefois, pour corriger certains de ces manquements, nous avons cité, dans le cadre de chaque description, le nom de l’institution de microcrédit concernée, ainsi que son contact. De

cette façon, nous espérons que les lecteurs qui voudront plus de détails au sujet d'une innovation particulière pourront directement contacter l'institution responsable.

## Innovations dans les services au client

### NABARD/Inde

De toutes les innovations présentées dans ce chapitre, celle qui a eu le plus grand impact dans les familles les plus pauvres du monde est indiscutablement le programme d'épargne des groupes d'auto-assistance de la NABARD (Banque Nationale pour l'Agriculture et le Développement Rural). La NABARD a réalisé cet exploit à partir de l'infrastructure des 17.000 agences rurales et semi rurales qu'elle contrôle ou avec lesquelles elle est en partenariat; et en sollicitant la participation de 750 ONG pour la formation de 462.000 Groupes d'Auto-Assistance (GAA) comptant en moyenne 17 membres chacun, soit un total de 7,8 millions d'emprunteurs épargnants ruraux, parmi lesquels 85% sont les femmes. Ces GAA mobilisent leurs épargnes qu'ils transforment en prêts qu'ils octroient ensuite à leurs membres (la moyenne des prêts est de 22 \$US), puis ils réinvestissent les intérêts perçus. Après une année d'activités, le groupe d'auto-assistance (GAA) est autorisé à emprunter de l'argent à la branche de NABARD la plus proche pour continuer d'alimenter son portefeuille de prêts. Au cours de l'exercice 2001-2002, cette stratégie de liaison avec la banque s'est soldée par un montant total de prêts de 94 millions de dollars. Le taux de remboursement immédiat du programme est de 95%. La NABARD négocie actuellement avec les agences de financement internationales un plafond de financement de 1 milliard de dollars pour étendre sa méthode hybride de partenariat entre le secteur public, privé et les groupes d'auto-assistance à de dizaines de millions de clients à la fois à l'intérieur de l'Inde et à travers toute l'Asie. En guise d'avertissement, il importe de noter que le terme "Groupe d'Auto Assistance" est plutôt assez flexible, et qu'aucune étude convaincante n'a été menée au sujet de leur bon fonctionnement.

### La Fondation Palli Karma Sahayak /Bangladesh

La Fondation Palli Karma-Sahayak (PKSF) a été fondée en 1990 comme une caisse autonome de microcrédit pour faciliter la canalisation des fonds en provenance à la fois du gouvernement et des sources non gouvernementales vers les institutions de microcrédit. La PKSF est en partenariat avec plus de 200 institutions de microfinance au Bangladesh. La PKSF remplit deux fonctions majeures: l'intermédiation financière et le développement des institutions de microcrédit viables. Le succès de cette fondation réside largement sur sa structure organisationnelle unique. Bien que la PKSF ait été fondée et soit financée par le gouvernement, elle a été maintenue comme une organisation indépendante et évoluant en-dehors de la bureaucratie gouvernementale. En tant que tel, la PKSF a été capable de canaliser les fonds vers les institutions de microcrédit de manière efficace; et les fonds de la PKSF ont été prêtés par la suite à plus de deux millions de clients. L'avantage majeur de la PKSF est son aptitude à passer au crible et à contrôler selon des critères standards un large nombre de programmes de microcrédit; ce qui n'a rien à voir avec les évaluations "ad hoc" inconsistantes des institutions de microcrédit menées par certains bailleurs de fonds et certaines agences gouvernementales.

### WEP/Népal—Programme de renforcement du pouvoir d'action des femmes

Le WEP offre un autre exemple de développement d'institution financière basée sur l'approche d'épargne et de crédit. Lancé en 1998, le WEP a été capable de former plus de 240 ONG locales à organiser environ 6.265 groupes d'auto-assistance d'épargne et de crédit desservant plus de 130.000 femmes. Ces clientes ont été organisées en groupes d'épargne et de crédit (de 20 membres en moyenne) similaires aux caisses de crédit villageoises mais sans accès aux fonds de crédit extérieurs. Le programme est sponsorisé par PACT, une organisation à but non lucratif qui joue le rôle de catalyseur du développement des groupes. PACT utilise les cours d'alphabétisation comme son véhicule principal d'organisation et de formation. Dans

ses premières quatre années, le WEP a mobilisé plus de 2 millions de dollars d'épargne et de bénéfices non distribués, il a autofinancé 1,5 millions de dollars de prêts à plus de 45.000 membres des groupes d'épargne et de crédit (la moyenne des prêts est de 33\$) et 74.000 femmes ont appris à lire et à écrire. Les membres des caisses de crédit villageoises du WEP se réunissent hebdomadairement, et chaque réunion est utilisée pour l'alphabétisation, la formation aux techniques de gestion ou tout autre sujet d'intérêt pour les membres. L'argent est gardé dans une mallette métallique sous forme de coffre-fort sécurisé par trois cadenas différents dont chacune des clés est détenue par la présidente, la secrétaire et la trésorière du groupe. Les prêts sont utilisés à des fins différentes: activités économiques, urgences personnelles, éducation, etc. Chaque caisse villageoise est entièrement responsable de la collecte, la gestion et de l'allocation sous forme de prêts de ses propres épargnes. Le WEP ne cible pas les plus pauvres, mais les enquêtes ont montré qu'environ 45% des membres étaient pauvres, 35% des membres étaient des vulnérables mais pas pauvres, et 25% n'étaient pas pauvres. Les résultats des recherches indiquent aussi que 82% des leaders des groupes étaient capables de maintenir les documents financiers du groupe sans assistance extérieure. Cependant, comme avec la NABARD, la viabilité à long terme du WEP n'a pas encore été prouvée.

## **FFPL/Chine— Initiative d'Allègement de la Pauvreté**

Grâce à la restructuration de son système économique rural et une série de campagnes d'allègement de la pauvreté depuis 1978, le gouvernement de la République Populaire de Chine a réduit sa population vivant dans la pauvreté de 250 millions en 1978 à 65 millions en 1995. Les poches de pauvreté restantes sont rurales, essentiellement éparpillées dans les localités éloignées, montagneuses et les localités des populations minoritaires du Nord-ouest et du Sud-Ouest. Pour faire face au défi de la pauvreté, la Chine est en train de se démarquer des projets de développement régional vers des initiatives basées sur les ménages et orientées progressivement sur les femmes. Un exemple particulièrement réussi est le programme d'allègement de la pauvreté sponsorisé par la Fédération des Femmes de la Préfecture de Luliang (FFPL) dans la province de Shansi. La FFPL pilotait déjà une expérience de crédit sans garantie et de formation technique en 1989 lorsqu'elle lança son initiative de "Chaîne d'Allègement de la Pauvreté" avec un capital de lancement de 16.000 \$ financé par le gouvernement provincial et une donation de l'UNICEF de 70.000 \$ pour la formation. Cette initiative a identifié des "ménages pilotes" qui devaient recevoir des prêts subventionnés d'une année, essentiellement orientés sur l'élevage des porcs, sous la condition que chaque ménage choisi offrirait la formation et le suivi à deux ménages voisins très pauvres. Vers 1996, l'initiative avait touché 35.400 ménages, démontrant par ce processus que les ménages pauvres étaient crédibles. La FFPL a aujourd'hui amélioré sa méthodologie en la transformant en approche de crédit de groupe, inspirée du modèle de la Grameen Bank; cette nouvelle approche est actuellement soutenue par un prêt annuel du gouvernement provincial de 625.000 \$ en plus d'une donation d'un million de dollars de la Banque Mondiale. La portée du programme a maintenant atteint 165.900 ménages participants.

## **Atteindre les indigents**

### **Centre Béninois Pour le Développement des Initiatives à la Base (CBDIBA)/ Bénin— "Atteindre" les Plus Pauvres**

Le CBDIBA sert plus de 15.000 clients à travers un programme de caisse de crédit villageoise. Ayant réalisé que les femmes indigentes n'adhéraient pas à ses caisses villageoises conventionnelles, le CBDIBA a créé un programme spécial à travers lequel les femmes les plus pauvres se constituent en groupes de 10 membres. Chaque femme de ces groupes est spécialement encouragée à développer une habitude d'épargne de petits montants d'environ 0,1 dollar par semaine. Les membres qui respectent le plan d'épargne sont récompensés avec des prêts de 17\$ en moyenne, à investir dans des activités génératrices de revenus, qui en retour augmentent leurs capacités à épargner. Ces petits prêts sont octroyés et remboursés pendant trois cycles de prêts consécutifs de 4 mois chacun. Après une année réussie d'épargne et de crédit, les membres

sont donc “promus” aux opérations bancaires normales du CBDIBA. Ce programme est l’un des récipiendaires du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP.

### **CFTS/Inde— Elevage de la volaille pour les ouvrières agricoles**

Le CFTS (Les Services Financiers et Techniques de CASHPOR) opérant à Uttar Pradesh, Inde a connu une situation similaire dans laquelle les femmes indigentes qui travaillaient à pleins temps comme ouvrières agricoles n’avaient pas suffisamment de temps pour créer une activité indépendante à leur compte. Le CFTS a donc lancé un service de crédit orienté sur l’élevage de la volaille. La volaille est enfermée dans un enclos lorsque la femme est au travail et libérée lorsqu’elle est de retour, ce qui permet à la femme de générer les ressources sans être constamment présente à la maison. Ce service de crédit a aussi bénéficié du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP.

