

Garantir l'Impact: Atteindre les plus pauvres en maintenant l'autonomie financière des institutions et assurer l'amélioration de la vie des femmes les plus pauvres et de leurs familles

Anton Simanowitz
avec Alice Walter

Ce chapitre parle de la microfinance et de sa contribution à l'élimination de la pauvreté chez des millions de gens les plus pauvres au monde. On reconnaît que la microfinance n'est pas la panacée et que l'on ne doit donc pas développer des attentes trop élevées qui la mèneraient à l'échec. La microfinance atteint et a un impact sur des millions de pauvres, en majorité des femmes, mais on doit encore déterminer son périmètre d'action, c'est-à-dire qui elle peut atteindre et dans quelles mesures. Plusieurs millions de personnes peuvent bénéficier de la microfinance. Ce n'est pas le niveau de pauvreté des clients potentiels qui détermine l'accès des clients et l'impact de la microfinance, mais c'est la manière dont sont conçus les services offerts. Pas tout le monde a besoin de la microfinance, mais la plupart des groupes peuvent en bénéficier.

Les Objectifs du Millénaire dans le domaine du développement, décidés lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, lança le défi important de diminuer de moitié la pauvreté absolue dans le monde d'ici 2015.¹ Les gouvernements et donateurs du monde entier répondirent à ce défi en développant des stratégies pour réaliser ces objectifs. Etant donné le succès du secteur de la microfinance pour réduire le taux de pauvreté de millions de personnes, il est surprenant que l'on ne se soit pas intéresser davantage à la microfinance dans les stratégies du Développement du Millénaire développées par les donateurs.² Dans ce document, j'apporte des preuves sur l'importante contribution de la microfinance pour éliminer la pauvreté, particulièrement à travers le renforcement du pouvoir d'action des pauvres qui choisissent quand et comment avoir accès à d'autres services de développement tels que la santé et l'éducation, ainsi qu'à travers la réduction de la vulnérabilité. Les donateurs devraient investir dans des programmes de microfinance centrés sur la pauvreté et les intégrer comme un élément clé dans leurs stratégies pour remplir leurs engagements envers le Millénaire.

Alors que la Campagne du Sommet du Microcrédit est à mi-chemin, après avoir défendu les objectifs d'une microfinance durable qui amène des changements positifs significatifs dans la vie des femmes les plus pauvres, elle s'attache maintenant à faire le bilan de ses efforts et conclut que ces objectifs sont bien plus que des idées louables, ce sont des objectifs que des organisations sont en train d'atteindre dans le monde entier.

Définir la pauvreté: une note sur la terminologie

Il existe plusieurs définitions du concept de pauvreté et de la manière dont elle devrait être mesurée. Sebstad et Cohen séparent ceux vivant au-dessus et ceux vivant en dessous du seuil de pauvreté – pauvres et non pauvres. La catégorie des pauvres est elle-même divisée entre les *indigents* (les 10 derniers pour cent en

¹ La pauvreté absolue est définie par: familles vivant avec moins de 1\$ par jour, compte tenu de la parité du pouvoir d'achat (PPA).

² Une étude menée par le Sommet du Microcrédit en Juillet 2002 sur les sites Internet des agences d'aide et de financement les plus importantes, telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), USAID (l'Agence Américaine pour le Développement International), DfID (le Département pour le Développement International du Royaume-Uni) et la Banque Mondiale, ne trouva aucune référence à la microfinance dans les stratégies établies par ces agences pour atteindre l'Objectif du Millénaire dans le domaine du développement qui est de réduire de moitié la pauvreté absolue d'ici 2015.

dessous du seuil de pauvreté), les personnes *extrêmement pauvres* (les foyers entre les 10 et 50 derniers pour cent en dessous du seuil de pauvreté) et les personnes *modérément pauvres* (la moitié supérieure des foyers vivant sous le seuil de pauvreté). Une autre catégorie de personnes *vulnérables non pauvres* est aussi reconnue.

Dans ce chapitre, j'étudie la pauvreté en général tout en apportant une attention particulière aux personnes qui vivent dans la moitié la plus basse en dessous du seuil de pauvreté ou qui vivent avec moins de 1 \$US par jour. Ce groupe, qui inclut les personnes extrêmement pauvres et les indigents, est défini par le Sommet du Microcrédit comme les *plus pauvres* et par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP) comme les *personnes très pauvres*. J'utilise les deux termes, choisissant parfois le terme *les plus pauvres* pour accentuer le besoin de ne pas automatiquement exclure quiconque de la microfinance—même la personne la plus pauvre.

Objectifs et structure de ce chapitre

Ce travail repose sur d'autres recherches et documents ainsi que sur l'étude de plusieurs expériences. Deux études de cas illustrent et soutiennent les idées et arguments présentés, mais ce document intègre également d'autres influences plus étendues et d'autres études provenant d'un plus large domaine de la microfinance. Mon but est de formuler des questions clés afin d'explorer et de remettre en question les idées conventionnelles, ainsi que, surtout, de suggérer des avenues pratiques et possibles pour le futur. Etant donnée la taille de cette tâche, il est impossible de développer toutes les questions avec beaucoup de détails ou de présenter les arguments et preuves dans leur ensemble. Trois documents clés ont été utilisés pour étoffer ce travail. Les lecteurs sont encouragés à se référer à ces documents pour plus d'informations:

- Deux études de cas préparées par Alice Walter analysent les données disponibles sur les organisations SHARE et CRECER.³ Pour chaque organisation, l'étude comprend une évaluation de la pauvreté, une évaluation d'impact et une notation (ou rating). On n'a pas mené de recherches primaires pour élaborer ce document. Les études de cas rendent clairement compte de la performance en terme de nombres de pauvres atteints, d'impact et de performance financière, ainsi que certains détails sur comment chaque organisation a réussi à atteindre ces objectifs et à équilibrer les différentes priorités et défis auxquels font nécessairement face des institutions de microfinance (IMF) centrées sur la pauvreté.
- Une documentation détaillée sur la microfinance et la réduction de la pauvreté a été préparée par Jonathan Morduch et Barbara Haley en Novembre 2001. Elle permet de faire ressortir des preuves d'impact de la microfinance sur six ou sept objectifs du Millénaire visant à réduire de moitié la pauvreté absolue, notamment à travers l'impact de la microfinance sur la pauvreté en terme de revenus et de vulnérabilité, ainsi que, à un degré moindre, par son impact sur la santé, la nutrition et la scolarisation. La revue conclut qu'il existe des preuves solides que la microfinance peut être un outil efficace pour de nombreux groupes de clients, y compris les très pauvres et les plus pauvres. Elle conclut également que la performance financière des IMF centrées sur la pauvreté peut être comparable à celles qui n'atteignent pas les plus pauvres.
- Une étude menée par le projet AIMS de USAID, préparée pour le Rapport sur le Développement du Monde 2000/2001, s'intéresse particulièrement à la microfinance, la gestion du risque et la pauvreté.⁴ On y examine les dimensions de la pauvreté qui ne sont pas liées au revenu, particulièrement les impacts de la microfinance sur le risque, la vulnérabilité et les actifs, la microfinance aidant les pauvres

³ Des copies de ces études de cas sont disponibles sur le site Internet du Sommet du Microcrédit à <http://www.microcreditsummit.org>

⁴ Jennefer Sebstad et Monique Cohen, "Microfinance, Risk Management, and Poverty," Document publié par AIMS (Washington, DC: Bureau du Développement des Microentreprises, 2000).

à se protéger à temps contre le risque et à atténuer les pertes liées à une catastrophe sociale ou économique. Cette analyse fournit de nombreuses informations sur les mécanismes par lesquels les services offerts par les IMF sont liés à la vie des pauvres. Elle constitue un élément important pour comprendre de façon plus générale les impacts allant au-delà de la pauvreté de revenus et pour mieux comprendre les implications résultant de la conception et des réseaux de distribution des services de microfinance.

Ce chapitre est divisé en trois parties:

Première partie: preuves d'une microfinance durable pour les plus pauvres

Cette partie examine les éléments existants prouvant que la microfinance peut être durable tout en atteignant et en ayant un impact sur les gens très pauvres, particulièrement les femmes. On y examine les défis et les limites à la réalisation de ces objectifs. On cite également deux études de cas pour prouver que la microfinance peut atteindre les femmes les plus pauvres, qu'elle peut avoir un impact significatif sur leurs niveaux de pauvreté et qu'elle peut être offerte tout en assurant la pérennité de ses institutions.

Seconde partie: développer de bonnes prestations de services financiers pour les plus pauvres

Cette partie expose diverses questions importantes sur les modes d'opérations qui déterminent l'efficacité de la microfinance pour les plus pauvres. La partie sur "Intégrer les pauvres: surmonter l'exclusion" examine à la fois les mécanismes délibérés et inattendus qui excluent les plus pauvres et suggère des manières de les éviter. La partie "Conception et distribution de la microfinance pour les plus pauvres" parle de l'efficacité de la microfinance et comment on peut l'améliorer pour mieux soutenir la croissance des revenus et pour réduire la vulnérabilité. Au centre de cette question se trouve la création d'une culture d'évaluation de l'impact et de la couverture de la pauvreté à l'intérieur des IMF.

Troisième partie: Leçons et conclusions

Cette partie établit certaines conclusions et fait des suggestions pratiques pour les opérateurs et décideurs. Qu'est ce que le secteur devrait s'efforcer d'atteindre? Comment pourrait-on collecter et utiliser les informations sur les performances et les objectifs atteints? Quel rôle pourraient jouer les donateurs et les décideurs principaux pour recentrer le secteur autour de l'important objectif d'avoir un impact positif auprès des plus pauvres?

Le succès du mouvement de la microfinance aujourd'hui⁵

Le mouvement de la microfinance fut fondé sur la croyance que la microfinance peut être une arme puissante contre la pauvreté. La réalisation de l'objectif de la Campagne du Sommet du Microcrédit qui est d'offrir à 100 millions de familles parmi les plus pauvres du monde des crédits pour soutenir l'entrepreneuriat individuel et d'autres services financiers et commerciaux offre une contribution significative aux Objectifs du Millénaire dans le domaine du Développement.

Aujourd'hui, un secteur de la microfinance florissant a été construit. C'est un secteur efficace qui offre des services financiers à des millions de pauvres et leur permet de réduire leur degré de pauvreté. Des modèles solides de la microfinance, qui peuvent être reproduits, ont été développés et adaptés à travers le monde. Ils ont déjà été mis en place par des organisations de plus en plus professionnalisées et

⁵ Dans cet exposé, j'utilise le terme microfinance plutôt que microcrédit. La microfinance fait référence au crédit, à l'épargne et à une variété d'autres services financiers offerts aux pauvres. Le Sommet du Microcrédit utilise le terme *microcrédit* mais définit également ce terme en y incluant l'épargne et les autres services financiers offerts aux pauvres et aux plus pauvres.

commercialisées. Pour atteindre ces objectifs, les opérateurs ont eu à faire de nombreux compromis. L'impératif de développer des institutions viables et durables a mis une grande pression sur la productivité et l'efficacité des opérations et a parfois dû être contrebalancé avec les objectifs sociaux. L'objectif de combattre la pauvreté le plus efficacement possible a aussi été nécessairement sujet à compromis car il est clair que les IMF qui cherchent à devenir financièrement autonomes ne peuvent pas dépenser le même temps et les mêmes ressources que des organisations de développement qui ont une approche plus holistique. Quoiqu'il en soit, les résultats en termes de performance financière et d'impact sur la pauvreté ont été impressionnants.

Dans ce document, j'affirme que la microfinance a été trop prudente et que le compromis a été trop orienté du côté des performances financières et institutionnelles et pas suffisamment orienté vers les possibilités de maximiser l'impact sur la pauvreté et la performance du client. Le secteur de la microfinance a démontré ce qu'il est possible de faire ; il n'a pas démontré ce qui ne peut pas être fait. Le fait que la plupart des IMF n'atteignent pas des nombres élevés de personnes extrêmement pauvres ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas les servir ou que les plus pauvres ne peuvent pas bénéficier de leurs services. Il est maintenant temps d'innover et de concevoir des services de microfinance qui maintiennent les standards élevés de performance financière mais qui mettent aussi en place de nouveaux critères d'impact sur la pauvreté. Il y a des coûts et des bénéfices à travailler avec les personnes très pauvres et le défi est de repousser les frontières de la microfinance de sorte qu'elle serve mieux ces objectifs de développement.