### **Mata Masu Dubara/Niger—Création des groupes d’épargne et de crédit des femmes**

Avec un Produit National Brut par tête de 190\$, et un revenu journalier moyen par tête de moins de 0,40\$, le Niger est l’un des cinq pays les plus pauvres du monde; un pays qui est frappé par une forte sécheresse et une famine chronique. Dans cet environnement particulièrement difficile, CARE International a lancé un projet d’épargne et crédit qui a permis la création d’environ 6000 groupes d’auto-assistance par plus de 150.000 mères indigentes. Mata Masu Dubara (MMD) est un mot Hausa qui signifie “Les femmes en mouvement”. Avec chaque femme épargnant un peu moins de 0,08 dollar par semaine, le mouvement génère environ de 900.000 \$ d’épargne et près de 3 millions de dollars de montant total de prêts. Etant donné le fort taux d’analphabétisme, les comptes sont suivis de façon orale, tous les membres paient le même montant d’épargne par semaine et le nombre de paiements est mesuré par des morceaux de pierre déposés dans une boîte métallique sécurisée à l’aide de trois cadenas. Les prêts sont octroyés entièrement à partir de l’épargne pour une période moyenne d’un mois. Il importe cependant de noter que CARE International a créé un système d’assistance technique qui permet à chaque groupe du MMD de s’autogérer en huit mois. Durant la première période de trois mois, un agent de terrain de CARE aide le groupe à s’organiser, ensuite identifie et forme un Agent du Village qui va superviser le groupe. Il faut noter que les prestations de cet Agent de Village ne sont pas payées par CARE mais plutôt par les fonds du groupe de MMD. Durant la deuxième période de trois mois, les visites de l’agent de terrain de CARE diminuent de deux visites à une visite mensuelle. Lors des deux derniers mois, chaque groupe travaille de façon autonome. Il reçoit alors une dernière visite de l’Agent de terrain de CARE et est ensuite reconnu comme “promu”. Les recherches de CARE indiquent que plus de 85% des groupes sont capables de fonctionner de façon autonome, la plupart ont augmenté leur épargne et certains des premiers groupes continuent encore leurs opérations 10 ans après leur lancement.

## **Changements dans les produits d’épargne et de crédit**

### **FINCA/Pérou—Mettre l’épargne en premier**

Créé en 1993, FINCA/Pérou sert actuellement plus de 6400 clients à travers 256 caisses de crédit villageoises. Le total des encours de prêts s’élève à 856.000 \$ (la moyenne des prêts est de 169 \$), mais l’épargne totale dépasse 1.300.000 \$. Faisant partie de l’un des plus petits programmes du réseau international des 21 succursales de FINCA, le client moyen de FINCA/Pérou a accumulé quatre fois plus d’épargne (206 \$ par membre) que la moyenne au sein du réseau global. FINCA/Pérou a 24 \$ d’épargne pour chaque 1\$ emprunté auprès des sources externes. Ce résultat émerge moins d’une stratégie consciente que d’une nécessité: à travers toute son histoire, FINCA/Pérou a eu moins accès aux sources externes de financement de capitaux de prêts que n’importe quelle autre succursale du réseau mondial de FINCA; ainsi le programme a appris à dépendre premièrement de l’épargne de ses membres pour ses opérations de prêts,

un peu comme une coopérative de crédit. En retour, cette stratégie a permis à ses membres de réinvestir la plupart de leurs intérêts perçus dans les fonds propres du groupe.

### **Pro-Mujer/Bolivie— Flexibilité des prêts**

Les premiers programmes de caisses de crédit villageoises au début des années 90 étaient conçus avec une certaine inflexibilité dans les services de prêts, avec notamment, des cycles de prêts de 4 mois, des prêts initiaux de même montant à tous les clients, remboursements hebdomadaires, etc. Seulement dix ans plus tard, la plupart des opérateurs des caisses de crédit villageoises conçoivent de plus en plus de services de prêt flexibles. Pro-Mujer en Bolivie en est un. Créé en 1990, Pro-Mujer sert aujourd'hui plus de 30.000 clients à travers un réseau national de 24 bureaux et près de 1600 "Associations de communautés" de 25 à 30 membres chacune, dont 95% sont des femmes. Ce programme permet aux nouveaux clients de choisir un montant de prêt initial compris entre 50\$ et 130\$ (le montant moyen de prêt étant de 100 \$ environ). Après deux cycles de remboursements hebdomadaires, on permet aux clients d'organiser des sous groupes qui peuvent choisir entre des remboursements hebdomadaires et des remboursements mensuels, ainsi que des durées de prêt comprises entre 4 mois et 8 mois. Alors que les politiques précédentes limitaient à 300 \$ le montant maximum du prêt, aujourd'hui Pro-Mujer est capable d'atteindre avec ses clients un plafond de prêt de 1.000 \$. Ces innovations ont permis de réduire les coûts administratifs du programme et d'améliorer son autosuffisance.

### **ASA/Bangladesh— Aller au-delà de la garantie solidaire**

The Association for Social Advancement(ASA) (Association pour la Promotion Sociale) a rejoint le secteur de la microfinance en 1991, en l'espace d'une décennie est devenue, l'une des plus larges Institutions de Microfinance (IMF) du monde et fait partie de celles qui démontrent une croissance rapide. Le programme sert actuellement plus de 1,7 millions de clients à travers un réseau de 1.087 bureaux, compte 70.300 groupes de clients villageois. ASA a mobilisé 29,7 millions de dollars d'épargne et un montant total d'encours de prêts de 112 millions de dollars distribué à travers les prêts d'un an avec des remboursements hebdomadaires. Avec de tels chiffres en sa faveur, ASA a décidé en 1998 d'aller au-delà des exigences de la garantie solidaire, de telle sorte que ses clients n'ont plus à payer pour les impayés ou la défaillance de l'un d'eux. A la place, ASA a renforcé la politique de zéro tolérance pour les arriérés; aussi jouit-elle aujourd'hui d'un taux de remboursement de 99%. ASA accorde à ses clients un accès relativement sans entraves à leurs épargnes (particulièrement pour faire face aux urgences ou besoins de liquidités saisonniers) sans que ceux-ci n'aient à quitter le programme ou à retourner au niveau des prêts initiaux.

### **FINCA/Samara, Russie— "Prêts de vacances" et "Prêts transitoires"**

Créé en 1999, FINCA/Samara sert actuellement 1.539 clients à travers 266 groupes de caisses de crédit villageoises et gère un montant total des encours de prêts de 1,2 millions de dollars (le montant de prêt moyen s'élève à 880\$). Ici le cycle de prêt est passé de 4 mois à 5 semaines. Une fois que les clients sont arrivés au bout de leur troisième mois du cycle de prêt de 4 mois et ont réalisé une performance remarquable dans le remboursement, ils ont droit d'accès à des prêts "de vacances" de 5 semaines remboursables par un paiement unique du principal et des intérêts à la fin du cycle de prêt. Le montant maximum des prêts "de vacances" est de 290 \$, ces prêts peuvent être contractés en plus du prêt normal. FINCA/Samara est aussi en train d'expérimenter un service de "prêt transitoire" qui est offert à de petits groupes de clients (3 à 4 membres) ayant une grande expérience des affaires. Afin de diminuer le risque associé aux groupes de petite taille, il est demandé à l'agent de crédit de faire montre de plus d'assiduité et d'exiger une garantie de la part du groupe emprunteur si nécessaire. Malgré cette innovation à risque potentiel, le taux de remboursement des prêts s'élève à 98.2%. Un service de prêt similaire a été développé par un autre programme plus large de FINCA dans le Kirgystan (avec 20.000 clients).

## **CARE/Bangladesh—Projet pilote d’Epargne Familiale**

CARE a lancé un projet pilote avec pour but d’offrir des produits de microfinance flexibles aux “très pauvres”. Dans le cadre de cette initiative, les collecteurs d’épargne visitent les clients cinq fois par semaine pour collecter l’épargne et les remboursements de prêt. Le montant de l’épargne journalière versée par chaque client est entièrement flexible. Les clients ont le droit de retirer n’importe quel montant de leur épargne n’importe quand, aussi bien lors du passage du collecteur d’épargne. Les clients sont aussi éligibles à des prêts sans garantie accordés dans le cadre du projet. Le prêt doit être remboursé entièrement au terme de sa durée, généralement six mois, le montant versé pour chaque remboursement est également flexible afin de s’adapter aux fluctuations du revenu journalier du pauvre. Lors de certaines circonstances d’urgence, la durée du prêt peut être rallongée.

## **Services de Microfinance à clientèle spéciale et à objectifs spéciaux**

### **YOSEFO/Tanzanie—Le Fonds d’Education des Enfants**

Ce programme offre des services de formation et de microcrédit à plus de 1000 familles indigentes de Dar Es Salaam. Après avoir remarqué que les problèmes de remboursement des prêts coïncidaient pour la plupart des cas avec la rentrée scolaire, YOSEFO a créé un produit d’épargnes hebdomadaires afin d’aider ses clients à accumuler les ressources nécessaires pour payer les frais de scolarité. Ce service permet aussi aux clients d’emprunter de l’argent pour faire face aux frais de scolarité. YOSEFO a reçu un prix du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP.

### **WEEC/Kenya— Le crédit aux communautés pastorales**

Depuis Août 1999, le Consortium pour l’Emancipation Economique des Femmes (WEEC) offre des services financiers aux femmes Maasai qui sont des bergères nomades. Les prêts sont faits généralement sous la forme du bétail pour aider les emprunteuses à réapprovisionner leurs troupeaux après les périodes de sécheresse. WEEC négocie les achats en gros de bétail et restitue les gains à ses clientes. Le programme est connecté à une agence publique qui fournit la formation en gestion et techniques d’élevage du bétail mieux adaptées à la rareté des pâturages et qui permettent de produire plus de lait. Les prêts sont remboursés généralement après la vente de lait et du surplus des troupeaux. Le WEEC a grandi et sert plus de 2.100 familles et affiche un record de zéro cas d’arriérés. Le programme a reçu un prix du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP.

### **AlSol Chiapas/Mexico— L’assurance-vie pour les populations indigènes**

Depuis 1998, Alternative Solidaria (AlSol) offre des services d’épargne et de crédit aux familles indigentes indigènes résidant dans les villages situés aux alentours de San Cristobal de las Casas, une région dévastée par le soulèvement de Zapatista suivi de la répression militaire. Actuellement, le programme sert plus de 1.200 clients. Lorsque plusieurs clients de AlSol furent obligés de liquider leurs actifs et de s’endetter pour faire face aux dépenses funèbres résultant de la mort des proches, AlSol passa des accords avec une compagnie d’assurances de Zurich; ces accords permettent à un groupe de 125 clients au minimum de AlSol d’être éligibles à une assurance-vie de 1.000 \$ en payant une prime annuelle de 10\$. Pour permettre le paiement de cette prime, AlSol collecte des paiements hebdomadaires de 0,20 dollar. AlSol espère étendre cette couverture aux autres membres de la famille. Le programme de AlSol a reçu le prix du Programme du Défi de l’Innovation pour les Pauvres du CGAP.

### **UNRWA/Gaza— Crédit solidaire pour les femmes réfugiés**

L'Office de Secours et de Travaux des Nations Unies pour les Réfugiés de la Palestine (UNRWA) au Proche-Orient fournit des services d'éducation, de santé, d'assistance et de création de revenus à 3,8 millions de réfugiés palestiniens recensés en Jordanie, au Liban, en Syrie, à Jérusalem-Ouest, et la Bande de Gaza. En 1994 l'UNRWA a lancé son premier programme de Microentreprise basé sur les prêts garantis par des cautions solidaires et connu sous le nom de Programme de Crédit Solidaire. Vers 1998, l'Agence, à travers ce programme, avait accordé 9.075 prêts à des femmes (le montant de prêt moyen s'élevait à 150 \$) organisées en groupe de 4 à 10 membres; le montant total de l'encours de prêts s'élevait à 1,04 millions de dollars. L'âge des clientes varie entre 18 et 68 ans, 40% des clientes sont analphabètes et chacune d'elles supporte une famille de 6 membres en moyenne. Les prêts accordés par l'Agence permettent à la plupart d'entre elles de vendre dans la rue, d'ouvrir de petites boutiques sous leurs tentes, de travailler dans des plantations, d'élever du petit bétail, de faire de la couture, de cultiver les légumes ou faire du fromage. Le programme continue d'octroyer entre 250 et 300 prêts tous les mois. C'est l'un des premiers projets de microfinance dans le Moyen-Orient à atteindre l'autosuffisance financière et d'exploitation. En 1999, le projet a reçu le Prix AgFund du PNUD pour l'Élimination de la Pauvreté par le Microcrédit.

### **Grameen Bank/Bangladesh— Prêts Logement**

En tant que programme porte-flambeau du mouvement mondial de la microfinance, les réalisations de la Grameen Bank sont bien connues, son impact s'étale sur plus de 2,4 millions d'emprunteurs (95% sont des femmes) dans 40.000 villages. Pourtant, le fait le moins connu et par conséquent le moins repris par d'autres IMF, est que la Grameen Bank octroie des prêts logement qui ont déjà profité à plus de 546.000 familles depuis leur lancement. Le prêt logement de la Grameen vise les plus indigents dont les domiciles complètement délabrés ne les distinguent pas des sans-abri. Le prêt moyen atteint environ 350 \$ à un taux d'intérêt annuel de 8%. Ce prêt couvre l'achat du matériel de construction, notamment quatre poteaux en béton, une dalle sanitaire préfabriquée et 26 tôles de toiture ondulées nécessaires pour construire un logement standard d'une pièce qui soit résistant à la pluie et aux inondations. Le matériel préfabriqué est produit en série en-dehors du site de construction à des prix raisonnables. L'habitation proprement dite est construite par une main-d'œuvre d'auto-assistance. Les autres matériaux de construction sont disponibles en fonction du besoin. Les clients (les femmes pour la plupart) qualifiés pour ces prêts doivent posséder un titre de propriété du terrain sur lequel l'habitation doit être construite. Le montant cumulé déboursé par la Grameen dans le cadre de ces prêts logement s'élève à 188 millions de dollars. Le taux de remboursement est estimé à 98%.

### **PMUK/Bangladesh—Services financiers pour les enfants de la rue**

Constituée comme une ONG en 1986, Padakhep Manabik Unnayan Kendra (PMUK) a initié son programme de microfinance en 1993 pour assister les enfants de la rue dénombrés à plus de 200.000 à Dhaka seulement. Dans le cadre de ce programme, les enfants de 11 à 18 ans forment des groupes de 15 à 20 membres qui se rencontrent chaque semaine pour des discussions sur les questions d'hygiène personnelle, de santé, de SIDA, de sécurité et des leçons sur l'épargne. Les prêts sont seulement octroyés aux groupes qui ont accompli 40 réunions hebdomadaires et ont accumulé une épargne. Parmi les 2.000 participants constituant environ 40 groupes, on compte actuellement 329 enfants qui ont reçu des prêts (dont le montant moyen s'élève à 10 \$) pour vendre du thé, des fleurs, cirer les chaussures, etc... Les prêts sont généralement octroyés pour une durée de 6 mois à un taux d'intérêt mensuel d'environ 1.5%.

### **Beselidhja-Zavet/Kosovo— Initiative pour la Paix et la Réconciliation**

The Kosovo Credit Information Service (KCIS) est un bureau de crédit qui a été établi en l'an 2000 par la communauté des IMF et qui comprend aujourd'hui presque toutes les grandes agences de crédit de la province. L'un des membres fondateurs du bureau, Beselidhja-Zavet (BZ) est une IMF sponsorisée par la World Relief. Le BZ a découvert qu'en travaillant à la fois avec les clients Albanais et Serbes, et en gagnant

la confiance de chaque groupe, il est possible que les activités de la microfinance deviennent des agents du dialogue commercial interethnique. Selon Richard Schroeder de la World Relief, “ Le commerce a l’aptitude indéniable d’amener les gens à mettre de côté leurs différences et d’interagir ensemble”. Co-sponsorisé par le BZ et le United Methodist Committee on Relief (UMCOR), un centre d’affaires comprenant un service Internet, un service de photocopie et de fax, des formations en gestion des affaires et un distributeur automatique de billets de banque, a été créé. Ce centre offre aux hommes d’affaires Albanais et Serbes un cadre neutre d’échange et d’interaction. Plus encore, avec l’installation du distributeur automatique de billets, les habitants des zones enclavées ont gagné leur unique point d’accès au système bancaire formel du Kosovo. La devise du centre est: “les affaires sont les affaires”, un bon slogan de réconciliation interethnique.

## Les Services complémentaires et les Partenariats stratégiques

### FONKOZE/Haïti—Gérer les envois de fonds

Fondasyon Kole Zepol (FONKOZE) se présente comme étant “ la banque alternative Haïtienne pour les pauvres organisés” et aussi comme «une alliance économique des organisations paysannes, des collectifs des femmes, des coopératives, des caisses de crédit, des groupes de femmes vendeuses à la sauvette et des communautés religieuses”. A travers un réseau national de 18 bureaux, la FONKOZE sert plus de 25.000 épargnants et 10.000 emprunteurs organisés dans environ 2.000 groupes de solidarité, avec un total des encours de prêts estimé approximativement à 1 million de dollars. La FONKOZE estime que les Haïtiens vivant à l’étranger (la “Diaspora”), pour la plupart aux Etats-Unis et au Canada, envoient à leurs proches près de 720 millions de dollars chaque année, un équivalent de 17% du Produit National Brut. Mais le coût d’envoi de fonds reste élevé. Pour un transfert de 100\$, l’expéditeur déboursa une commission comprise entre 8 et 12\$, ensuite 10 à 15\$ supplémentaires seront perdus à la réception lors de la conversion du Dollar à la Gourde Haïtienne. Afin de réduire le coût du service, la FONKOZE a négocié un accord avec la City National Bank du New-Jersey (CNB) aux Etats-Unis, dont le Président Directeur Général est d’origine Haïtienne. Dans le cadre de cet accord, un représentant de la clientèle (une femme) a été recruté pour travailler à partir de son domicile; elle est munie d’un ordinateur avec accès sur Internet par AOL et un numéro gratuit (1-800). Pour tous les envois de fonds en destination d’Haïti, que ce soit 100 \$ ou 5000 \$, la FONKOZE facture le coût d’envoi à 10 \$. Pour être éligible à ce service, le bénéficiaire doit avoir un compte d’épargne en Haïti (ouvert gratuitement). L’expéditeur appelle le numéro gratuit ou envoie un courrier électronique et le montant est transféré au compte de la FONKOZE domicilié à la CNB au New-Jersey. Une fois que les fonds arrivent la CNB, ils sont immédiatement disponibles en Haïti. Pour gagner la confiance de la “Diaspora” Haïtienne résidant aux Etats-Unis, la FONKOZE a organisé une série gratuite de cours “d’éducation financière” aux potentiels expéditeurs de fonds. Les grands expéditeurs de fonds sont les ONG qui souhaitent transférer les fonds pour financer leurs activités en Haïti. La FONKOZE qui est actuellement une fondation à but non lucratif est dans le processus de monter ses services financiers pour former une banque commerciale, la Banque de FONKOZE.

### FINCA/Ouganda—Assurance-maladie et services de santé

Créé en 1992, FINCA/Ouganda est actuellement le plus large programme national du réseau FINCA, avec une envergure de plus de 35.000 clients à revenus faibles (dont 100% sont des femmes) à travers 1.175 caisses de crédit villageoises. Il gère actuellement un total des encours de prêts de 2 millions de dollars (le prêt moyen s’élève à 169\$), mobilise 1,5 millions de dollars d’épargne, et affiche un taux de remboursement immédiat de 98,4%. Lorsque les enquêtes montrèrent que (1) 80% des clientes de FINCA élevaient un ou plus d’un orphelins de SIDA, (2) 75% du revenu de ses clientes était dépensé à résoudre les problèmes de santé et (3) apparemment aucune de ses clients n’avait une assurance-maladie ou assurance-vie, FINCA/Ouganda commença à développer des services pour faire face à ces défis. Au début de 1997, l’organisation commença à fournir une assurance-vie à travers un partenariat avec American International

Group (AIG), aujourd'hui, plus de 123.000 clients de FINCA et leurs proches sont couverts. En cas du décès d'une cliente (y compris un décès des suites de SIDA), cette police d'assurance évite à la famille de la défunte de payer l'encours du prêt, couvre les frais des funérailles et paie à la famille deux fois le montant de l'épargne accumulée de la défunte dans la caisse de crédit villageoise. Depuis la fin de l'année 1999, FINCA/Ouganda a introduit un service d'assurance-maladie pour ses clients, leurs époux et leurs proches; ce service couvre aussi le traitement mais pas les médicaments du SIDA. A travers un partenariat avec le Nsambaya Hospital, ce plan paie jusqu'à 3 semaines de frais d'hospitalisation par trimestre et couvre les coûts des médicaments à hauteur de 206 \$. On compte environ 300 familles couvertes par ce projet-pilote. La prime mensuelle de 12 \$ au début du projet s'est avérée insuffisante, aussi elle a été augmentée à 14 \$. Avec une prime mensuelle de 15 dollars, on prévoit que cette assurance-maladie pourrait s'étendre à 12.500 familles tout en couvrant toutes les charges fixes d'exploitation aussi bien que le traitement médical.