La microfinance a eu tendance à exclure ceux qui ne peuvent pas utiliser les services uniques sensés répondre à tous les types de besoins. Les services qui ont été développés tendent à ne satisfaire les besoins que d'un segment particulier du marché de clients et a conduit à l'exclusion de ceux qui ne peuvent pas utiliser ou payer pour ces services. De plus en plus, on reconnaît que les pauvres ne constituent pas un groupe homogène et que les produits et leur distribution ont besoin d'être mieux adaptés aux besoins des différents groupes de clients. Les organisations doivent être plus flexibles et doivent fournir des services qui sont adaptés pour un marché de clients diversifié, pas seulement pour le pauvre moyen. En opérant ainsi, elles augmentent l'étendue de leur marché. Les services qui sont mieux adaptés aux besoins des clients entraînent une meilleure performance et pérennité des clients ce qui, à son tour, mène à une performance et pérennité plus élevée de l'IMF. C'est une ère d'opportunités et c'est le moment de redynamiser notre motivation à développer des services qui sont adaptés à bien plus de clients, particulièrement les personnes très pauvres.

"Comme beaucoup d'autres outils de développement, la microfinance n'a pas suffisamment pénétré les couches les plus pauvres de la société. Les plus pauvres constituent la vaste majorité de ceux qui n'ont pas accès aux soins de santé primaire et à l'éducation de base; de même, ils constituent la majorité de ceux qui n'ont pas accès à la microfinance."

Jonathan Morduch et Barbara Haley, *Analysis of the Effects of Microfinance on Poverty Reduction (Analyse des Effets de la Microfinance sur la Réduction de la Pauvreté)*, RESULTS Canada pour l'ACDI (2001), p. 1.

Un grand pas symbolique a été franchi lors de l'annonce récente de *Grameen II*.⁶ Cette nouvelle approche de la Grameen Bank embrasse les leçons tirées de 25 ans de pratique et reconnaît que le modèle précédent comprenait un nombre d'éléments qui limitaient l'accès de beaucoup de clients potentiels à ses services, particulièrement dans les segments les plus pauvres de la communauté. Grameen II insiste sur l'importance de s'intéresser tout particulièrement aux plus pauvres afin d'être capable de répondre à leurs besoins. Au centre du nouveau modèle se trouve une flexibilité accrue des produits pour permettre aux services de crédit et d'épargne d'être mieux adaptés aux activités génératrices de revenus et expériences diverses des clients.

⁶ Muhammad Yunus, *Grameen Bank II: Designed to Open New Possibilities*, (Grameen Foundation USA, 2002). Site Internet: <http://www.gfusa.org/monthly/june/news/shtml>.

Les organisations présentées dans les études de cas

CRECER, Bolivie (modèle de caisse de crédit villageoise (en anglais: Village Banking) incorporant Crédit avec Education)⁷

CRECER offre des services financiers et d'éducation intégrés aux femmes très pauvres et à leurs familles vivant dans les zones rurales et les zones urbaines défavorisées de Bolivie afin de soutenir leurs actions autonomes pour améliorer la santé, l'alimentation et les revenus de la famille. Les deux tiers de la population de la Bolivie vivent sous le seuil national de pauvreté. En Décembre 2001, CRECER avait un total de 30.989 membres dans approximativement 1.700 caisses de crédit villageoises, dans 5 des 9 départements de la Bolivie.

La méthodologie de CRECER suit le modèle des caisses de crédit villageoises, avec des groupes de caution solidaire auto sélectionnés de cinq à huit femmes qui forment des caisses villageoises de 15 à 30 membres. Les crédits sont octroyés à la caisse villageoise puis distribués aux membres. Les tailles des crédits sont petites (commençant à 500 Bs. / 71\$US) et les crédits sont fournis à un taux d'intérêt constant de 3,5% par mois. On ne demande pas de nantissement ; les clientes, au contraire, s'engagent à se porter caution les unes envers les autres. Le personnel local de CRECER, qu'on appelle des promoteurs, visite chaque caisse villageoise lors des réunions qui ont lieu toutes les semaines ou toutes les deux semaines et au cours desquelles les membres remboursent les intérêts et le principal en tranches égales sur une période de quatre à six mois. Ces réunions sont obligatoires et comprennent une partie d'éducation sur la santé, l'alimentation, l'amour-propre et la gestion des petites entreprises.

On enregistre l'utilisation des crédits à des fins statistiques mais chaque membre a le droit d'utiliser son crédit comme bon lui semble et CRECER ne fait pas de contrôle sur l'utilisation du crédit ou sur la capacité de la cliente à générer des revenus. Les clientes doivent maintenir une épargne de 10 à 15% du montant du prêt qui peut être retirée à la fin de chaque cycle. L'épargne n'est pas rémunérée par des intérêts, mais les dividendes du compte interne sont payés en fonction de l'épargne et du crédit extérieur d'un membre. Chaque caisse villageoise a un compte interne auprès duquel les emprunteuses peuvent aussi contracter un crédit, à un taux légèrement plus élevé, en même temps que le crédit du programme. La taille et les termes de ces crédits sont décidés par les femmes elles-mêmes, mais ces crédits internes doivent être remboursés avant qu'un cycle de crédit du programme ne touche à sa fin.

SHARE, Inde (modèle de la Grameen Bank)

SHARE Microfin Limited (SHARE)⁸ offre des services financiers aux femmes pauvres dans l'état de Andhra Pradesh, Inde, pour soutenir des entreprises génératrices de revenus économiquement viables et productives, ainsi que pour les aider à réduire leur état de pauvreté et à améliorer leur qualité de vie. Trente cinq pour cent de la population vit sous le seuil national de pauvreté en Inde.⁹ En Mars 2002, SHARE travaillait dans 13 districts avec 109.484 clientes actives dans 21.897 centres.

SHARE utilise une méthodologie Grameen, prêtant aux femmes pauvres à travers des groupes de sept à huit membres qui se rassemblent dans des centres de 35 à 40 membres. La taille moyenne des crédits de

⁷ CRECER fut établi comme un programme de *Crédit avec Education* par Freedom from Hunger et fut enregistrée en Bolivie comme ONG bolivienne en Octobre 1999.

⁸ Share Microfin Limited (SHARE) est une IMF possédée par la communauté avec deux coopératives associées: SHARE India MACS Limited (SIM) qui s'occupe de la mobilisation de l'épargne des membres et SNEHA, une autre coopérative, qui fut établie pour offrir des services de microfinance dans un district particulier. Les trois organisations font partie d'un même groupe, SHARE Group qui comprend aussi SHARE, la société, qui continue d'administrer deux branches mais qui va jouer de plus en plus un rôle de soutien (formation, services techniques et développement des capacités). Dans ce document, le terme SHARE est utilisé pour faire référence à SML (Share Microfin Limited).

⁹ Il semble que le seuil national de pauvreté soit fixé très bas en Inde (voir discussion en Annexe).

SHARE est d'environ 85 \$ US et le taux d'intérêt est de 20% par an pour des crédits remboursables sur 50 semaines. La procédure de sélection des clientes est faite à travers un format de profil client basé sur les moyens et une formation de pré crédit est suivie par un Group Recognition Test (Test de Reconnaissance de Groupe) pour s'assurer que les membres ont compris les règles et réglementations du programme. Les membres peuvent avoir accès à différents produits de crédit.

Tableau 1. Produits de crédit de SHARE

| TYPE DE CREDIT | DUREE | ELIGIBILITE |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| Crédit général | Un an (50 semaines) | Dès la première année |
| Crédit saisonnier | Un an (25-50 semaines) | A partir de la seconde année |
| Crédit sanitaire | Un an (50 semaines) | A partir de la seconde année |
| Crédit de logement | Quatre ans (200 semaines) | A partir de la troisième année |
| Crédit supplémentaire | Six mois (25 semaines) | A partir de la première année, après six mois |
| Crédit de petite entreprise | Deux ans (100 semaines) | Dès la première année |

L'épargne, qui était obligatoire jusqu'en 1999, est maintenant volontaire. Les membres s'engagent à essayer d'épargner un montant fixe par semaine qui est déposé dans une coopérative d'épargne. SHARE a accès à un pourcentage de cette épargne et des intérêts sont payés en fonction des montants et des termes. SHARE a une discipline stricte sur les crédits et maintient un contrôle étroit, insistant sur l'utilisation productive des crédits et rendant visite à ses clientes pour vérifier l'utilisation de leur crédit. SHARE se concentre sur les services financiers et ne fournit pas beaucoup de services de soutien à la cliente.

Les tableaux suivants fournissent une information élémentaire sur chacune des études de cas des IMF, présentant la couverture de la pauvreté, l'impact et la performance financière.

Tableau 2. Atteindre les plus pauvres

| | CRECER | SHARE |
|---|------------|------------|
| % de clients vivant avec ou avec moins de 1 \$ US par jour | 41% | 72,5% |
| % de clients vivant sous le seuil national de pauvreté | 73% | 60% |
| % de nouveaux clients dans le tiers le plus pauvre | 38,6% | 58% |
| % de nouveaux clients dans le second tiers | 39,6% | 38,5% |
| % de nouveaux clients dans le tiers le moins pauvre | 21,8% | 3,5% |
| % de clients de sexe féminin | 99 | 100 |
| Ciblage pauvreté: Conception, Géographie, Ciblage des clients, Sélection, Motivation, Culture de l'organisation | C, G, M, C | C, C, M, C |
| Taille moyenne du crédit | 128 \$ US | 85 \$ US |

Tableau 3. Impact

| | CRECER | SHARE |
|---|----------------|------------------------------|
| % de tous les clients ayant connu un allègement en terme de pauvreté économique | 66% | 76% |
| % de clients très pauvres ayant connu un allègement en terme de pauvreté économique | Non disponible | 89% |
| % de clients connaissant une augmentation de leur épargne | 86% | 84% |
| Taux d'abandon des clients très pauvres | Non disponible | Plus bas que le taux général |
| Taux général d'abandon | Non disponible | 17% |

Tableau 4. Performance financière – Année 2001

| | CRECER | SHARE |
|----------------------|------------------------|--------|
| Date de constitution | 1990 (en tant que IMF) | 1990** |

| Rating | Grade d'investissement† | Grade d'investissement‡ |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Nombre de clients | 30.989 | *109.484 |
| Nombre d'employés | 139 | *688 |
| Productivité du personnel (clients par agent de crédit) | 223 | 343 |
| Portfeuille à risque (>30 jours) | 0,26% | *Néant |
| Encours de crédits (\$ US) | 3.979.737 | *6.280.076 |
| Auto-suffisance opérationnelle | 102% | *105% |
| Auto-suffisance financière | 100% | *100% |
| Coût unitaire d'argent prêté | 0,17 | 0,07 |
| Rendement des actifs productifs moyens | 1% | 30% |
| Efficience administrative | 39% | 25% |
| Ratio de charges financiers+ | 4,65% | 7,9% |

** SHARE Microfin Ltd à partir de 1992

*Mars 2002

† de PlaNet Finance

‡ de M-CRIL

+ Frais d'intérêts et d'honoraires sur l'endettement financier divisés par l'encours de crédits brut moyen.

PREMIÈRE PARTIE: PREUVES D'UNE MICROFINANCE DURABLE POUR LES PLUS PAUVRES

Offrir des services bancaires à ceux qui ne sont pas habituellement qualifiés pour en recevoir

Le mouvement du microcrédit¹⁰ commença par l'idée que l'on peut offrir des services bancaires aux pauvres. En général, comme l'affirmaient le secteur bancaire et beaucoup d'acteurs de la communauté des donateurs, on pensait que les pauvres (sans même parler des plus pauvres) ne pouvaient pas utiliser le crédit et que, même s'ils le pouvaient, les coûts associés à une telle prestation de service seraient prohibitifs. C'est pourquoi on considérait qu'il était très imprudent d'essayer vu que les pauvres n'allaient pas réussir à utiliser le crédit et que cela créerait beaucoup trop de risques.

Quelques années plus tard, nous avons assisté à une révolution. Des millions de pauvres ont maintenant accès au crédit et à d'autres services financiers. De plus, on a aucun doute que ces services peuvent être offerts de manière financièrement viable et durable et qu'ils sont utilisés efficacement. La conviction et l'innovation du secteur ont prouvé que les sceptiques avaient tort.

Aujourd'hui, ironiquement, on retrouve les mêmes vieux préjugés cette fois-ci exprimés envers les *plus pauvres*—en d'autres mots, ces derniers ne peuvent pas recevoir et utiliser des services bancaires. Les personnes très pauvres ne peuvent pas utiliser le crédit et, même si elles le pouvaient, les coûts associés à une telle prestation de service seraient prohibitifs. C'est pourquoi il serait très imprudent d'essayer vu que les plus pauvres ne vont pas réussir à utiliser le crédit et que cela va créer beaucoup trop de risques.

On fait peu de progrès dans les prestations de services aux plus pauvres, ce qui conduit beaucoup de personnes à la conclusion que la microfinance ne peut pas atteindre les personnes très pauvres ou qu'elle n'est pas une intervention appropriée pour la majorité des personnes très pauvres. Par exemple, le Département pour le Développement International (DfID) du Royaume-Uni, bien que son mandat lui

¹⁰ Dans cette section, je me concentre particulièrement sur l'utilisation du *crédit*. Ce n'est pas dans le but de diminuer l'importance des autres services financiers, mais plutôt pour insister sur le fait que le besoin de crédit n'est pas lié au niveau de pauvreté. Cet exposé cherche à remettre en question l'orthodoxie que les personnes très pauvres ne peuvent pas utiliser productivement le crédit et qu'elles ont plus besoin de services d'épargne, d'assurance et autres.

impose de travailler avec les plus pauvres, semble faire preuve de peu d'engagement à intégrer le microcrédit dans sa stratégie de réduction de la pauvreté.

“L'expérience de la microfinance au niveau international indique que le microcrédit n'est pas un outil adapté pour aider les personnes chroniquement pauvres. D'un autre côté, l'épargne peut les aider à éviter des crises en renforçant leur sécurité économique. En Russie, les IMF n'ont pas aujourd'hui la possibilité de mobiliser l'épargne, et donc, n'ont pas cette option pour aider les plus pauvres, le groupe cible principal de DfID, n'est pour le moment pas possible.”

DfID, “Maximising the Outreach of Microfinance in Russia,” Research and Impact Assessment; Terms of Reference for FORA (Londres, Royaume-Uni : DfID, 2001)

Comme dans le cas de la pensée conventionnelle des banquiers, ce message repose sur des perceptions plutôt que sur des preuves. On a aucune preuve qui nous permette d'affirmer que, en *général*, les plus pauvres ne peuvent pas recevoir et utiliser des services bancaires. Les ‘échecs’ des IMF à atteindre les clients extrêmement pauvres sont le résultat non pas d'un échec de la part des personnes très pauvres à bien utiliser les services de microfinance, mais des échecs à concevoir des programmes qui puissent satisfaire leurs besoins.

Cet exposé est écrit avec la conviction, basée sur les preuves fournies par deux études de cas de IMF et sur l'expérience de beaucoup d'autres, que les plus pauvres *peuvent* recevoir et utiliser des services bancaires. Le facteur restrictif n'est pas le potentiel des clients très pauvres mais la capacité des organisations de microfinance à offrir les services adaptés, de manière rentable et qui puisse assurer la pérennité des organisations et des changements à long terme dans la vie des clients. Le secteur de la microfinance doit relever ce défi plutôt que de conclure que, parce que les plus pauvres n'ont pas accès aux services de microfinance, cela signifie qu'ils ne peuvent pas en bénéficier.

La première partie de ce document étudie ce défi en trois parties:

- “Le défi d'atteindre les plus pauvres” s'intéresse aux défis pratiques liés à l'identification de larges couches de clients très pauvres.
- “Impact: quel est le rôle de la microfinance dans l'éradication de la pauvreté?” s'intéresse au rôle de la microfinance dans l'allègement de la pauvreté, s'interroge dans quelle mesure la microfinance est efficace pour réduire la pauvreté, cherche à déterminer si les clients très pauvres peuvent généralement retirer des bénéfices de ces services.
- “Les IMF peuvent-elles atteindre et avoir un impact sur les plus pauvres tout en étant financièrement durables?” s'intéresse à la question de l'autonomie et pérennité financière et si un ciblage sur la pauvreté est compatible avec cet objectif.

Le défi d'atteindre les plus pauvres

Les IMF peuvent-elles atteindre les clients très pauvres?

La microfinance offre des services aux clients très pauvres, même si en général ceux-ci ne participent pas en grands nombres à ses programmes.¹¹ Bien que les personnes très pauvres soient présentes dans la plupart des programmes, la majorité des clients viennent des catégories modérément pauvres et vulnérables non pauvres, c'est-à-dire ceux qui sont juste au-dessous et au-dessus du seuil de pauvreté. Les preuves apportées

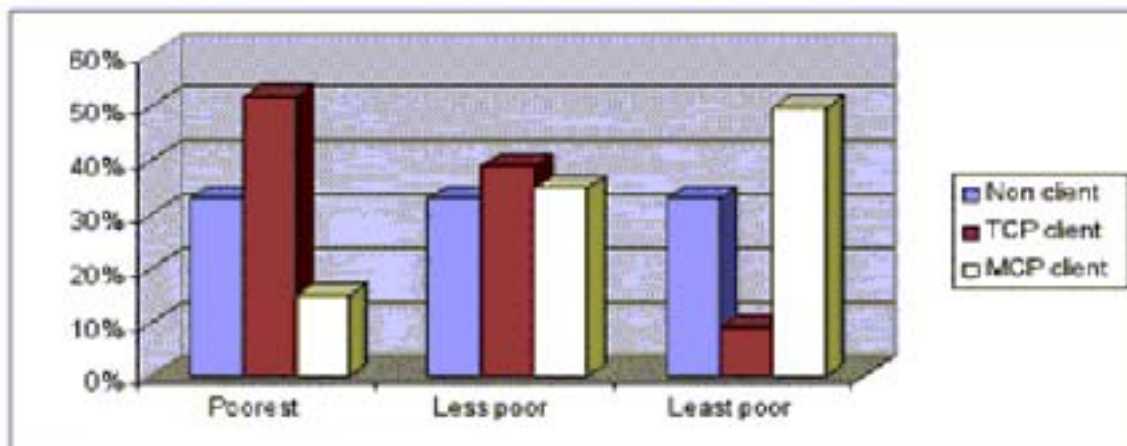
¹¹ Jonathan Morduch et Barbara Haley, *Analysis of the Effects of Microfinance on Poverty Reduction (Analyse des Effets de la Microfinance sur la Réduction de la Pauvreté)*, RESULTS Canada pour l'ACDI, Novembre 2001; Sebstad et Cohen, “Microfinance.”

par les évaluations de la pauvreté menées par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP)¹² sur un certain nombre de IMF indiquent que bien que toutes les IMF sondées offraient des services à des clients très pauvres (définis comme ceux vivant dans le dernier tiers de la population), peu d'entre elles atteignaient beaucoup de personnes dans ce groupe. La plupart des IMF avaient plus d'activités en faveur des clients moins pauvres ou, au mieux, la répartition de leur clientèle reflétait celle de la population.

L'étude de CGAP démontre que les IMF n'atteignent pas automatiquement beaucoup de clients très pauvres si elles utilisent les concepts et caractéristiques conventionnels des programmes tels que des crédits de petite taille. Il est ressorti avec évidence que, parmi toutes les organisations étudiées, seules les quatre qui avaient analysé et conçu leurs programmes pour satisfaire spécifiquement les besoins des personnes très pauvres avaient un impact significatif et profond sur la pauvreté.¹³ Les IMF qui ont une stratégie active pour cibler la pauvreté sont particulièrement efficaces pour atteindre les pauvres et les très pauvres.

Deux exemples sont particulièrement intéressants: la Small Enterprise Foundation (SEF) en Afrique du Sud et les Caisses Féminines à Madagascar. Les deux organisations ont deux programmes, un premier conçu d'après les lignes directrices de la pensée conventionnelle qui ne cible pas directement la pauvreté, ainsi qu'un second programme basé sur une stratégie active de ciblage de la pauvreté et conçu en tenant compte spécifiquement des besoins des personnes très pauvres. Il existe d'énormes différences entre les profils de pauvreté des clients de ces deux programmes: les programmes des deux organisations spécifiquement conçus pour combattre la pauvreté ont des membres pauvres et très pauvres, tandis que les programmes plus conventionnels ont une clientèle de pauvres moyens et de non pauvres. La figure 1 présente les résultats d'une évaluation de la pauvreté de SEF. Les graphiques révèlent une différence énorme en terme d'impact sur la pauvreté entre le Projet TCP de SEF, qui offre des services en majorité aux clients les plus pauvres et qui a très peu de clients dans le tiers le moins pauvre de la population, et le Projet MCP de SEF qui offre des services en majorité aux clients du groupe le moins pauvres et qui a très peu de clients parmi le tiers le plus pauvre.

Figure 1.



¹² Pour plus d'information sur l'Outil d'Évaluation de la Pauvreté de CGAP et son efficacité, voir Simanowitz (2002) et le Poverty Targeting Centre (Centre ciblant la pauvreté) sur le site Internet: Microfinance Gateway: <http://www.microfinancegateway.org/poverty/index.htm>

¹³ SEF, SHARE, OTIV-Desjardins (Caisses Féminines), et CRECER. SEF a adopté une méthodologie modifiée des groupes de caution solidaire de la Grameen Bak. Les Caisses Féminines sont un programme de *Crédit avec Education* utilisant une approche de caisses de crédit villageoises similaires à CRECER. Ce programme fut initié par OTIV grâce à un partenariat avec Freedom from Hunger et CRS Madagascar.

Atteindre les plus pauvres: preuves des études de cas

Pauvreté absolue ou pauvreté relative?

L'étendue de la pauvreté peut être perçue aussi bien en termes absolus qu'en termes relatifs. On peut définir trois niveaux:

- Les personnes qui sont très pauvres comparées à leurs voisins. L'évaluation de la pauvreté de CGAP étudie le niveau de pauvreté des nouveaux clients, divise la population comprise dans le domaine opérationnel d'une IMF en trois tiers et définit le dernier tiers comme très pauvre, le milieu comme pauvre et le premier comme non pauvre. La définition ne prend pas en considération la pauvreté relative des domaines opérationnels des IMF comparée au reste du pays.
- En utilisant une définition nationale de la pauvreté, les plus pauvres sont définis comme les personnes vivant en dessous de la moitié du seuil national de pauvreté. Cette définition permet d'établir des comparaisons précises à l'intérieur d'un pays mais n'apporte pas d'informations sur le degré de pauvreté du pays sur une échelle internationale.
- Au niveau international, la pauvreté absolue (les plus pauvres) est définie comme comprenant les personnes vivant avec ou moins de 1 \$ US par jour par personne (ajusté au pouvoir d'achat de la devise locale).

SHARE et CRECER travaillent avec les clientes les plus pauvres d'après les standards internationaux, nationaux et locaux :

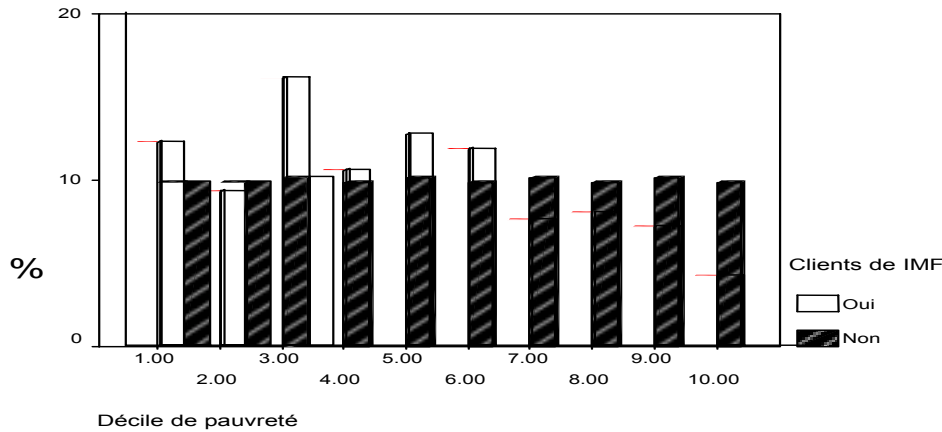
- D'après les *standards internationaux*, 72,5% des clientes de SHARE et 41% de celles de CRECER vivent dans un état de *pauvreté absolue*, c'est-à-dire vivent avec moins de 1 \$US par jour (en parité du pouvoir d'achat).
- D'après les *standards nationaux*, 60% des clientes de SHARE et 73% de celles de CRECER vivent sous leur seuil national de pauvreté.
- D'après les *standards locaux*, SHARE et CRECER offrent des services aux personnes les plus pauvres dans les communautés dans lesquelles ces organisations opèrent. 58% des clientes de SHARE et 38,6% de celles de CRECER font partie du tiers le plus pauvre de leurs communautés.
- SHARE et CRECER réussissent à avoir une *portée très profonde*. 32,5% des clientes de SHARE et 19,8% de celles de CRECER font partie des *20% les plus pauvres* à l'intérieur de leurs propres communautés.