## **WOCCU/FFH/Philippines—Épargne et Crédit avec Education et “Grefe”**

Depuis le début des années 90, Freedom From Hunger (FFH) a changé l'ancien paradigme de la caisse de crédit villageoise à travers deux innovations importantes. Premièrement, FFH a été un grand défenseur d'une méthodologie de la caisse de crédit villageoise qui intègre une bonne formation des clients sur la santé, l'alimentation, la planification familiale et la gestion des affaires. Son argument est que la pauvreté est un produit du manque, pas seulement de ressources économiques, mais aussi des compétences et des informations. Combiner l'accès à l'argent et l'accès à l'information est un puissant instrument de lutte contre la pauvreté. Plus encore, les recherches de FFH démontrent que ce type de formation est fortement valorisé par les clients, il augmente la performance des groupes et fidélise les clients aux programmes des caisses de crédit villageoises même s'ils ont le choix entre une variété d'autres solutions d'amélioration de l'épargne et du crédit. Ces résultats vont plus loin dans l'élaboration de ce qu'un universitaire a appelé la “culture du service” par opposition à la “culture de la collecte”. La deuxième innovation de FFH a été de “greffer” la méthodologie de la caisse de crédit villageoise aux institutions financières existantes, pour la plupart des coopératives de crédit, afin de les rendre plus sensibles aux besoins des familles les plus pauvres. Les deux innovations ont connu des améliorations lorsqu'en 1994, FFH, en partenariat avec le Conseil Mondial des Coopératives de Crédit (World Council of Credit Unions (WOCCU), a introduit sa méthodologie de Crédit avec Education dans le mouvement des coopératives de crédit aux Philippines. Les premiers prêts étaient octroyés en 1998, et en l'espace de deux années, les caisses de crédit villageoises de FFH (fonctionnant comme des pré-coopératives) passèrent de 2.000 clients à 13.000 clients pour constituer le tiers de la clientèle totale des coopératives de crédit. Les caisses de crédit qui adoptèrent cette nouvelle méthode connurent une amélioration de leur taux de remboursement par opposition à celles qui n'adoptèrent pas la méthodologie. Ces résultats aidèrent à convaincre les filiales de la WOCCU, qu'en rentrant dans un partenariat avec les opérateurs des caisses de crédit villageoises, elles pourraient avoir accès à de nouveaux grands marchés sécurisés pour leurs services financiers.

## **MEDA/Haïti— Programme d'alphabétisation**

Lancée en 1994, la MEDA (Mennonite Economic Development Association) gère trois caisses de crédit villageoises dans quatre districts ruraux d'Haïti avec une envergure de 1.500 clients. MEDA/Haïti fournit à la fois des prêts de microentreprises conventionnels et des prêts pour l'agriculture. Cependant, lorsqu'elle constata que seulement 8% de ses clients savait lire et écrire, MEDA/Haïti comprit qu'il fallait qu'elle offre des cours d'alphabétisation si elle voulait aider ses clients à développer des compétences en gestion. L'institution a conçu un modèle d'alphabétisation à deux niveaux. Au niveau 1 (alfa), les participants apprennent les mots et les nombres de base en participant à un jeu. Après avoir réussi à un test de niveau, les promus du niveau alpha vont au niveau post-alpha où ils acquièrent les compétences avancées de lecture/ rédaction et de gestion. A travers ce programme d'alphabétisation, MEDA /Haïti espère que 75% de ses clients deviendront des alphabètes fonctionnels. MEDA/Haïti a aussi reçu le prix du Programme du Défi de l'Innovation pour les Pauvres du CGAP.



## **Grameen Bank/Bangladesh—Programme du téléphone portable dans les villages**

Grâce au programme du téléphone portable de la Grameen Bank, un microentrepreneur peut contracter un prêt pour s'acheter un téléphone portable et l'utiliser comme une activité commerciale. Elle facture alors son utilisation à la minute aux autres habitants de sa communauté. Les entrepreneurs de téléphone portable dans les villages au Bangladesh réalisent un revenu moyen net par mois de 70 \$ (dans un pays où le revenu moyen annuel par tête est moins de 400 \$) et tous les avantages associés dans le village. L'utilisation du téléphone signifie être capable de communiquer avec des parents éloignés, vérifier les cours des biens, rechercher d'autres informations importantes ou contacter les autorités élues. En s'informant sur les cours des biens, on est plus apte à négocier un meilleur prix de produits avec l'intermédiaire et par conséquent accroître son revenu. Un coup de fil peut vous empêcher de parcourir d'énormes distances et par conséquent épargner les coûts associés au transport et à la perte de productivité. Quand le programme du téléphone portable dans les villages commença en 1997, il y avait 28 téléphones. Au printemps 2002 on comptait plus de 11.700 téléphones. La Grameen Telecom continue d'étendre ce programme au Bangladesh et projette de voir 50.000 téléphones opérationnels dans les villages d'ici la fin de 2004. La GrameenPhone Ltd, le fournisseur de services de télécommunication (la Grameen en est un investisseur) compte un total de plus de 500.000 souscripteurs (y compris les clients urbains). GrameenPhone n'est pas seulement le plus grand fournisseur de services de téléphonie mobile au Bangladesh, mais dans toute l'Asie du Sud-Ouest. Le Centre de la Technologie de la Grameen travaille en partenariat avec la Grameen Telecom pour recréer dans d'autres pays en développement le succès qui a été accompli au Bangladesh, en répliquant le modèle du programme du téléphone portable dans les villages.

## **Innovations dans le financement des programmes**

### **FINCA International— Fonds de capitaux propres des caisses de crédit villageoises**

En 1996, à l'aide d'un prêt de capitaux de 1 million de dollars octroyé par l'Agence Américaine de Développement International (USAID), FINCA International a mis sur pied un fonds de capitaux propres des caisses de crédit villageoises: la VBCF (Village Bank Capital Fund). Le but de ce fonds est de fournir tous les services et produits financiers nécessaires aux filiales de FINCA, notamment les crédits de croissance (son service d'origine) et les prêts directs pour faire face aux besoins de liquidités à court terme. En plus, le Fonds opère comme une caisse centrale en transférant les fonds des filiales avec un surplus de capitaux vers des filiales qui manquent de capitaux. Il protège aussi les actifs du réseau FINCA des fluctuations de change en stockant en dollars les excès de liquidités dans des comptes. Chaque fois qu'une filiale atteint le seuil de rentabilité, son autosuffisance lui donne accès aux crédits des banques commerciales du pays d'activités. Le VBCF fournit à ces banques commerciales des lettres de crédit (en dollars) pour garantir les lignes de crédit (en monnaies locales) qu'elles accorderont aux filiales de FINCA exerçant dans leurs pays. Les prêts directs avoisinent en moyenne 250.000 \$ et sont remboursés entre 2 et 4 mois. Entre les crédits de croissance et les prêts directs, le fonds avait déboursé à la fin de l'année fiscale 2001 un montant total de prêts estimé à 10.7 millions de dollars. D'autres ONG ont institué leur propre programme de garantie de prêts, il s'agit entre autres de Katalysis, CARE et Accion.

### **PRIDE AFRICA— Le programme Sunlink**

PRIDE AFRICA (PA) est une organisation à but non lucratif américaine avec des bureaux régionaux à Nairobi au Kenya; elle sert actuellement plus de 100.000 clients à travers un réseau de 54 bureaux au Kenya, Tanzanie, Ouganda et Zambie. Le modèle Sunlink a été créé en 1995 par PA, il vise à fournir des services financiers au secteur de la microentreprise en instaurant un lien direct avec les banques commerciales dans le but de moderniser les services d'information, réduire les coûts et améliorer les services aux clients. Le modèle Sunlink a été conçu pour être répliqué n'importe où; une sorte de système de franchise pour stimuler la croissance rapide. Les clients sont organisés en "groupes d'entreprises" (GE), 10 GE forment

“un Comité de Marché des Entreprises”. Ces structures offrent deux niveaux de garantie des prêts de plus, en groupant les transactions d'épargne et de crédit, elles offrent aux clients des taux d'intérêt favorables et un statut de clients préféré. En retour, au niveau de la banque partenaire les coûts de transactions et les risques liés au crédit sont réduits, encourageant ainsi un repositionnement pour servir même les clients les plus pauvres. Sunlink se distingue par la priorité qu'il accorde aux nouvelles technologies de l'information avec des équipements et des logiciels modernes, qui s'accompagnent d'un important investissement sur la formation. Sunlink est actuellement en train d'introduire la carte magnétique parmi sa clientèle. PRIDE AFRICA espère que la méthode Sunlink (1) aidera les IMF à se libérer de leur dépendance vis à vis des donateurs en facilitant leur interaction avec les banques commerciales et en même temps, (2) en stimulant les banques (à travers des partenariats avec des ONG) à étendre leurs services au marché des clients les plus pauvres qui sont jusqu'ici servis de façon très limitée.

### **URWEGO/Rwanda— Services de Conseils**

URWEGO qui signifie “échelle” a été créé par la World Relief en 1997 et depuis lors est devenue la plus grande IMF du Rwanda, avec une couverture de 10.000 clients. Dans sa recherche d'alternatives aux sources traditionnelles de financement des programmes, URWEGO a introduit en Juin 2001, une initiative appelée “ Services de Conseils de URWEGO” (SCU). Le SCU prend avantage de l'expertise de son personnel de programme pour offrir des formations élémentaires en microfinance et des services d'évaluation à d'autres ONG. Tous les revenus générés par le SCU vont directement à l'URWEGO et aident l'organisation à atteindre son objectif d'autosuffisance. En plus des retombées financières, le SCU aide à la promotion des pratiques reconnues parmi d'autres IMF. Au cours de ses premiers neuf mois d'existence, le SCU a conclu des contrats avec 10 organisations clientes basées au Rwanda et en République Démocratique du Congo, générant ainsi 9.500 \$ de revenus, équivalents à plus de 8% du budget opérationnel de URWEGO.