Ces définitions sont importantes car si l'on veut se demander si les IMF atteignent les clients très pauvres, on doit comprendre comment on les définit. Dans un pays pauvre, tel que le Bangladesh, la majorité des clients atteints par les IMF vivent actuellement sous le seuil international de pauvreté absolue de 1 \$ US par jour. Cependant, cela ne veut pas dire que les clients des IMF représentent une grande partie des personnes les plus pauvres par rapport à la pauvreté relative du pays. Dans un pays plus riche, où le seuil national de pauvreté est plus haut en termes de \$ US, une IMF pourrait très bien réussir à atteindre certaines personnes parmi les plus pauvres dans le contexte local, sans pour autant que cela n'apparaisse si l'on s'en tient à la définition de la pauvreté reposant sur le montant de \$US par jour. Le facteur clé des IMF est de concentrer leurs opérations sur qui est exclu et pour quelles raisons. Avoir un bon impact sur la pauvreté, c'est offrir les bons produits et les bons services à tous les niveaux de pauvreté, en allant aussi bas que possible. Pour que cela soit possible, deux mesures clés doivent être prises: travailler dans les zones les plus pauvres du pays et travailler avec les personnes les plus pauvres au sein de la population dans chaque zone d'opérations d'une IMF.

L'étendue de la pauvreté comparée à la zone d'opérations et au pays

CRECER et SHARE réussissent à atteindre les clients très pauvres, comparés au seuil national de pauvreté et à la population de leurs zones d'opérations. Les évaluations de la pauvreté menées par CGAP et d'autres recherches sur la pauvreté démontrent que ces organisations atteignent un nombre significatif de clients très pauvres et qu'elles ont tendance à servir plus de clients très pauvres, comparés à la population des zones dans lesquelles ces organisations travaillent. Les deux organisations desservent un nombre important de clients parmi les 20 % les plus pauvres des communautés dans lesquelles elles opèrent (SHARE—32,5%; CRECER—19,8%). Les deux organisations travaillent avec un nombre élevé de personnes vivant sous le seuil national de pauvreté de leurs pays (SHARE—60%; CRECER—73%).

Figure 2. Couverture de pauvreté de CRECER

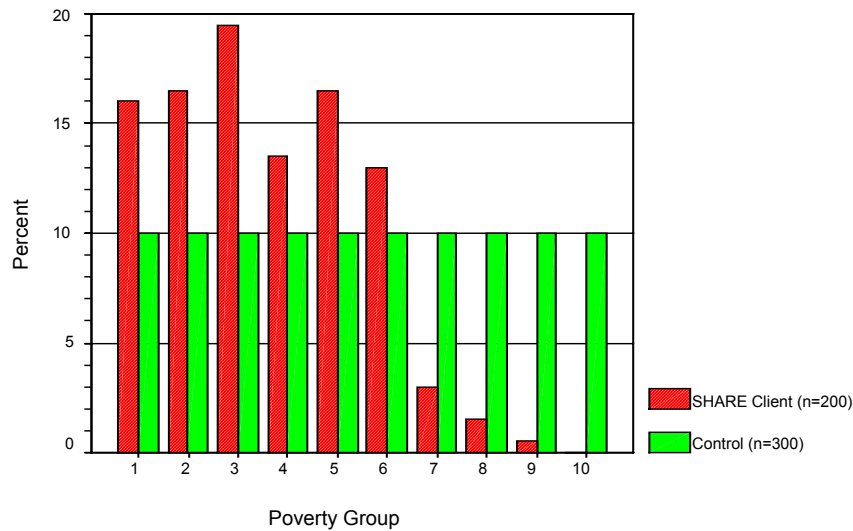


La Figure 2 montre le profil des *nouvelles* clientes de CRECER comparées aux non- clientes vivant dans les zones d'activités de CRECER. Elle démontre que CRECER mène une politique centrée sur la lutte contre la pauvreté et réussit à atteindre les plus pauvres. Tandis que CRECER inclut des clientes provenant de tous les niveaux de pauvreté, on se rend compte que CRECER offre des services aux 10 % des personnes les plus pauvres des communautés dans lesquels l'organisation travaille et a plus tendance à servir les très pauvres et modérément pauvres. Les indicateurs de pauvreté démontrent que les nouvelles clientes de CRECER sont plus désavantagées que les non clientes en termes de niveau d'éducation, des valeur des actifs, de dépenses par personnes pour les vêtements et les chaussures et, enfin, en terme de logement. Pour identifier les départements les plus pauvres dans le pays, CRECER utilise un système de ciblage géographique grâce à un certain nombre d'outils de mesure de comparaison développés par le PNUD ainsi que des indices et statistiques nationales. L'évaluation sur la pauvreté menée par CGAP trouva que "les opérations de CRECER sont toujours situées dans les zones les plus déshéritées, notamment dans les *Départementos* qui ont l'Index Social de Vulnérabilité le plus faible".¹⁴ Approximativement 70-75% des clientes de CRECER vivent en dessous du seuil national de pauvreté. Les données nationales combinées aux données sur l'étendue de la pauvreté relative se trouvant dans les zones d'opérations de CRECER confirment que CRECER réussit à cibler efficacement les personnes les plus pauvres de Bolivie.

CRECER a pris la décision pratique de travailler avec à la fois les zones périurbaines et rurales, même si les zones rurales sont plus pauvres, de sorte qu'il est possible de subventionner les programmes dans les zones rurales qui sont plus coûteux par les programmes des zones périurbaines qui dégagent plus de bénéficiaires. Une étude de comparaison sur la pauvreté entre ces deux zones démontre que CRECER offre des services à des femmes *relativement* plus pauvres dans les zones périurbaines, même si ces clientes sont moins pauvres que celles des zones rurales en terme de pauvreté *absolue*.

¹⁴ Miguel Jimenez, *A Poverty Assessment of Micro-finance CRECER, Bolivia on Behalf of the Consultative Group Assist the Poorest*, première ébauche non publiée (2002), p. 13.

Figure 3.



La Figure 3 montre les mêmes données pour le cas de SHARE. Dans ce cas précis, il y a une orientation déterminée en faveur des pauvres, où très peu de clientes proviennent du tiers supérieur du seuil de pauvreté. La majorité des clientes est constituée par des clientes très pauvres, y compris les plus pauvres. Les nouvelles clientes de SHARE font preuve de bien plus de pauvreté que les non clientes dans les comparaisons, indicateur par indicateur, sur la sécurité alimentaire, la qualité du logement et les actifs possédés, la consommation de repas, la rareté des aliments de qualité, l'accès limité à la possession de terrains, les conditions de vie et les biens du foyer. Seules des caractéristiques telles que les taux d'alphabétisme et le niveau scolaire sont similaires pour les deux groupes. Il est clair que SHARE s'efforce d'atteindre les personnes très pauvres et modérément pauvres en évitant d'inclure celles qui ne font pas partie de son groupe cible. Même si SHARE réussit à atteindre les plus pauvres avec beaucoup d'efficacité dans ses zones d'opérations, il est bon de noter que SHARE n'utilise pas les stratégies de ciblage géographique au même degré que CRECER. SHARE travaille dans une des régions les plus pauvres de l'Inde (le cinquième état le plus pauvre) mais n'a pas mis en place un processus minutieux pour identifier les zones les plus pauvres dans lesquelles travailler. Cela pourrait expliquer le fait que SHARE ait un pourcentage moins élevé que CRECER de clientes vivant sous le seuil national de pauvreté.

L'étendue de la pauvreté comparée aux indicateurs nationaux

CRECER et SHARE desservent un grand nombre de clients vivant dans un état de pauvreté absolue, telle que définie par la comparaison internationale \$US par jour (72,5% des clientes de SHARE et 41% des clientes de CRECER). Ces chiffres révèlent le plus grand niveau de pauvreté qui prévaut en Inde par rapport à la Bolivie. Ainsi, alors que CRECER dessert une plus grande proportion de clientes très pauvres, selon les estimations du seuil national de pauvreté, SHARE dessert plus de clientes très pauvres si l'on se rapporte aux comparaisons internationales.

Impact: quel est le rôle de la microfinance dans l'éradication de la pauvreté?

La partie précédente démontre que les IMF peuvent incorporer les clients très pauvres dans leurs programmes. Mais pour avoir un impact significatif sur la pauvreté, l'inclusion est un objectif certes nécessaire mais pas suffisant. Les hauts niveaux d'abandon des clients et les pressions pour offrir des crédits plus grands aux clients qui réussissent le mieux nous suggèrent que les clients les plus pauvres entrent très

souvent dans des programmes qui ne sont pas conçus spécifiquement pour satisfaire leurs besoins. Dans certains cas, il se peut que cela ne soit pas le cas et que le taux de réussite ou d'échec des clients très pauvres soit le même que les autres clients. Cependant, des services inadaptés peuvent conduire les clients très pauvres à rencontrer des difficultés et à retirer moins de bénéfices que les clients moins pauvres ou même à subir des effets négatifs.

Le cas de la microfinance centrée sur la pauvreté

Pourquoi une approche de marché n'est pas appropriée

Beaucoup de personnes dans le secteur de la microfinance adoptent l'approche des systèmes financiers: elles pensent que le premier objectif des IMF est de développer des organisations solides qui peuvent satisfaire de façon durable les besoins du marché dans lequel elles choisissent d'offrir des services. Elles affirment que le test de réussite principal devrait être la demande du client pour le service. Si les clients continuent à contracter des crédits et déposer de l'épargne, alors le marché démontre que les services qui sont offerts ont de la valeur. Des mesures visant à limiter l'accès—à travers des critères d'éligibilité ou par le ciblage—augmentent le coût des opérations et déforment le marché. Pour éviter cela, la microfinance peut offrir des approches appropriées et inspirées du marché qui délivrent les bons services aux bonnes personnes. Elles affirment que l'augmentation des coûts subie par les IMF qui se concentrent sur la pauvreté réduit leur performance financière, ce qui crée des services qui ne sont pas appropriés aux besoins du marché. Les personnes très pauvres devraient être les bénéficiaires de services financés par les gouvernements ou les agences de développement, elles ne devraient pas recevoir des microcrédits.

Ces arguments sont assez logiques, mais ils s'écroulent si on les analyse à travers une approche sociale plutôt qu'une approche bancaire. Pour remplir l'objectif d'alléger la pauvreté, nous devons chercher à développer des stratégies visant à offrir des services financiers à la fois aux clients pauvres et très pauvres de façon durable. Les approches menées par le marché ont tendance à desservir en premier les marchés les plus rentables. Donc les zones les plus faciles d'accès telles que les zones urbaines et périurbaines seront d'abord sélectionnées avant les zones rurales les plus éloignées; les clients ayant eu d'autres expériences commerciales dans le passé seront sélectionnés avant ceux qui n'en ont pas; les clients moins pauvres qui peuvent contracter des crédits relativement élevés seront sélectionnés avant les clients très pauvres qui n'ont besoin que de très petits crédits.

On ne peut pas se contenter d'attendre que le marché serve les pauvres et les très pauvres. On a besoin d'une microfinance centrée sur la pauvreté qui cherche activement à travailler avec les clients pauvres et très pauvres, qui cherche à comprendre leurs besoins et conçoit des services spécifiquement pour eux et, enfin, qui contrôle et évalue si ses programmes réussissent à satisfaire ces besoins et réduire la pauvreté. Cela ne veut pas dire que toute la microfinance devrait être menée de cette manière puisqu'il est aussi évident aujourd'hui que l'on peut réduire la pauvreté en travaillant aussi avec les personnes modérément pauvres et les personnes vulnérables non pauvres.¹⁵ Mais là où la réduction de la pauvreté est un objectif clé, la conception et le contrôle des programmes qui cherchent à avoir un impact quantitatif important devraient être une priorité.

“La plupart des IMF ont encore du chemin à faire pour trouver des moyens d'atteindre les foyers extrêmement pauvres. Trop souvent on s'excuse avec des déclarations telles que ‘les gens très pauvres ne peuvent bénéficier que de l'assistance sociale’ ou bien ‘la pérennité du programme n'est pas compatible avec l'inclusion des gens très pauvres’. Ces déclarations donnent une fausse idée des dynamiques de la pauvreté et des opportunités existantes qui permettent d'offrir des services financiers aux personnes extrêmement pauvres. Jusqu'à aujourd'hui, on n'a pas suffisamment étudié les produits financiers et les mécanismes de

¹⁵ Sebstad et Cohen, “Microfinance.”

prestation de services à faibles coûts qui pourraient permettre aux IMF d'inclure les foyers extrêmement pauvres dans leurs programmes sans compromettre leurs objectifs de pérennité.”

Robert Hickson, “Financial Services for the Very Poor—Thinking Outside the Box,” article paru dans *Small Enterprise Development* 12, no.2 (2001), p. 67.

L’impact de la microfinance dépend-il du niveau de pauvreté?

D’une perspective de développement, beaucoup de gens pensent que la microfinance, seule, n’est pas adéquate pour combattre la pauvreté. L’idée particulièrement répandue est que le *crédit* n’est pas un service approprié pour les plus pauvres. La plupart des travaux qui étudient le risque et la vulnérabilité insistent sur le rôle important de l’épargne et des autres services financiers pour soutenir les activités génératrices de revenus des personnes très pauvres.¹⁶ Ces travaux ne nient pas le rôle du crédit mais réajustent l’emphase passée qui était principalement centrée sur le crédit. Hélas, on cite souvent ces travaux pour justifier la position de ceux qui pensent que le crédit n’est pas approprié pour les personnes très pauvres ou que les besoins de ces personnes sont séparés du microcrédit dominant.

Robinson,¹⁷ par exemple, affirme que l’épargne est un meilleur service pour les personnes très pauvres que ne l’est le crédit. Elle affirme également que les personnes extrêmement pauvres, qu’elle définit comme la majorité de ceux se trouvant sous le seuil de pauvreté, ont besoin des programmes d’allègements reposant sur les subventions, qu’elles n’ont pas besoin des services financiers (voir Figure 4).

Figure 4.

| Niveau des revenus | Services financiers commerciaux | | | Subsidized Programmes subventionnés d’allègement de la pauvreté |
|-------------------------------|--|--------------------------|--|---|
| | | | | |
| Revenus faibles à moyens | Crédits bancaires commerciaux standard et offre complète de services d’épargne | | Comptes d’épargne rémunérés pour petits épargnants | |
| Pauvres économiquement actifs | | Microcrédits commerciaux | | |
| Seuil officiel de pauvreté | | | | Programmes de lutte contre la pauvreté portant sur eau potable |

¹⁶ Stuart Rutherford, *The Poor and Their Money* (New Delhi, Inde: Oxford University Press, 1999); Graham Wright, “Examining the Impact of Microfinance Services—Increasing Income or Reducing Poverty?” article paru dans *Small Enterprise Development* 10, no. 1 (1999); Sebstad et Cohen, “Microfinance.”

¹⁷ Marguerite Robinson, *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*, (Washington, DC: La Banque Mondiale, 2001), p. 21.

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|---|
| Extrêmement pauvres | | | | | et nourriture, médecine et alimentation, création d'emploi, formation et reconversion |
|------------------------|--|--|--|--|---|

Dans ce chapitre, je réfute ce point de vue et démontre que des millions de personnes vivant sous le seuil de pauvreté (et même sous la seconde moitié du seuil de pauvreté) peuvent et utilisent déjà le crédit, l'épargne et les autres services financiers avec efficacité. CRECER et SHARE, par exemple, travaillent avec un nombre élevé de clientes se trouvant dans la catégorie de Robinson de personnes "extrêmement pauvres". Je pense que tous les services financiers peuvent et peuvent ne pas être appropriés pour des personnes différentes à des moments différents. Le niveau de pauvreté n'en est pas un facteur déterminant, mais il crée un défi pour les IMF: celui d'offrir des services appropriés. Travailler avec les personnes très pauvres est une tâche difficile mais il existe de nombreuses frontières dans la microfinance centrée sur la pauvreté qui doivent être étudiées. Les vieux modèles doivent être transformés et adaptés, de nouveaux doivent être créés. Le défi le plus important est alors de faire systématiquement attention à ce qui est approprié dans chaque contexte, plutôt que d'accepter ce qui est en train de devenir un statu quo nourri par des idées conventionnelles qui ne sont pas remises en question.

Comprendre la pauvreté et sa relation avec les services financiers

Pour comprendre la pauvreté de façon holistique, il est important de dépasser la dimension économique et d'inclure la satisfaction des besoins élémentaires (nourriture, abris, vêtements, santé, éducation et bien-être psychologique), les moyens d'atteindre le bien-être dans le présent et le futur, le capital social et l'émancipation, ainsi que la vulnérabilité face aux risques.

Pour mieux comprendre le rôle que la microfinance peut jouer dans la réduction de la pauvreté, il est important de comprendre les mécanismes par lesquels les services de microfinance peuvent affecter la vie des pauvres. Les pauvres vivent dans un environnement très risqué et changeant. Ils ont besoin d'être capables de tirer avantage des opportunités qui leur permettent d'améliorer leurs revenus ou leur statut économique, de se protéger contre les risques de crises et de chocs, ainsi que de pouvoir gérer les catastrophes quand elles arrivent.¹⁸ La réduction de la pauvreté est donc en partie un processus d'augmentation des revenus et de la stabilité économique, ce qui mène à une meilleure satisfaction des besoins élémentaires et à un meilleur accès aux services. Le renforcement du pouvoir d'action des femmes peut faciliter le contrôle des ressources qui facilitent cet accès aux services. Il s'agit de développer un ensemble d'actifs qui vont réduire la vulnérabilité face à des chocs physiques, économiques et sociaux. Sebstad et Cohen¹⁹ définissent ces actifs comme étant: financiers (taille des revenus, régularité et sécurité, épargne, crédits ou cadeaux), humains (compétences et connaissances, capacité à travailler, bonne santé, amour-propre, pouvoir de négociation, autonomie et contrôle sur les décisions), physiques (logement, terrain, possessions productives et non productives, etc.) et sociaux (réseaux, adhésion à des groupes, relations de confiance, accès à différentes institutions de la société, ne subissant pas de violences).

La plupart des IMF travaillent avec des clients pauvres. On trouve aussi de nombreux faits qui démontrent que, de manière écrasante, les impacts de la microfinance sont positifs, particulièrement pour

¹⁸ Sebstad et Cohen, "Microfinance," p. 33; décrit le risque comme: « la probabilité d'une perte ou la perte elle-même, le *risque* a plusieurs causes – (1) des facteurs structurels tels que la saisonnalité, l'inflation ou... les conditions climatiques ; (2) les crises et les urgences imprévues telles que la maladie ou la mort d'un membre de la famille, la perte d'un emploi, les incendies et le vol ; (3) les coûts élevés associés aux événements du cycle de vie tels que le mariage, les funérailles et l'éducation des enfants. De la même manière, les risques sont associés avec (4) les opérations d'une entreprise et (5) l'obtention d'un crédit ».

¹⁹ Sebstad et Cohen, "Microfinance," p. 12.

augmenter les revenus, réduire les risques et la vulnérabilité et renforcer le pouvoir d'action des femmes.²⁰ Cependant, il est important d'être réaliste à propos des changements qui peuvent être apportés par les services financiers *seuls*. Par elle-même, la microfinance ne peut pas éliminer la pauvreté ou transformer les relations sociales et les causes structurelles de la pauvreté. Si nous voulons vraiment repousser les barrières qui s'élèvent contre l'efficacité de la microfinance, alors nous devons explorer, innover et trouver où se trouvent les obstacles et limites dans chaque contexte.

Les services financiers peuvent contribuer à réduire la pauvreté en aidant à stabiliser, diversifier, réguler et augmenter les revenus. Rutherford²¹ explique pourquoi le plus grand besoin financier des gens (pauvres et autres) est d'assembler des sommes forfaitaires d'argent qui peuvent être utilisées pour saisir les opportunités ou répondre aux demandes. "Malgré leurs petits revenus, les pauvres font très souvent face à des besoins de dépenses qui sont importants par rapport aux sommes d'argent qui leur sont immédiatement disponibles".²² Ces sommes forfaitaires peuvent être acquises soit par le crédit, soit par l'épargne. Comprendre pourquoi les pauvres ont besoin de sommes forfaitaires permet de mieux comprendre dans quelle mesure les services financiers peuvent être utiles et quels peuvent en être les effets (positifs et négatifs) sur la vie des pauvres.

Il existe quatre domaines dans lesquels le besoin de sommes forfaitaires peut générer des privations ou des problèmes et dans lesquels l'activité génératrice de revenus d'une personne pauvre peut être renforcée par le crédit, l'épargne ou d'autres services financiers:

Opportunités: Les pauvres ont besoin de sommes forfaitaires pour investir dans des opportunités, qu'elles soient économiques ou sociales. L'argent peut être investi comme fonds de roulement ou comme capitaux productifs pour une activité génératrice de revenus. D'autres opportunités ne sont peut-être pas directement liées à des bénéfices économiques.

Consommation: Il y a souvent une différence entre les habitudes de consommation des gens et leurs revenus. Les habitudes de consommation des foyers, par exemple, peuvent nécessiter des achats petits et réguliers ou des achats importants occasionnels, tels que les vêtements, acheter de la nourriture en gros ou acheter un logement ; les revenus peuvent être aussi régulièrement distribués au long de l'année ou être sporadiques. Dans tous les cas, l'argent peut ne pas être disponible quand on en a besoin et cela peut conduire à une gestion inefficace des finances du foyer.

Les besoins du cycle de vie: Tout le monde passe par des événements majeurs prévisibles au long de sa vie tels que les naissances, la mariage, la mort, les frais scolaires, la retraite, etc. Ces événements nécessitent tous des sommes d'argent importantes.

Crises et urgences: Des événements imprévisibles tels que la maladie, la mort imprévue, les accidents, les incendies, les catastrophes naturelles, le crime arrivent à tout le monde et encore plus souvent aux gens très pauvres qui sont aussi plus vulnérables aux effets négatifs de ces imprévus.

Impact sur la pauvreté : preuves provenant des études de cas²³ et d'autres documents

²⁰ Morduch et Haley, *Analysis*.

²¹ Rutherford, *The Poor*.

²² Stuart Rutherford, cité dans le livre de Carlos Ani, *State of Microfinance in Bangladesh* (2002), p. 2.

²³ CASHPOR-Philnet a conduit une évaluation sur les activités de SHARE en utilisant une méthodologie modifiée de AIMS. Les changements étaient analysés en utilisant à la fois une étude longitudinale reposant sur une base de données créée à partir de données directes sur les clientes et une étude d'échantillon utilisant un groupe de contrôle de nouvelles clientes. Freedom from Hunger a conduit une évaluation d'impact de CRECER. Une méthodologie quantitative rigoureuse fut utilisée pour collecter les données de base en 1994/5, suivie d'une étude de suivi en 1997.

Il est clair qu'aussi bien CRECER que SHARE ont un impact significatif sur la vie de la majorité de leurs clients. Les évaluations d'impact furent conduites avec chacune des IMF de ces études de cas. On a utilisé différentes approches afin de présenter des résultats crédibles qui décrivent l'étendue et la profondeur des impacts des IMF sur leurs clients.