### **Shared Interest/Afrique du Sud—Garanties de prêts pour les IMF**

Shared Interest (SI) est un fonds social d'investissement à but non lucratif conçu pour accroître l'accès aux prêts des banques commerciales des Sud-africains à revenus faibles. En 1996, en collaboration avec son associé Suisse RAFAD, Shared Interest a créé son Fonds de Garantie International: La Themani International Guarantee Fund (TIGF) dans le but de fournir les garanties de prêt pour les microcrédits, le développement des petites entreprises, les logements à coûts réduits et les entreprises rurales en Afrique du Sud. La SI effectue sa recherche de fonds pour TIGF aux Etats-Unis principalement, où elle sollicite un minimum de 10.000 \$ auprès des individus et des institutions pour des périodes allant de 3 à 10 années. Ces fonds sont investis aux Etats-Unis, sont ensuite utilisés comme des sécurités pour des prêts effectués par les banques Sud-africaines aux Intermédiaires Financiers du Développement Communautaire (IFDC). Avec une portefeuille de prêts plus grand, les IFDC sont à même d'assister beaucoup plus de clients à revenus faibles, tout en atteignant simultanément un niveau élevé d'autonomie grâce aux intérêts reçus. Ces ressources, couplées à l'assistance technique du TIGF, permettent aux IFCD de développer les compétences nécessaires pour planifier, négocier, utiliser et contrôler les prêts octroyés par les banques. Shared Interest annonce que pendant ses six premières années d'activités, elle a créé, grâce à ses partenariats avec les IFCD, un impact positif sur la vie d'environ 250.000 Sud-africains à revenus faibles, soit environ 42.000 familles.

### **CRWRC/Honduras—Fonds de “logements récupérés” pour la microfinance**

La Christian Reformed World Relief Committee (CRWRC) finança la construction de centaines de nouvelles maisons et maisons rénovées en Honduras à la suite de l'Ouragan Mitch de 1998. Les bénéficiaires sont censés payer une portion du coût des matériaux de leur nouvelle maison (un coût compris entre 200 et 1.000 \$) à l'aide d'un prêt dont la durée et les remboursements mensuels ont été adaptés à leur capacité de paiement. Au fur et à mesure que ces fonds sont remboursés, ils sont utilisés pour

capitaliser les fonds de prêts gérés par des groupes d'auto-assistance opérant suivant le modèle des coopératives d'épargne et de crédit; ces groupes sont entièrement gérés par les membres de la communauté. L'épargne des membres du groupe est aussi utilisée comme garantie de leur prêt logement.

## Innovations dans l'administration et la gouvernance des programmes

### WOTR/Inde—Fédérations villageoises des Groupes d'Auto-Assistance

La Watershed Organization Trust (WOTR) est une ONG qui travaille à organiser les groupes d'auto-assistance de femmes dans les villages des zones rurales de l'état de Maharashtra en Inde. Comme présenté plus tôt (Voir NABARD), les femmes de ces zones rurales sont d'abord organisées en Groupes d'Auto-Assistance (GAA) de 12 à 20 membres. Chaque groupe est soutenu par une ONG locale (dans ce cas, la WOTR) qui est en charge de la formation et du suivi régulier. Les GAA se distinguent les unes des autres par rapport aux niveaux d'épargne, le calendrier de remboursement et le taux d'intérêt; mais ce qui reste uniforme pour toutes les GAA, c'est la pratique de l'épargne régulière et des prêts au sein du groupe. Dans chaque village on peut compter de 3 à 15 GAA. Tous les GAA d'un même village forment un comité de regroupement appelé "Samyukt Mahila Samiti" (SMS), qui est une fédération de femmes formée de 1 à 2 représentantes de chaque GAA. Cette fédération de GAA est encouragée à être légalement enregistrée, d'interagir de façon formelle avec la WOTR, et d'établir des relations de crédit avec des sources externes (NABARD et ses filiales). Pour demander le crédit, le GAA membre réunit les demandes de prêt de leurs 12 à 20 membres et soumet une demande unique de prêt collectif. La fédération (SMS) examine les demandes de prêts des GAA membres, évalue l'éligibilité de chaque GAA, à son tour soumet une demande unique de prêt collectif à la WOTR, qui, après avoir examiné la demande, la soumet au bureau le plus proche de l'état dans lequel se trouve le village pour le déblocage des fonds sollicités. Ce système présente plusieurs avantages. La majorité du travail est faite au niveau du village, ce qui entraîne un gain de temps et réduit les frais de banque. Plus encore, les femmes choisies pour servir dans la fédération (SMS) gagnent un prestige considérable et dans la plupart des cas sont élues dans les institutions gouvernementales locales (gram panchayat). Par ailleurs, le système est simple et facilement adaptable.

### TIF/Slovaquie— Exposition itinérante

La fondation The Integra Foundation (TIF) gère un programme de microentreprise pour les femmes à risque dans les zones rurales de la Slovaquie. Ce programme vise spécialement les mères célibataires, les divorcées avec de jeunes enfants, les victimes de la violence domestique, les épouses des alcooliques et des sans emplois, femmes incapables de réintégrer le monde du travail à la suite d'une indisponibilité pour cause de maternité, les femmes handicapées et les minorités ethniques. Pour servir cette population vulnérable et éparpillée, Integra a développé une solution originale à la question d'offre de services de microfinance dans les endroits où la densité de la clientèle est insuffisante pour soutenir la présence continue d'un programme. Integra organise une «Exposition itinérante» et dans le cadre de ce programme, elle sélectionne une nouvelle municipalité chaque mois. TIF fait une annonce 6 semaines à l'avance; examine et choisit environ 20 participants, leur dispense près de 48 heures à temps partiel de formation sur le développement des services, formation qui résulte sur un plan d'affaires; reçoit et approuve les demandes de prêt; ensuite débloque les prêts. Les soins de santé sont offerts aux enfants des femmes prenant part aux formations. Les clients reçoivent aussi un Cd-rom "Boîte à outils pour petites entreprises" que les agents de crédit utilisent pour assurer l'encadrement à distance. Six mois après, le personnel de Integra revient répéter le cycle. Ainsi le dynamisme du programme est soutenu tout en évitant la saturation dans les petits marchés semi ruraux. Les clients gardent le contact à travers les groupes de solidarité, Internet et le téléphone. Ils font des remboursements mensuels à travers la banque locale ou la poste. Le projet a atteint 178 clients dans 8 municipalités en 2001 et compte atteindre 12 clients de plus la même année.

## **SKS/Inde—Réduire les coûts grâce aux cartes magnétiques**

Swayam Krishi Sangam (SKS) est un programme de microfinance exécuté dans le district de Medak à Andhra Pradesh, l'une des régions les plus pauvres de l'Inde, frappée par une fréquente sécheresse, l'érosion du sol et une grave déforestation. SKS vise spécialement les femmes les plus pauvres en majorité les dalits (intouchables) et celles d'autres castes inférieures. Depuis leur lancement en 1998, les services d'épargne, de crédit et de formation de SKS ont été offerts à plus de 3.000 femmes dans 91 villages. Confrontée au double défi des coûts de service élevés (dû à la position très reculée des zones rurales) et du faible montant des intérêts liés aux petits montants des prêts, la SKS a choisi d'utiliser les cartes magnétiques remises à chaque client pour réduire les coûts. La SKS affirme que cette technologie permet à ses agents de crédit de participer à trois réunions par jour au lieu de deux au niveau du village, leur permettant ainsi d'accroître le nombre de clients à suivre et à économiser environ 2000 \$ par an et par bureau après couverture du coût des cartes et celui des terminaux. L'informatisation des transactions a aussi permis de minimiser les erreurs lors des transactions, d'offrir au personnel de gestion une information plus actualisée et de renforcer la transparence. Le temps dépensé au cours des réunions ou à tenir manuellement les livres et carnets d'épargne a été éliminé. Chaque client reçoit une carte magnétique. Le personnel de la SKS arrive aux réunions avec des ordinateurs de poche. Pendant la réunion, chaque client insère sa carte dans le terminal de l'ordinateur de poche, son épargne et ses transactions de prêt sont automatiquement enregistrées et actualisées. A la fin de la journée, l'agent de crédit télécharge tout simplement les informations de son ordinateur de poche à l'ordinateur de la branche. Un terminal de lecture est laissé au village pour permettre aux membres de vérifier les informations dans leur compte. La SKS a reçu le prix du Programme du Défi de l'Innovation pour les Pauvres du CGAP.

## **UMU/Ouganda—Facilité de traites pour les pauvres**

La Uganda Microfinance Union qui se présente comme la IMF connaissant la croissance la plus rapide en Ouganda a été lancée en 1997 avec pour mission d'offrir des services financiers de qualité aux pauvres à travers une stratégie de service orientée sur le client. La UMU est maintenant opérationnelle dans 7 districts, atteint 13.000 clients et est autonome sur le plan opérationnel. En 2000, la UMU s'est rendu compte du fait que l'incapacité à transférer les fonds des zones rurales vers les centres commerciaux urbains obligeait les clients à transporter sur eux moins d'argent à cause du risque élevé de vol, ce qui entraînait une augmentation des prix d'achat, une baisse des prix de vente et une augmentation des coûts due à de fréquents voyages. Pour faire face à cette situation, la UMU a conçu des "Micro traites". Le client dépose les fonds dans son compte dans une branche de la UMU, il reçoit en retour un chèque ou une traite prépayée d'une banque commerciale pour le montant désiré qui sera ensuite encaissée dans l'un des comptes de la UMU dans un grand centre commercial urbain. Pour transférer du liquide dans le sens inverse, la procédure est tout simplement inversée. Cette innovation a permis aux clients de la UMU de réduire les risques de vols et de pertes, en même temps qu'elle a permis à la UMU de recevoir le Prix du Programme du Défi de l'Innovation pour les Pauvres du CGAP.

## **Opportunity International—Programme d'Accréditation**

Depuis son lancement en 1971, Opportunity International (OI) a créé un réseau de 42 partenaires affiliés mais autonomes dans 24 pays. En 2001, le réseau a octroyé 243.654 prêts (85% aux femmes) pour un montant total de 62,9 millions de dollars avec un taux de remboursement de 98%. Depuis 1999, tous les partenaires du réseau OI comptant plus de 3.000 clients ou ayant un encours de prêts total excédant 500.000 \$ doivent subir un processus d'accréditation à deux niveaux tous les trois ans. Le but de ce processus est de promouvoir l'apprentissage institutionnel et de renforcer l'engagement des partenaires aux objectifs communs du réseau. Le premier niveau de ce processus est fortement participatif dans ce sens que les membres du conseil d'administration, le personnel de gestion d'un partenaire et un membre du bureau de OI forment une équipe d'autoévaluation. L'équipe exécute un examen de performance pendant deux jours, dans le cadre duquel sept domaines de performance sont examinés, à savoir: (1) la vision et les valeurs, (2)

la direction générale, (3) le personnel et les relations internes, (4) le financement et les relations extérieures, (5) l'administration et le contrôle, (6) la performance opérationnelle, (7) l'impact transformationnel. En utilisant les standards fixés par OI, l'équipe donne une note à chaque domaine de performance, ensuite propose un plan des améliorations à faire. Au cours de la seconde phase, une équipe composée d'experts de OI et d'autres partenaires révisent et vérifient les sept notes. Après avoir clarifié les différences entre les deux notations, l'équipe d'experts crée un nouveau plan des améliorations et le partenaire reçoit en conséquence une accréditation partielle ou totale. OI peut donner un avertissement ou éventuellement refuser l'accréditation si les améliorations recommandées ne sont pas exécutées. Les coûts de chaque examen d'accréditation sont supportés par OI et la filiale. Il est important de souligner que les Services du Secours Catholique et d'autres ONG offrent des programmes d'accréditation similaires.