La complexité de la pauvreté fait que les impacts mesurés lors des évaluations dépendent dans une large mesure de la manière dont chaque organisation a défini la pauvreté et a conçu ses opérations ainsi que ce qu'elle a choisi de mesurer. Comme chaque organisation a des objectifs différents, chaque évaluation d'impact est différente. C'est pourquoi il n'est pas toujours facile de simplement comparer les résultats. Cependant on réussit quand même à mettre en avant des impacts comparables et clairs sur la pauvreté.*

En voici le résumé :

- SHARE a un impact remarquable sur les revenus, le bien-être et les compétences commerciales d'un grand nombre de clients très pauvres. SHARE est une organisation minimaliste qui cherche à réduire la pauvreté en offrant des services financiers et d'encadrement aux femmes pauvres. Bien que SHARE ne se concentre pas particulièrement sur le développement social, ses clientes acquièrent des nouvelles compétences commerciales et une plus grande autonomie dans la prise de décision. Mais l'activisme social ne fait pas partie des objectifs de SHARE et on n'observe pas de renforcement du pouvoir d'action au niveau de la communauté.
- CRECER a un impact positif sur la pauvreté économique et la pauvreté sociale, parmi différents types de clients, comprenant une grande proportion de personnes très pauvres. CRECER a un objectif social bien plus large et explicite que SHARE. Sa méthodologie est basée sur la supposition qu'un meilleur statut alimentaire des enfants et qu'une meilleure sécurité alimentaire du foyer requièrent en premier lieu l'amélioration de la capacité économique des femmes, le renforcement de leur pouvoir d'action, une meilleure connaissance et une plus grande expérience.

*On a observé la même absence d'aspects communs entre les résultats d'évaluations menées dans trois études faisant partie du projet AIMS (Snodgrass et Sebstad, 2002, p. vi).

La microfinance a un impact direct et significatif sur la pauvreté économique²⁴

Le crédit investi dans une entreprise génératrice de revenus pour générer un fonds de roulement ou pour acquérir des actifs productifs permet d'établir une nouvelle entreprise ou d'accroître une entreprise existante. Les bénéfices dégagés de cette entreprise fournissent des revenus plus élevés et renforcent en général les sources de revenus.

La taille des différentes augmentations de revenu varie considérablement entre les organisations et les clients car ces augmentations dépendent principalement de l'investissement du crédit dans une activité génératrice de revenus. Les études longitudinales AIMS, par exemple, trouvèrent que l'augmentation des revenus dans le foyer dépendait largement de l'augmentation des revenus de la microentreprise. Les clients des programmes de microfinance qui ne se concentrent pas particulièrement sur le développement des microentreprises de leurs membres ont de ce fait connu peu ou pas d'augmentation nette de revenus.²⁵

CRECER et SHARE fournissent des crédits pour le développement des microentreprises et rapportent que la majorité de leurs clientes ont connu des augmentations dans leurs revenus. La source principale de l'augmentation de revenus provenait de l'investissement de crédits dans les entreprises génératrices de revenus.

²⁴ Morduch et Haley, *Analysis*.

²⁵ Donald Snodgrass et Jennefer Sebstad, *Clients in Context: The Impacts of Microfinance in Three Countries*, Rapport de Synthèse de AIMS (Washington, DC: Bureau du Développement des Microentreprises, USAID, 2002). <http://www.mip.org>.

- *SHARE a un impact positif sans ambiguïté sur la pauvreté économique de ses clientes.* SHARE utilise un composite “d’index de pauvreté” dans son étude d’impact sur la pauvreté. Elle utilise un certain nombre de variables pour les revenus (sources des revenus, actifs productifs et qualité du logement) et une variable indépendante: le ratio de dépendance du foyer. L’index de pauvreté démontre que 76% des clientes plus anciennes de SHARE26 ont connu une réduction significative de leur pauvreté économique, un tiers ne fait plus partie de la catégorie des pauvres.
- *Les clientes de CRECER réussissent à accroître leurs revenus de manière significative.* Une augmentation de revenus était rapportée par 66 pour cent des clientes, mais seulement 1 pour cent rapportait des augmentations élevées. Les participantes, le plus souvent, expliquaient cette amélioration par l’expansion de leur activité génératrice de revenus, par la réduction des coûts des matières premières parce qu’elles pouvaient payer comptant ou acheter en gros ou par les nouvelles activités et les nouveaux produits rendus possibles par l’accès au crédit et la vente sur de nouveaux marchés.

Tableau 5: Réduction de la pauvreté économique à SHARE

| Statut de pauvreté | Au moment de l’adhésion (%) Nombre = 125 | Mars 2001 (%) Nombre =125 |
|---------------------------|---|--------------------------------------|
| Très pauvre | 64 | 7,2 |
| Modérément pauvre | 36 | 56,8 |
| Sortie de la pauvreté | 0 | 36 |
| Totaux | 100% | 100% |

La microfinance mène à la stabilisation des revenus et à une plus grande régularité des dépenses

La mise en place d’un revenu fiable et régulier peut générer des impacts significatifs en termes d’accès à la nourriture, les services de santé, l’éducation et d’autres services et peut réduire les effets négatifs des cycles de dettes. Des bénéfices similaires sont observés en terme d’habitudes de consommation plus régulières car l’épargne ou le crédit permet de faire des petits règlements réguliers plutôt que d’avoir à trouver de l’argent nécessaire pour payer des sommes forfaitaires plus élevées. Cela peut aussi aider à éviter de devoir vendre des actifs, réduire les dépenses comme les frais d’éducation ou la nécessité de contracter des prêts d’usurier auprès des prêteurs sur gage. Ces impacts sont particulièrement importants pour les clients très pauvres qui peuvent être moins capables de saisir les opportunités pour investir dans le lancement et la croissance d’une microentreprise.

Les évaluations d’impact de CRECER et SHARE rapportaient des changements significatifs en termes de sources de revenus importantes des clientes et de bénéfices liés à des habitudes de consommation plus régulières.

- *Les clientes de SHARE ont connu un changement très important en termes de sources principales de revenus passant d’occupations sous-payées, comme le travail ouvrier temporaire où le travail est irrégulier et les salaires sont faibles et payés à la journée, à un statut d’entrepreneur individuel au sein de petites entreprises (72 pour cent des nouvelles clientes, comparées à 9 pour cent des clientes plus anciennes).* Leur participation dans le programme leur a aussi permis de diversifier les sources de revenus et d’augmenter le nombre de personnes générant un revenu.
- *Les clients de CRECER ont connu des changements positifs liés à des habitudes de consommation plus régulières.* Trente pour cent des clientes déclarent avoir utilisé au moins une partie de leur dernier crédit (et non pas leurs profits) pour payer de la nourriture ou d’autres produits nécessaires pour le foyer. L’achat en gros de nourriture était prédominant.

La microfinance permet d’accumuler davantage d’actifs physiques

²⁶ Une cliente plus ancienne est une cliente qui est restée avec le programme pendant trois ans ou plus.

Un impact important de la microfinance est d'aider les clients à accumuler ou à garder des actifs physiques.²⁷ Les clients augmentent leurs actifs soit en utilisant directement un crédit, un bénéfice lié à la plus grande régularité de la consommation, soit en utilisant les profits générés par l'investissement d'un crédit dans une activité génératrice de revenus. Les clients peuvent aussi protéger des actifs existants, par exemple en investissant pour vacciner le bétail ou en utilisant l'épargne ou le crédit pour surmonter des chocs quand ils arrivent. Les foyers pauvres investissent dans des actifs physiques pour trois raisons principales:

- Des actifs du foyer qui contribuent principalement à la qualité de vie et peuvent aussi apporter une certaine sécurité et des revenus potentiels en cas de besoins futurs;
- Des actifs du foyer qui sont principalement conservés comme épargne en nature comme le bétail;
- Des actifs productifs qui sont utilisés pour générer des revenus comme le terrain, les maisons à louer à d'autres personnes ou les équipements pour une entreprise.

CRECER et SHARE rapportent que l'accumulation d'actifs est un bénéfice important pour leurs clientes.

- *SHARE*: L'impact le plus important sur le statut de pauvreté était une augmentation d'actifs possédés. La majorité des clientes ayant rempli leurs échéances étaient classées comme non pauvres en terme de possession d'actifs productifs avec des actifs supérieurs à 10.000Rs. (200 \$US), tandis que 81 pour cent des nouvelles clientes faisaient partie des "très pauvres" avec des actifs inférieurs à 5000 Rs. (100 \$US). Les clientes plus anciennes ont aussi plus de chances de vivre dans des maisons plus grandes fabriquées avec des matériaux plus permanents que les maisons des nouvelles clientes. Si on utilise un index de logement qui classe la pauvreté en termes de taille du logement, des matériaux et des conditions, 40 pour cent des nouvelles clientes, comparées à 23 pour cent des clientes plus anciennes, sont classées comme "très pauvres", tandis que 33 pour cent des clientes plus anciennes, comparées à 6 pour cent des nouvelles clientes, sont classées comme "non pauvres".
- *CRECER*: Les stratégies d'utilisations diversifiées des clientes suggèrent que le programme permet aux participants d'augmenter les actifs du foyer. Quarante et un pour cent des clientes ont connu des augmentations de leurs actifs, principalement pour l'achat d'animaux.

Impact sur les besoins élémentaires et les moyens

Un élément clé de l'impact de la microfinance sur la pauvreté est l'effet entraînant des améliorations économiques. L'augmentation des revenus et la sécurité économique peuvent permettre aux clients d'améliorer beaucoup d'aspects de leur bien-être et de leurs besoins élémentaires. Morduch et Haley²⁸ font le lien entre les augmentations des revenus et le renforcement du pouvoir d'action générés par la microfinance avec les améliorations liées à l'éducation, les soins de santé, la planification familiale, l'alimentation, les installations sanitaires et d'eau potable, le comportement vis-à-vis du VIH/SIDA et le logement. Il n'y a pas souvent d'impacts directs et ceux-ci peuvent résulter d'une combinaison des services de microfinance avec d'autres services ou bien peuvent être spécifiques à un contexte particulier. Cependant, on trouve de nombreux documents qui apportent des preuves convaincantes d'impacts dans tous ces différents domaines. Ces bénéfices indirects ne sont pas automatiques car ils dépendent de la disponibilité des services et des produits, de savoir classer les dépenses par ordre de priorité et de pouvoir prendre les décisions appropriées. Une des motivations en faveur du ciblage sur les femmes plutôt que sur les hommes est la preuve que les améliorations économiques menées et contrôlées par les femmes vont générer des progrès plus grands dans le bien-être du foyer dans son ensemble, particulièrement lorsqu'ils sont

²⁷ Sebstad et Cohen, "Microfinance."

²⁸ Morduch et Haley, *Analysis*.

accompagnés d'un renforcement accru du pouvoir d'action des femmes. La microfinance permet aux foyers d'améliorer leur capital humain, ce qui permet à son tour d'améliorer la capacité des foyers à maintenir et augmenter leurs conditions de vie dans le présent et dans le futur.²⁹

Les clientes de CRECER et de SHARE ont connu des changements positifs dans la satisfaction de leurs besoins élémentaires. Les impacts semblent plus importants à CRECER où on trouve un programme spécifique sur l'éducation qui encourage les clientes à utiliser leurs revenus économiques pour améliorer leur alimentation et pour mieux utiliser les services de santé.

- *Les clientes de SHARE ont plus de chances d'aller dans des cliniques privées de meilleure qualité.* Les foyers des clientes plus anciennes ont plus de chance d'aller dans une clinique privée de meilleure qualité que les foyers des nouvelles clientes (84% contre 69%). Le meilleur accès aux services de santé est surtout le résultat d'une épargne plus développée et donc de la disponibilité d'argent comptant pour payer les besoins inattendus. La participation au programme n'a révélé aucun changement dans le comportement des clientes par rapport à l'éducation des enfants.
- *Les clientes de CRECER sont plus capables de faire face à des périodes de restriction alimentaire que les non clientes.* Elles peuvent acheter de la nourriture en gros en utilisant les crédits de CRECER, les crédits internes des caisses de crédit villageoises ou leur épargne. Cependant, on ne trouve aucune preuve d'impact sur la sécurité alimentaire des foyers. La partie éducation des programmes de CRECER permet une connaissance accrue sur des comportements et des pratiques critiques dans la santé et la nutrition. Tous les participants sont conscients d'avoir une meilleure connaissance sur des soins de santé de l'enfant et les pratiques de nutrition ; cependant, cette connaissance n'est pas toujours automatiquement mise en pratique. Les clientes de CRECER ont aussi plus de chances de dépenser de l'argent sur des domaines tels que les frais médicaux et les vêtements. Ces impacts peuvent être attribués en partie à la caractéristique interne du prêt qui permet les dépenses d'urgence mais aussi à une meilleure trésorerie associée aux activités commerciales, ainsi qu'à l'épargne régulière des foyers qui y ont aussi accès régulièrement.