## Innovations dans l'évaluation des programmes

### AIMS/SEEP— Manuel d'évaluation

Peut-être la contribution la plus ancienne et la plus détaillée faite à l'avancement de l'évaluation des programmes de microfinance est le manuel d'évaluation de la AIMS/SEEP intitulé: *Learning From Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners* (2001) (*Apprendre des Clients: Outils d'évaluation pour les opérateurs de la Microfinance*), accessible gratuitement en ligne sur le site Internet de l'AIMS ([www.mip.org](http://www.mip.org)). Pour des personnes intéressées aux projets d'évaluation, ce document constitue une ressource précieuse d'informations pratiques. Le noyau central du manuel part du chapitre 4 à 8 et comprend cinq outils d'évaluation: (1) Etude d'impact, (2) Etude d'abandon des clients, (3) Stratégies d'utilisation des prêts dans le temps, (4) Responsabilisation des clients et (5) La satisfaction des clients. Chaque outil comprend un échantillon de questionnaires ou de format d'entretiens, des hypothèses à tester et leurs suppositions, des indications pour les entretiens, des indications pour la codification des données, l'analyse et le traitement statistique. Le manuel va encore plus loin, dans les chapitres 1 à 3, où il fournit un cadre conceptuel du processus d'évaluation d'impact dans ses différents niveaux (individuel, foyer, entreprise, communauté) et suggère par ailleurs des exercices au personnel des IMF pour leur permettre d'identifier "leurs propres chemins" dans l'évaluation de l'impact de leurs programmes et les indices de changement. Il présente une liste de ce qu'il faut et ne faut pas faire au cours du développement des questionnaires, la traduction, les essais de terrain, les entretiens et après les entretiens. Il offre un programme de formation pas-à-pas des interviewers et des superviseurs. Au chapitre 9, il présente une indication détaillée de l'échéancier et de la budgétisation d'une évaluation d'impact, en plus du format générique du rapport final d'évaluation. En annexe, le lecteur trouvera plusieurs pages d'indications sur l'analyse statistique de la plupart des hypothèses et questions rencontrées dans le manuel. Par ailleurs, le manuel est lié à une "aide" en ligne pour répondre aux questions du lecteur. En plus de tout cela, le manuel est décrit comme étant "un travail en progrès", encourageant les lecteurs à ne choisir que les éléments du processus d'évaluation qui sont adaptés au cadre de leurs programmes et d'envoyer leurs commentaires qui pourraient éventuellement enrichir le manuel dans le futur.

### CGAP—Outil d'évaluation de la pauvreté

L'un des facteurs unificateurs des institutions de la microfinance (IMF) est qu'elles proclament servir le "pauvre." Il est cependant bien connu que la plupart des IMF n'emploient pas d'outils de ciblage suffisamment rigoureux leur permettant d'identifier avec une certitude raisonnable qui parmi leurs nouveaux clients est extrêmement pauvre, modérément pauvre, ou pas pauvre. Les outils de ciblage tels que le "Classement de Richesse Participatif," "l'indice de logement" et le "contrôle des moyens" ont été développés par les IMF comme la Grameen Bank et CASPHOR qui se spécialisent dans le service des plus pauvres; mais ce sont des méthodologies à travers lesquelles la sélection du client est contrôlée par l'IMF par opposition aux méthodologies des caisses de crédit villageoises et de la plupart des Groupes d'Auto-Assistance qui préfèrent généralement des outils de ciblage moins rigoureux (parfois rien du tout) en laissant

la taille des prêts octroyés, la location, l'auto sélection déterminer quel client doit être atteint ou pas. En fait, ces IMF préfèrent généralement une clientèle mixte (pauvre et pas pauvre) pour assurer une capacité locale de tenue des livres comptables et de certaines tâches de gestion.

Etant donné le débat litigieux entre les IMF qui ciblent et celles qui ne ciblent pas leur clientèle, la CGAP a comblé le vide avec son Outil d'Évaluation de la Pauvreté. Bien que cet outil soit en "priorité destiné aux donateurs" au lieu des IMF, il fournit aussi bien aux donateurs qu'aux opérateurs un moyen relativement scientifique et pas cher de certifier (qu'ils utilisent ou pas les outils de ciblage) dans quelle mesure ils sont en conformité avec leur mission d'atteindre les plus pauvres. Parce qu'il emploie les professionnels du pays hôte, le coût de l'outil d'évaluation de la pauvreté développé par le CGAP varie entre 4.000 et 16.000 \$ (avec un coût moyen de 10.000\$) ce qui est à la portée de la plupart des IMF. La méthodologie du CGAP est basée sur une enquête de 200 IMF clientes et 300 foyers de comparaison. Elle collecte les informations sur la démographie, les activités économiques, les dépenses liées à l'habillement, la sécurité et la vulnérabilité alimentaire, les indicateurs de logement, la propriété foncière et autres titres de propriété. Pour chaque programme évalué de l'IMF, l'étude établit un Indice de Pauvreté qui classe dans trois catégories égales de pauvreté tous les non clients sondés (chaque catégorie avec sa limite) —le tiers du bas—le tiers du milieu—le tiers de tête. Utilisant les mêmes limites, l'étude compare la répartition des foyers clients qui rentrent dans le programme.

### FINCA—Outil de ciblage de la pauvreté

Avec l'accès à l'outil d'évaluation de la pauvreté du CGAP, il est maintenant plus facile pour les IMF de développer une variété d'outils de ciblage de la pauvreté basés sur leurs propres méthodes; ceci est devenu possible parce que l'efficacité de chaque nouvel outil peut être "certifiée" par "l'enquête d'évaluation de la pauvreté" du CGAP. C'est le cas de John Hatch, Fondateur de FINCA International, qui a développé une méthodologie pour cibler non pas les plus pauvres mais *les plus vulnérables*. En utilisant cette nouvelle méthodologie, le personnel de terrain de FINCA, au cours de la première réunion des emprunteurs, va préciser clairement que le but de la caisse de crédit villageoise est de servir les "plus vulnérables". Le personnel de terrain va donc parcourir les différents types de vulnérabilités et engager les femmes participantes dans une discussion autour de la question de savoir qui dans leur village remplit la description suivante: (1) la mère célibataire qui est la seule source de soutien d'au moins trois enfants; (2) une famille qui a connu récemment une perte sévère (à la suite d'une catastrophe naturelle, d'un incendie, d'un cambriolage, d'un décès, etc.); (3) les familles avec les enfants en âge d'aller à l'école mais qui n'y vont pas; (4) les familles avec les enfants mal nourris; (5) les familles avec un membre gravement malade; (6) les personnes âgées qui travaillent à leur propre compte et qui élèvent leurs petits- enfants; (7) et d'autres vulnérabilités (déterminées par les participants). Cette approche est conçue pour créer un Indice de Vulnérabilité, qui à son tour peut être mis en corrélation avec 10 indicateurs auxiliaires de pauvreté identifiés lors d'un entretien de demande de prêt réalisé par les nouveaux emprunteurs de FINCA. Financé par une donation du CGAP, l'outil de ciblage de la pauvreté de FINCA est actuellement testé sur le terrain avec des résultats attendus pour la fin de l'année 2002.

### The Small Enterprise Foundation/South Africa—Classement de Richesse Participatif

The Small Enterprise Foundation (SEF) a développé le Classement de Richesse Participatif (CRP) (Participatory Wealth Ranking (PWR)), un outil pour assister les institutions dans le ciblage de la pauvreté. La direction de la SEF affirme qu'à moins d'utiliser un ciblage de la pauvreté actif, une institution ne peut développer des services de microfinance destinés aux plus pauvres. Leur expérience suggère que lorsque les personnes nanties sont incluses dans les services, cela présente le risque de décourager les plus pauvres à adhérer. Même si le but de l'institution n'est pas d'atteindre *exclusivement* les plus pauvres, à moins qu'un ciblage actif ne soit fait, il est possible qu'elle rate par inadvertance tous les plus pauvres. Le CRP est un processus rentable à travers lequel, avec l'aide du facilitateur, les membres du village vont localiser les

maisons dans le village. Ensuite, au cours de trois ou quatre réunions, les villageois vont classer chaque maison dans des groupes en fonction de son niveau de pauvreté. Les résultats de chaque réunions sont comparés aux résultats des autres réunion. Si tous les groupes donnent des réponses identiques, leur classement est considéré pertinent. Les programmes destinés aux clients les plus pauvres sont alors lancés en encourageant les groupes à revenus les plus faibles à adhérer. Le CRP apparaît être adapté aux programmes de microfinance dans lesquels le personnel sélectionne les clients qui vont participer; mais il est moins important pour les autres programmes (caisses de crédit villageoises) dans lesquelles l'organisation des groupes de prêt est basée sur l'auto sélection et où un mélange de pauvres et de non pauvres est considéré nécessaire.

## **Le réseau CASHPOR/Malaisie—L'Indice de Logement de CASHPOR (ILC)**

L'Indice de Logement de CASHPOR est un outil de ciblage développé par le réseau CASHPOR dont le siège se situe en Malaisie. Si le logement est un bon indicateur du niveau de pauvreté des familles, alors, en examinant les conditions de logement des clients potentiels, les opérateurs pourraient déterminer avec un bon degré de précision si ces familles sont parmi les plus pauvres ou pas. Ils le font en inspectant les murs et la toiture de chaque maison et lui assignent un score numérique en fonction de son état. Un test d'actif est administré aux familles dont les maisons affichent les plus faibles scores afin de mieux apprécier leur niveau de pauvreté. La possession du gros bétail ou de terres irriguées est un facteur de disqualification dans ce type de test. L'utilisation de l'ILC est répandue dans les zones rurales de l'Asie, mais de plus en plus son utilisation s'étend à d'autres régions selon les besoins. La Grameen Foundation USA est active dans la dissémination de cette innovation en Amérique Latine.