Impacts sociaux

Même si la majorité des IMF cherchent souvent à cibler les femmes pour des motifs purement fonctionnels, reposant sur le fait que les femmes sont plus accommodantes, dignes de confiance et plus faciles à atteindre, certaines d'entre elles ont aussi de motivations importantes en faveur de la lutte contre la pauvreté. Il est aujourd'hui évident que les femmes sont généralement plus désavantagées, marginalisées et pauvres que les hommes. On peut trouver de nombreuses documentations étudiant le développement du capital ou des actifs sociaux des femmes et de l'augmentation de leur pouvoir d'action par la microfinance. Sebstad et Cohen³⁰ revoient cette information et concluent que la microfinance renforce les actifs sociaux et certains aspects de l'émancipation des femmes. Les preuves de ces impacts sont variables et parfois contentieux, cela dépend souvent de la manière dont les services de microfinance sont offerts. Le rôle de la microfinance dans le renforcement du pouvoir d'action des femmes est aussi présenté par Cheston et Kuhn dans le chapitre 4 de cette publication.

Les changements économiques et particulièrement sur le bien-être ont un impact sur les relations sociales et le sens de bien-être et de confiance des clients de IMF. Les impacts peuvent également résulter du *processus* de participation à un programme de microfinance et de la manière dont une IMF offre ses services et combine services financiers avec services non financiers. Les changements économiques peuvent amener les femmes à être capables de prendre davantage de décisions économiques à l'intérieur du foyer, de participer dans les activités de la communauté ou de s'adresser aux autorités en dehors de la communauté. Les compétences et expériences gagnées en participant à un programme de microfinance, particulièrement

²⁹ Snodgrass et Sebstad, *Clients*, p. 68

³⁰ Sebstad et Cohen, "Microfinance," p. 98-100.

celles qui insistent sur le travail de groupe, peuvent entraîner des changements dans l'amour propre des pauvres et dans leur capacité à interagir avec d'autres personnes à l'intérieur du foyer (par exemple en terme de changements dans les relations entre les sexes), dans la communauté ou à l'intérieur de structures politiques ou sociales plus larges. La capacité des clients de IMF à se comporter plus en égaux avec les autres personnes de la communauté peut renforcer leur capital social.

CRECER et SHARE ciblent exclusivement les femmes. Les deux organisations réussissent à créer des impacts sociaux positifs et à renforcer le pouvoir d'action des femmes, mais le degré d'émancipation dépend beaucoup de la manière dont le programme est conduit.

- *Les clientes de CRECER renforcent leur pouvoir d'action en participant au programme.* Les changements arrivent aussi bien au niveau du foyer qu'au niveau de la communauté. Une notation sur le degré d'émancipation examine le statut et les réseaux sociaux des femmes dans la communauté. En moyenne les clientes atteignent 4.2 (7 étant le maximum) tandis que les non clientes et les groupes de contrôle ont des notes respectivement de 2.6 et 2.8. Dans le foyer, les effets positifs étaient notables au niveau de la prise de décision sur les dépenses qui sont généralement de la responsabilité des hommes, telles que les réparations de la maison. On a observé peu d'impacts sur le pouvoir de négociation des femmes à l'intérieur du foyer ou sur les responsabilités ménagères. Au niveau de la communauté, les participantes avaient plus de chances d'être membres d'un groupe de la communauté pour donner des conseils sur la santé ou l'alimentation ou sur des activités génératrices de revenus.
- *Les clientes de SHARE voient leur amour-propre et confiance en soi augmenter, mais le renforcement de leur pouvoir d'action au sein de la communauté reste faible³¹.* Certains petits changements sont apparus au sein du foyer, avec 11 parmi 24 clientes disant qu'elles prenaient maintenant des décisions avec leurs maris sur l'utilisation du crédit et des profits. Quarante pour cent des femmes disent faire des petits choix personnels pour elles-mêmes même si ceux-ci restent limités. Au niveau de la communauté, l'impact sur le renforcement du pouvoir d'action des femmes brille par son absence. L'activisme social ne fait pas partie des objectifs de SHARE et le programme ne laisse apparaître aucune preuve de changement dans la vulnérabilité sociale de ses clientes.

Impact sur les risques et la vulnérabilité

Des études récentes sur l'impact de la microfinance ont fait bien plus attention au rôle des services financiers dans la réduction des risques du client et de sa vulnérabilité.³² Les services financiers ont la capacité de toucher beaucoup d'aspects de la vie des clients, pas seulement de développer une microentreprise. Ainsi, la microfinance est un soutien important dans la vie du pauvre. Elle a le potentiel d'affecter la pauvreté de manière holistique en soutenant les activités génératrices de revenus du client, en réduisant sa vulnérabilité, en soutenant le renforcement du pouvoir d'action social et économique et en révélant le potentiel des gens à atteindre leurs objectifs.

Même dans les cas où il n'y a pas d'augmentations nettes et significatives des revenus, il peut y avoir des impacts importants en terme de réduction de la vulnérabilité grâce à la mise en place de sources de revenus plus régulières, fiables, diversifiées et flexibles, grâce aussi à une plus grande régularité dans les habitudes de consommation, à une augmentation de l'épargne et des actifs, à des options diversifiées d'offres de crédits et à une amélioration de la gestion de l'argent du foyer.³³ Les effets combinés de ces changements réduisent la fréquence des risques de crises et d'urgences et augmentent la capacité des clients à gérer ces chocs quand ils arrivent. Les revenus diversifiés, gérés par les clients de plus en plus compétents des IMF, ont moins de

³¹ Selon la rumeur publique, une étude récente sur le renforcement du pouvoir d'action des femmes démontre un impact significatif de la microfinance sur ce dernier. Hélas, le rapport de cette étude n'était pas disponible au moment de la rédaction de ce document.

³² Sebstad et Cohen, "Microfinance"; Snodgrass et Sebstad, *Clients*; Wright, "Examining the Impact."

³³ Snodgrass et Sebstad, *Clients*.

chance de diminuer à cause d'un mauvais choix de gestion ou à cause d'un choc extérieur. L'épargne réduit la vulnérabilité, permet de planifier et de gérer les finances du foyer, de rendre la consommation plus régulière et de faire face à des besoins prévisibles liés aux cycles de vie. Elle permet aussi de faire face à des imprévus et de saisir les opportunités. L'assurance peut fournir des sommes forfaitaires qui peuvent être utilisées pour payer les besoins inattendus. Un plus grand investissement dans la nourriture, la santé, le logement, l'éducation, etc., permet aux gens d'être en meilleure santé, de gagner de nouvelles compétences, de vivre plus en sécurité et dans des environnements qui sont mieux équipés pour gérer les problèmes. Le capital social développé grâce aux interactions au sein des groupes peut signifier qu'il existe un plus grand réseau d'entraide en cas de crises. Le renforcement de pouvoir d'action, à son tour, encourage les gens à rechercher des soutiens extérieurs et à demander les services et soutiens auxquels ils peuvent avoir droit.

Ces changements dans le risque et la vulnérabilité sont cruciaux pour réussir à réduire le taux de pauvreté, pas seulement en termes de revenus ou de nourriture à court terme, mais aussi pour éradiquer les nombreux facteurs structurels sur le long terme qui font que, génération après génération, les gens restent en état de pauvreté. Snodgrass et Sebstad³⁴ concluent que "les trois évaluations AIMS établissent fermement que la microfinance a un rôle 'protecteur'... La microfinance réduit la vulnérabilité". En fait, Sebstad et Cohen³⁵ concluent que l'impact de la microfinance sur la vulnérabilité est plus généralisé et moins conditionnel que les impacts sur la pauvreté de revenus.

Même si CRECER et SHARE n'ont pas tous les impacts décrits ci-dessus, il est clair que ces organisations ont un impact sur un certain nombre d'éléments qui permettent de réduire la vulnérabilité de leurs clientes. En particulier, les revenus plus importants et diversifiés, l'épargne accrue et les meilleures compétences en gestion financière et gestion d'entreprise aident à réduire la vulnérabilité et à augmenter la capacité des clientes à payer les besoins liés à leur cycle de vie à partir de leurs nouveaux revenus, de leur épargne ou de leurs crédits.

- *SHARE*: les clientes ont connu des changements positifs dans la structure des sources de leurs revenus qui sont devenus plus diversifiés et rémunérateurs. Elles bénéficient également d'une augmentation du nombre de personnes générant des revenus, d'habitudes de consommation plus régulières et d'une accumulation de l'épargne. L'étude trouva que les foyers des clientes plus anciennes ont un plus grand nombre de personnes qui génèrent des revenus et des sources de revenus plus diversifiées que les nouvelles clientes. Plus de la moitié des clientes interrogées utilisaient les bénéfices générés par leurs investissements pour financer des événements familiaux—évitant ainsi les taux d'endettements élevés souvent associés à ce type d'événements. Un tiers avait utilisé tout ou la plus grande partie d'un crédit pour faire face à ces dépenses sans avoir à subir de problèmes de remboursements. Une caractéristique intéressante du programme de SHARE est que le fait de rendre l'épargne volontaire, alors qu'avant elle était obligatoire, n'a pas pour autant endommager ce service. Au contraire, le service d'épargne a été redynamisé et 67 pour cent des clientes disent que, pour elles, l'aspect le plus intéressant du programme est le service d'épargne, avec 84 pour cent d'entre elles ayant augmenté leur total d'épargne pendant l'année précédente.
- *CRECER*: quatre-vingt six pour cent des clientes rapportaient que leur épargne avait augmenté. La plus grande partie est constituée par les "nouveaux épargnants": 78 pour cent des clientes de CRECER n'avaient pas d'épargne dans le passé. Ces chiffres rendent compte d'un impact significatif en terme de réduction de la vulnérabilité. Sa réussite est en partie due au mécanisme de financement interne qui motive les clientes à épargner davantage car elles reçoivent des dividendes en fonction de leur épargne. L'évaluation d'impact trouva également que les participantes avaient moins de chances de vendre des animaux en temps de restrictions alimentaires et avaient plus tendance à utiliser les

³⁴ Snodgrass et Sebstad, *Clients*, p. 68.

³⁵ Sebstad et Cohen, "Microfinance."

bénéfices générés par leur entreprise ou à contracter une dette. Même si la majorité des foyers dans tous les groupes subissent régulièrement des privations lors des saisons de rareté de la nourriture, seulement 22 pour cent des clientes de CRECER se résignent à vendre des animaux (comparés à 45 pour cent dans les groupes de contrôle). Cela les aide à protéger leurs actifs productifs aux moments de difficultés économiques. L'impact de CRECER sur ces stratégies de gestion dépend d'un certain nombre de facteurs: encourager la diversification (grâce à un produit financier plus adapté aux activités non agricoles et à la formation en gestion d'entreprise) ; permettre l'accès à de l'argent pour faire face aux urgences, notamment de l'argent qui ne provienne pas de la vente d'actifs tels que les animaux ; faire baisser les dépenses de nourriture et l'insécurité en permettant l'achat de nourriture en gros aux moments appropriés ; et améliorer la trésorerie générale du foyer grâce à de plus grands profits, l'accès à des crédits d'urgence et à l'épargne.

Impacts des services non financiers

Il existe des preuves claires sur les synergies potentielles fortes entre la microfinance et d'autres interventions en faveur de la réduction de la pauvreté—“les bénéfices dérivés de la microfinance, de l'éducation élémentaire et des soins de santé de base sont interconnectés et les programmes ont trouvé que l'impact de chaque élément peut augmenter quand ils sont offerts ensemble”.³⁶ Les défis auxquels font face la plupart des IMF sont sur comment ces services supplémentaires peuvent être offerts sans compromettre leurs métiers et forces de base. Gulli³⁷ conclut par exemple: “Les IMF commerciales courent plus de risques d'être moins efficaces quand elles lancent de nouvelles activités non financières”. La plupart des IMF ne cherchent pas à offrir des services supplémentaires, même si elles jouent parfois un rôle de facilitateur et agissent comme liaison entre les clients et les services d'autres organisations ou du gouvernement. Une importante minorité, comme SHARE et d'autres répliques du modèle de la Grameen Bank, offrent des services non financiers spécifiques et limités tels que des ateliers de travail sur la gestion d'entreprise et la gestion financière ou sur des questions de développement social comme les pratiques de santé et de nutrition. D'autres, comme CRECER et d'autres organisations affiliées à Freedom from Hunger, offrent des services d'éducation plus intégrés. Un petit nombre d'organisations spécialisées dans la microfinance essayent d'offrir un ensemble plus holistique de services mais ces organisations, à l'exception de BRAC au Bangladesh, sont rarement financièrement autosuffisantes. De plus, il existe une grande variété d'organisations de développement qui ont comme objectif principal de réduire la pauvreté, de soutenir le renforcement du pouvoir d'action des femmes ou de promouvoir les organisations communautaires. Ces organisations ne se conforment pas toujours aux critères de bon fonctionnement de la microfinance, particulièrement en terme d'autonomie et pérennité financière, mais elles font ressortir d'importantes synergies entre la microfinance et d'autres activités de développement.