## **Opportunity International—Evaluation de la performance & nivellement**

Pour faire face à sa capacité limitée de comparer la performance financière et les programmes de son réseau mondial de plus de 40 organisations partenaires, en 1999, OI a introduit le "Partner Reporting System" (PRS) (Système de Compte-rendu des Partenaires) et le *Opportunity Quarterly*, afin de promouvoir plus de responsabilité, de transparence et de performance. Le PRS enregistre trimestriellement les informations de plus de 100 variables financières et programmatiques. Utilisant les ratios et l'analyse des tendances, le système contrôle 20 indicateurs quantitatifs pour mesurer la portée, la qualité du portefeuille de prêts, l'efficacité, la rentabilité et la viabilité. En plus du calcul du nombre total des emprunteurs et le montant du prêt moyen, le PRS sépare aussi les portefeuilles, les clients, et les arriérés par: type de produit, nom, individu, banque de confiance et crédit solidaire. Plus encore, les organisations partenaires sont classées selon le niveau de leurs opérations qui peut être petit, moyen ou grand; et les résultats sont groupés par région—Afrique, Asie, Europe de l'Est et Amérique Latine.

## **Innovations pour faire face aux urgences**

### **Katalysis—Plan d'action de Réponse aux Catastrophes**

En Janvier 2001, une série de tremblements de terre a frappé le Salvador. Katalysis qui est un partenaire local des IMF PROCOMES et ASEI n'avait aucune réponse systématique pour faire face à cette urgence. Cette lacune a inspiré le développement d'un document intitulé *When Disaster Strikes: An Action Plan for Preparation and Response for the Unexpected in Central America (Lorsque la catastrophe frappe: Un plan d'action de préparation et de réponse à l'inattendu en Amérique Centrale)*. Ce manuel est divisé en trois sections: une pour l'Institution de Microfinance locale, une autre pour le bureau régional et une dernière pour le siège de Katalysis. Mary Morgan, Directrice de Programme à Katalysis, décrit le document de la manière suivante: "Chaque section présente comment se préparer contre une catastrophe, comment offrir une assistance morale et émotionnelle lorsque la catastrophe frappe, et comment évaluer les dommages. Il contient des graphiques qui aident l'agent de crédit à évaluer l'impact de la catastrophe sur les clients et leurs activités, à

calculer le montant du portefeuille affecté, et comment déterminer quels prêts doivent être refinancés ou restructurés”. Les copies de ce document sont disponibles en Anglais et en Espagnol.

## USAID/MBP—Étude des réponses des IMF face aux catastrophes

L’aperçu le plus pertinent des réponses des IMF face aux catastrophes reste celui de Geetha Nagarajan intitulé *Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities* (Mars 1998) et financé par le projet des Meilleures Pratiques de l’Agence Américaine de Développement International (USAID). Cette étude commence par une revue des étapes d’atténuation des catastrophes naturelles qui comprend: (1) pré catastrophe, (2) secours, (3) réhabilitation, (4) reconstruction, (5) développement. L’auteur explique alors quel type de produits de IMF est approprié à chaque étape, mais avec une analyse qui met en garde sur comment la structure de chaque produit doit être modifiée selon les périodes normales ou de catastrophes naturelles, notamment au niveau de la gestion des fonds, le personnel, la méthodologie, les objectifs, la viabilité, la portée, la sélection des clients, l’application, la coordination, etc... Un autre chapitre de mise en garde est consacré au compromis entre la protection du client et la protection du portefeuille. Le texte est plein de multiples exemples d’études de cas réels de réponses des IMF aux catastrophes, le cas le plus détaillé est la réponse en 5 étapes de BRAC/Bangladesh. Ce document s’achève par des recommandations sur le type d’actions que les donateurs, les décideurs politiques et les IMF peuvent mener face aux catastrophes naturelles.

## Commentaires de fin

### Quelques réserves

Dans ce chapitre nous avons lancé un grand filet et avons attrapé un lourd chargement de poissons d’espèces et de tailles différentes. Il est important de noter que la plupart des innovations présentées ne sont pas forcément les meilleures ou les plus importantes de leur catégorie. La plupart ne sont pas les premiers ni les seuls exemples d’innovations de leur catégorie. Une bonne innovation serait mieux jugée non pas par le niveau de succès que lui confèrent ses créateurs, mais plutôt par le nombre de fois où elle a été répliquée. En tant que “père de la caisse de crédit villageoise”, comme on m’appelle souvent, j’aimerais remarquer que, rien que dans le cadre des programmes de FINCA, il y a plus de 1.000 agents de terrain qui peuvent organiser, supporter et contrôler une caisse de crédit villageoise mieux que moi. De même, il peut y avoir un mérite d’être le premier à innover, mais l’histoire montre clairement que les exemples d’innovations réussies seront faits par ceux qui vont la répliquer que par ceux qui en sont à l’origine.

### L’emplacement et la vitesse de l’innovation

Où a-t-elle lieu? La réponse, c’est partout où il y a une ou plusieurs IMF. Ce document présente des innovations de tous les continents et de plusieurs pays. On se rend compte qu’il est difficile de trouver un pays sur cette planète où les IMF, pas une seule mais des douzaines, ne sont pas implantées. De même, la compétition parmi les IMF accélère la vitesse de l’innovation. Il est devenu un fait établi que c’est un impératif pour chaque IMF d’innover constamment. En fait, l’innovation doit être considérée comme la règle et la routine comme l’exception.

### L’implication du gouvernement

Les gouvernements commencent à s’impliquer davantage, déployant leurs infrastructures de services financiers de façon à satisfaire la demande de la *plupart* (sinon de tous) de leurs citoyens, pas seulement les élites politiques et économiques. Cette implication pourrait avoir été motivée en partie par les priorités de développement et d’allègement de la pauvreté. Mais il est plus vraisemblable que cette implication reflète le besoin de l’état à réévaluer son rôle de régulateur du secteur des services financiers. Dans certains cas, cela

pourrait traduire une tentative tardive de l'état de redevenir le premier canal par lequel les capitaux extérieurs doivent passer pour atteindre le pauvre. Etant donné ces considérations, les IMF qui ne sont pas soumises à la réglementation peuvent s'attendre à une pression croissante de la part des gouvernements locaux pour les transformer en intermédiaires financiers réglementés ou les amener à sortir de l'activité de crédit. Aussi, parce que la compétition, l'innovation et la réglementation gouvernementale secouent progressivement l'environnement actuel des IMF, je pense qu'il est prudent de prédire que plusieurs ONG à but non lucratif seront contraintes soit de devenir elles-mêmes des IMF réglementées ou des partenaires des IMF réglementées. Au cours des prochaines années, nous nous attendons à voir des innovations remarquables sur la manière dont ces partenariats seront structurés pour produire des résultats positifs pour les clients, les ONG et les IMF réglementées.

## Avantages compétitifs

Les plus grands fournisseurs de services commerciaux financiers sont maintenant conscients du fait qu'ils ont un énorme avantage en termes de capital, capacité de gestion et variété de produits financiers, mais ils sont encore inexpérimentés lorsqu'il s'agit d'atteindre et d'organiser les pauvres. Cette dernière expertise est largement du ressort des ONG. Mais les tendances sont parfaitement claires: les plus grands et les plus petits opérateurs ont intérêt à travailler en partenariat, ils sont déjà en train de démontrer comment cela peut être possible et ils vont continuellement innover pour avancer dans cette direction dans le futur.

## Technologies de l'Information

Il est aussi clair que l'innovation dans les technologies de l'information ne révolutionne pas seulement le mouvement de la microfinance, mais continuera aussi d'intensifier cette révolution. Peu importe la portée d'une IMF (même si elle sert des millions de clients), grâce aux ordinateurs, il est possible de suivre chaque client, d'enregistrer et d'évaluer ses transactions accumulées, de contrôler la complexité saisonnière de sa trésorerie, de suivre la croissance de son actif, d'évaluer l'évolution du bien-être de sa famille et d'actualiser continuellement les produits financiers ou les formations pour satisfaire l'évolution de ses besoins; tout ceci à des coûts réduits par rapport aux coûts liés à l'obsolète comptabilité manuelle que cette innovation est en train de remplacer progressivement. Heureusement, cette transformation est aussi en train de rendre plus transparent le processus de gestion de la microfinance.

## Recommandations pour aller de l'avant

Ce travail constitue un petit premier pas dans la tentative d'organiser l'étendue et la diversité des innovations dans le mouvement de microfinance. A en juger par les commentaires reçus lors de la préparation et la distribution des premiers manuscrits de ce document, il y a un intérêt énorme et croissant au sein du mouvement de la microfinance de rendre compte des innovations. Je recommande que les fonctions que ce travail tente de remplir soient institutionnalisées. Il doit y avoir un rapport annuel des innovations. Collecter l'information sur les innovations doit être le travail permanent d'un individu, ou alors du personnel d'une unité de recherche. Les contributions au rapport des innovations doivent être standardisées. En plus d'une description flexible de l'innovation elle-même, les IMF responsables devraient inclure (1) une présentation de l'IMF responsable, (2) le problème adressé par l'innovation, (3) les bénéfices mesurables ou les résultats accomplis par l'innovation, (3) les coûts d'exécution de l'innovation et (4) les preuves de reproduction de l'innovation par d'autres IMF. Un pareil rapport annuel des innovations pourrait être réparti aux deux tiers sur les nouvelles innovations et à un tiers sur la situation des innovations déjà rapportées ou en train d'être reprises.

En résumé, le présent travail, qui n'est qu'un document ponctuel, isolé, préparé par un volontaire, une contribution gratuite au profit du mouvement de la microfinance, peut difficilement servir de prototype approprié aux rapports sur les innovations du futur. Quelqu'un doit "maintenir l'énergie" afin que ce travail soit accompli de façon détaillée, précise et systématique. Ce document était le premier pas nécessaire,

comparable aux premiers essais de vol de l'homme. Il est maintenant temps de commencer à construire plusieurs autres prototypes supérieurs pour rendre compte des innovations. Il est temps d'innover sur les innovations.

## **Nabard/Inde**

Hans Dieter Seibel, "SHG Banking: A Financial Technology for Reaching Marginal Areas and the Very Poor," AEF Development Research Center, Document de travail 2001-3.

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.uni-koeln.de/ew-fak/aef/Working%20Papers.htm>

## **PKSF/Bangladesh**

Dr. Salehuddin Ahmed, "Creating Autonomous National and Sub-Regional Microcredit Funds".

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.microcreditsummit.org/papers/fundpaper.htm>

Contact du PKSF par courrier électronique: [pkssf@citechco.net](mailto:pkssf@citechco.net)

## **WEP/Nepal**

Jeffrey Ashe, "PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy-Led Alternative to Financial Institution Building".

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.mip.org/pdfs/aims/wep-paper-ashe-parrot.pdf>

Contact de Jeffrey Ashe par le courrier électronique: [JAAshe@aol.com](mailto:JAAshe@aol.com)

## **FFPL/China**

Susan H. Holcombe et Xu Xianman, "Microfinance and Poverty Alleviation: United Nations Collaboration with Chinese Experiments, 1997

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.gdrc.org/icm/country/china-mf1.html>

## **CBDIBA**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://afrdh.org/cbdiba/>

Contact du CBDIBA par courrier électronique: [cbdiba@bow.internet.bj](mailto:cbdiba@bow.internet.bj)

## **CFTS/India**

CASHPOR Financial & Technical Services Ltd (CFTS), Pili Kothi (Opp. Roadways Bus Station), Mirzapur 231001, Uttar Pradesh, India.

Plus d'informations sont disponibles: <http://www.cgap.org/assets/images/focusonpoverty-latest.pdf>.

Contact du CFTS par courrier électronique: [ahasan@lw1.vsnl.net.in](mailto:ahasan@lw1.vsnl.net.in)

## **Mata Masu Dubara/Niger**

CARE International UK, 10-13 Rushworth Street, London SE1 ORB

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.careinternational.org.uk/projects/women/nigerwomenonthemove.html>

Contact de CARE International par courrier électronique: [info@uk.care.org](mailto:info@uk.care.org)

## **FINCA Peru**

FINCA-Peru: Domingo Casanova 151, Lince, Lima, Peru

Contact de FINCA-Peru par courrier électronique: [finca.peru@infotex.com.pe](mailto:finca.peru@infotex.com.pe)

## **Pro Mujer Bolivia**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.promujer.org>

Contact de Pro-Mujer/Bolivie par courrier électronique: [lapaz@promujer.org](mailto:lapaz@promujer.org)

## **ASA/Bangladesh**

ASA, 23/3 Block-pB, Khilji Road, Shyamoli, Mohamadpur, Dhaka-1207, Bangladesh.

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.asabd.org> et dans *New Directions*, op.cit., Chapitre 6, p.6.

Contact de ASA par courrier électronique: [asa@bd.drik.net](mailto:asa@bd.drik.net)

## **FINCA/Samara Russia**

FINCA/Samara, Ulitsa Michurina 52 Room 224, Samara Russian Federation, Samara

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: FINCA/ Kyrgyzstan, Gogol Str., 127 "a", Bishkek, Kyrgyzstan, tel. 996-312-681-810 (email: [jmeikle@finca.org.kg](mailto:jmeikle@finca.org.kg)) et dans *New Directions*, op.cit., Chapitre 6, p.7.

Contact de FINCA/Samara par courrier électronique: [jferry@finca.ru](mailto:jferry@finca.ru)

## **CARE/Bangladesh**

CARE/Bangladesh, Harun-Or-Rashid, PC-Income II

Contact de CARE/Bangladesh par courrier électronique: [harun@carebangladesh.org](mailto:harun@carebangladesh.org)

## **YOSEFO**

Youth Self Employment Program (YOSEFO), PO Box 10272, Dar es Salaam, Tanzania

Contact de YOSEFO par courrier électronique: [mill@ud.co.tz](mailto:mill@ud.co.tz)

## **WEEC/Kenya**

Women Economic Empowerment Consort, Off Magadi Road, PO Box, Kiserian, Ngong, Kenya, Tel. (254) 0303 25192,

Contact de WEEC/Kenya par courrier électronique: [weec@swiftkenya.com](mailto:weec@swiftkenya.com)

## **AI Sol Chiapas, Mexico**

AlSol Chiapas, AC, Francisco Leon No.12, San Cristobal de las Casas, Chiapas, C.P. 29250, Mexico.  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.gfusa.org/gbrp/latinamerica.html>

## **UNRWA**

UNRWA, P.O. Box 140157, Amman 11814, Jordan, Tel: (972) 8 677 7333  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.un.org/unrwa/progs/ig/p3.html>

## **Grameen Bank/Bangladesh**

"Housing Microfinance Initiatives: Synthesis and Regional Summary: Asia, Latin America and Sub-Saharan Africa, with Selected Case Studies," Microenterprise Best Practices, p. 55-66.  
Disponible sur le site Internet: <http://www.mip.org>

## **PMUK Bangladesh**

Contact de PMUK par courrier électronique: [padakhep@bdonline](mailto:padakhep@bdonline)

## **Beselidhja Kosovo**

Contact de Richard Schroeder à la World Relief par courrier électronique: [RSchroeder@wr.org](mailto:RSchroeder@wr.org)

## **FONKOZE**

FONKOZE, Ave. Jean Paul II, #7 (à l'intérieur), Port-au-Prince, Haïti.  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.fonkoze.org>  
Contact de FONKOZE par courrier électronique: [Fonkoze@aol.com](mailto:Fonkoze@aol.com)

## **FINCA Uganda**

FINCA Uganda, PO Box 24450, 63 Buranda Road, Kampala, tel./fax. 256-41-231-134  
Contact de Guy Winship à FINCA/Ouganda par courrier électronique: [gwinship@villagebanking.org](mailto:gwinship@villagebanking.org)

## **WOCCU**

Voir *New Directions*, op. cit. Chap.2, p.11.  
Plus d'informations sont disponibles sur site Internet: <http://www.freefromhunger.org>

## **MEDA Haiti**

MEDA, 226 Route de Delmas, BP 2160, Port-au-Prince, Haïti  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.meda.org>  
Contact de MEDA/Haïti par courrier électronique: [meda@aen2.net](mailto:meda@aen2.net)

## **Grameen Bangladesh**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.tech.gfusa.org/projects.shtml>

## **FINCA International**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.villagebanking.org>  
Contact du Fonds de capitaux propres des caisses de crédit villageois de FINCA par courrier électronique: [epozo@villagebanking.org](mailto:epozo@villagebanking.org).

## **PRIDE Africa**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.prideafrica.com>  
Contact de PRIDE AFRICA par courrier électronique: [jfc@africaonline.co.ke](mailto:jfc@africaonline.co.ke)

## **URWEGO Rwanda**

Contact de base de URWEGO: Patrick Kelley, BP 6052, Kigali, Rwanda, tel. 250-0848-36-66  
Contact de URWEGO par courrier électronique: [Pkelley@wr.org](mailto:Pkelley@wr.org) ou [pgreer@nims.wre.org](mailto:pgreer@nims.wre.org)

## **Shared Interest South Africa**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.sharedinterest.org>  
Contactez Donna Katzin à Shared Interest par courrier électronique: [donna@sharedinterest.org](mailto:donna@sharedinterest.org)

## **CRWRC**

CRWRC, 2850 Kalamazoo SE, Grand Rapids, MI 49560.

## **WOTR**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.wotr.org>  
Contact de WOTR par courrier électronique: [wotr@vsnl.com](mailto:wotr@vsnl.com)

## **TIF**

The Integra Venture, Partizanska 6, 81103 Bratislava 1, Slovakia.

Plus d'information sont disponibles sur le site Internet: <http://www.integra.sk>  
Contact de Allan Bussard à Integra par courrier électronique: [allan.bussard@integra.sk](mailto:allan.bussard@integra.sk)

## **SKS India**

SKS, 3-2-851 Chitrakoot Building, Kachiguda Station Road, Hyderabad, A.P. 500-027, India.  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.sksindia.com>  
Contact de SKS par courrier électronique: [info@sksindia.com](mailto:info@sksindia.com)

## **UMU**

Uganda Microfinance Union, P.O. Box 10184, Kampala, Uganda  
Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.lifeinafrica.com/UgandaMicrofinance.htm>  
Contact de la UMU par courrier électronique: [ugandamu@infocom.com.ug](mailto:ugandamu@infocom.com.ug)

## **Opportunity International**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.opportunity.org>

## **AIMS/SEEP**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.mip.org>

## **CGAP**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://nt1.ids.ac.uk/cgap/poverty/>  
Contact du CGAP par courrier électronique: [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

## **FINCA**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.villagebanking.org>  
Contact de John Hatch à FINCA par courrier électronique: [jhatch@villagebanking.org](mailto:jhatch@villagebanking.org).

## **Small Enterprise Foundation**

Anton Simanowitz et Ben Nkuna, "Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families: Using Participatory Wealth Ranking (PWR), The CASHPOR House Index and Other Measurements to Identify and Encourage the Participation of the Poorest Families, Especially the Women of those Families".  
Disponible sur le site Internet: <http://www.microcreditsummit.org/papers/povertypaper.htm>

## **CASHPOR House Index**

Anton Simanowitz et Ben Nkuna, "Overcoming the Obstacles of Identifying the Poorest Families: Using Participatory Wealth Ranking (PWR), The CASHPOR House Index and Other Measurements to Identify and Encourage the Participation of the Poorest Families, Especially the Women of those Families".  
Disponible sur le site Internet: <http://www.microcreditsummit.org/papers/povertypaper.htm>

## **Opportunity Intl**

Plus d'informations sont disponibles sur le site Internet: <http://www.opportunity.org>.  
Contact de Opportunity International par courrier électronique: [reporting@opportunity.net](mailto:reporting@opportunity.net)

## **Katalysis**

Katalysis, *When Disaster Strikes*, 2001  
Disponible sur le site Internet: <http://www.katalysis.org>  
Contact de Katalysis par courrier électronique: [mmorgan@katalysis.org](mailto:mmorgan@katalysis.org)

## **USAID**

Geetha Nagarajan, *Microfinance in the Wake of Natural Disasters*, Mars 1998,  
USAID  
Disponible à travers le projet MDP sur le site Internet: <http://www.mip.org/pubs/mbp-def.htm>