CRECER fait un effort conscient pour intégrer les services d'éducation à ses activités. Plus spécifiquement, CRECER cherche à lier directement l'éducation aux services financiers et à augmenter l'étendue et la variété des impacts positifs. Dans un programme intégré tel que celui de CRECER, il est difficile d'attribuer des impacts spécifiques à des parties particulières du programme. Cependant, il est clair que CRECER réussit à avoir de bien plus grands impacts sociaux que SHARE, particulièrement en terme de connaissance et de pratique dans les soins de santé et la nutrition. L'objectif ultime de CRECER est d'apporter des changements positifs dans le statut nutritionnel et la sécurité de l'approvisionnement en nourriture. Même si les impacts positifs n'ont pas été évalués en ce qui concerne le statut nutritionnel des mères, il a été prouvé que le poids de l'enfant rapporté à son âge était positivement associé à la qualité des services d'éducation offerts.

Impact sur les plus pauvres

³⁶ Morduch et Haley, *Analysis*, p. 2.

³⁷ Hege Gulli, *Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom*, (Washington, DC: Banque Inter-Américaine de Développement, 1998) p. 78.

Un des principes clés de ce chapitre est le besoin de se concentrer sur le rôle de la microfinance à chercher à satisfaire les besoins des plus pauvres. Même si Morduch et Haley³⁸ rapportent que “les plus pauvres peuvent définitivement retirer des bénéfices de la microfinance”, Snodgrass et Sebstad³⁹ trouvent qu’il y a seulement “des changements positifs modestes pour les foyers les plus pauvres de l’étude”, ce qui suggère “qu’il y a des possibilités d’amélioration dans la pertinence des produits et services pour ce groupe”. En relisant les faits apportés par les études de cas sur les organisations qui cherchent activement à se concentrer sur les besoins des plus pauvres, seule SHARE fournit des données qui indiquent dans quelle mesure les impacts sont différents en fonction des groupes, à savoir les clients non pauvres, les clients pauvres et les clients très pauvres. L’évaluation d’impact de CRECER étudie le groupe de clientes dans son ensemble. Il n’est donc pas possible de savoir si, par exemple, les 34 pour cent de clients de CRECER qui n’ont pas connu d’augmentation de leurs revenus font en majorité partie d’un certain niveau de pauvreté.⁴⁰

Les preuves que nous avons reçues de SHARE démontrent clairement que les clientes très pauvres tirent des bénéfices des services offerts. En fait, l’impact sur les plus pauvres est bien plus élevé que sur les clientes moins pauvres. *Quatre-vingt neuf pour cent des clientes très pauvres connaissent des changements positifs comparés à 76 pour cent parmi les autres clientes. Soixante pour cent étaient passées d’un statut de très pauvres à un statut de modérément pauvres, tandis que 28 pour cent passaient d’un statut de très pauvres à un statut de non pauvres.* Les clientes très pauvres n’avaient pas plus de chance d’abandonner que les moins pauvres. Donc SHARE n’est pas seulement une organisation efficace pour atteindre les personnes très pauvres, elle est aussi capable de garantir qu’elles restent membres du programme suffisamment longtemps pour connaître des impacts positifs.

Abandon du client et impacts négatifs

Le crédit est une dette et a donc le potentiel de générer des impacts négatifs importants. On peut trouver beaucoup d’informations sur des cas d’impacts négatifs—échec de l’entreprise, insolvabilité, vulnérabilité croissante, tensions croissantes tant au niveau social qu’à l’intérieur du foyer, impacts négatifs sur l’émancipation des femmes. Ces effets existent mais ne semblent pas généralement se multiplier et la plupart des évaluations d’impacts rapportent en grande majorité des conclusions positives ou neutres. L’évaluation AIMS, par exemple, trouva que “on trouve peu de preuves confirmant que la participation aux programmes de microfinance ait un impact négatif sur les foyers pauvres”.⁴¹ De même, la recherche menée par la Banque Mondiale révèle des impacts généralement positifs.⁴² Cependant, la plupart des évaluations n’étudient que les clients existants. Dans les cas où il y a un taux élevé d’abandons, il y a beaucoup d’anciens clients qui sont éliminés de l’évaluation d’impact. En général les raisons avancées pour expliquer l’abandon des clients incluent des expériences d’échec de l’entreprise, une augmentation de la charge de travail pour les femmes, des conflits dans la famille ou dans le programme et des problèmes d’endettement.⁴³ Ainsi, les taux élevés d’abandon peuvent constituer des indications d’impacts négatifs.⁴⁴

SHARE a un taux élevé d’abandon parmi ses clientes (17% calculé sur une base annuelle) et il était donc important d’inclure un grand nombre d’entretiens avec les anciennes clientes lors de l’évaluation de l’impact

³⁸ Morduch et Haley, *Analysis*, p. 6

³⁹ Snodgrass et Sebstad, *Clients*, p. x.

⁴⁰ C’est un commentaire spéculatif utilisé à but d’illustration qui ne repose sur aucun élément prouvant que c’est une association plausible.

⁴¹ Snodgrass et Sebstad, *Clients*, p. 54.

⁴² Sebstad et Cohen, “Microfinance.”

⁴³ Anton Simanowitz, “Client Exit Surveys: A Tool for Understanding Client ‘Drop-Out,’” article publié dans le *Journal of Microfinance* 2, no. 1 (2000); David Hulme, *Client Exits (Dropouts) from East African Micro-Finance Institutions* (Kampala: MicroSave-Africa, 1999).

⁴⁴ Note: tous les abandons des clients ne sont pas motivés par des raisons négatives ou des raisons programmatiques. Des clients qui ont réussi peuvent être qualifiés pour recevoir d’autres sources de services financiers ; les clients peuvent aussi partir parce qu’ils ont déménagé hors de la zone d’opérations ou qu’ils sont devenus membres d’un programme concurrent.

de l'organisation. De l'autre côté, CRECER a un taux d'abandon très bas⁴⁵ et n'a donc pas inclus d'anciennes clientes dans son sondage. Les entretiens qui examinent spécifiquement les impacts négatifs indiquent que de tels effets peuvent avoir lieu mais qu'ils sont rarement sévères et que cela n'affecte que très peu de clientes.

- SHARE a très peu d'impact négatif sur les clientes plus anciennes mais beaucoup d'anciennes clientes n'ont pas retiré de bénéfices. Seulement 1,6 pour cent des clientes de SHARE interrogées ont connu un changement négatif sur leur niveau de pauvreté. Cependant, beaucoup n'ont pas connu une réduction dans leur niveau de pauvreté parce qu'elles ont quitté le programme. SHARE a un taux d'abandons de 17 pour cent, avec 41 pour cent des anciennes clientes citant les échecs de leurs entreprises comme étant la raison principale de leur abandon et 33 pour cent rapportant que leurs revenus avaient stagné ou baissé. Cependant, seulement 6 pour cent rapportait n'avoir reçu aucun bénéfice à la suite de leur participation au programme.
- CRECER: Peu de clientes font l'expérience d'impacts négatifs. Sept pour cent des clientes rapportent une diminution de leurs revenus mais il y a presque aucune situation d'impayés et le taux d'abandon est très bas.

Les IMF peuvent-elles atteindre et avoir un impact sur les plus pauvres tout en étant financièrement pérennes?

Les parties précédentes démontrent que les IMF peuvent atteindre les clients très pauvres, certaines le font déjà ; que les clients très pauvres peuvent bénéficier d'une grande variété de services financiers ; et que la microfinance devrait être un élément central des stratégies de réduction de la pauvreté. Je traite maintenant de la question critique de savoir si les IMF centrées sur la pauvreté qui sont conçues pour atteindre et avoir un impact positif sur les clients très pauvres sont aussi capables de croître afin de toucher un nombre élevé de clients et d'atteindre l'autosuffisance financière institutionnelle (AFI).

Accroître son impact sur la pauvreté et atteindre l'autosuffisance financière

Au cœur de cette question se trouve une différence fondamentale d'opinion: celle de savoir si la microfinance devrait chercher à développer des institutions pour ceux qui sont généralement exclus du secteur bancaire formel ou si la microfinance devrait chercher à fournir des services financiers pour aider à réduire la pauvreté. Les personnes en faveur de la dernière approche soutiennent "qu'une microfinance durable à grande échelle peut être créée en se fondant uniquement sur l'approche des systèmes financiers".⁴⁶

Pour être capable d'atteindre un grand nombre de clients, les IMF doivent atteindre l'autosuffisance, mais cela ne doit pas être au prix de la réduction des bénéfices offerts à leurs clients, notamment en terme d'impact sur la pauvreté. La Campagne du Sommet du Microcrédit repose sur l'idée qu'il est possible pour les IMF d'offrir des services aux clients très pauvres tout en atteignant l'autosuffisance. Un document commandé par la Campagne met en avant des preuves provenant de la documentation académique et d'études de cas détaillées sur trois IMF qui sont en train d'atteindre cet objectif.⁴⁷ Il conclut qu'il n'y a pas d'obstacle inévitable entre l'impact sur la pauvreté et la croissance rapide des IMF pour offrir des services à

⁴⁵ Comme le rapporte le rating fait par PlaNet Finance. Cependant, CRECER ne traque pas systématiquement les taux d'abandon et il est donc possible que le rating sur les chiffres portant sur le taux d'abandon des clients ne soit pas juste.

⁴⁶ Robinson, *The Microfinance Revolution*, p. 2, l'emphase a été rajoutée.

⁴⁷ David Gibbons et Jennifer Meehan, *Le défi du Sommet du microcrédit: Comment obtenir l'autonomie financière institutionnelle tout en préservant l'engagement d'agir auprès des familles les plus pauvres* (Washington, DC: La Campagne du Sommet du Microcrédit, 2000). Site Internet: <http://www.microcreditsummit.org/papers/papersfrench.htm>

un grand nombre de clients. L'autosuffisance complète peut être atteinte par des organisations qui offrent des services aux clients très pauvres. "Ainsi, ce n'est pas la clientèle servie qui détermine le potentiel d'une IMF pour atteindre l'autosuffisance financière institutionnelle, mais c'est dans quelle mesure le programme de services financiers est bien conçu et géré".⁴⁸ On a trouvé davantage de preuves récentes dans de nombreux documents qui soutenaient cette conclusion. Par exemple, une analyse portant sur 114 IMF dans le *Microbanking Bulletin* concluait qu'il n'y a aucune preuve soutenant que des IMF pérennes ne peuvent pas travailler avec des clients très pauvres—"Les données suggèrent qu'il est possible d'offrir des crédits très petits tout en étant financièrement autosuffisant... Les organisations offrant ce type de crédits ciblent aussi les femmes avec plus d'efficacité que les programmes durables qui offrent des crédits plus grands".⁴⁹

Les deux études de cas étudiées ici démontrent l'une comme l'autre que les IMF peuvent être très performantes pour atteindre l'objectif combiné d'impact sur la pauvreté et d'autosuffisance financière. SHARE et CRECER ont toutes deux atteint 100 pour cent d'autosuffisance financière et sont notées comme *dignes de recevoir des investissements* par des agences de rating reconnues internationalement.

CRECER a une performance financière excellente avec une notation 'investissement recommandé' G4*, la troisième meilleure note sur une échelle de dix, établie par PlaNet Finance.⁵⁰

- Autosuffisance d'exploitation et financière (respectivement 102% et 100%).
- Bonne performance des offres de crédits: la qualité du portefeuille de CRECER a une très bonne notation, avec un niveau de risque du portefeuille >30 jours à 0,26%. Sa méthodologie de crédits encourage la propriété et dissuade les situations d'impayés en impliquant les clients et en leur donnant l'opportunité de générer un profit à partir des crédits internes qui à leur tour nourrissent le taux élevé de rétention des clients.
- Encourageante en terme d'efficacité et de rentabilité à long terme: la rentabilité de CRECER s'est beaucoup améliorée en 2001, générant un rendement des fonds propres (RFP) positif avant ajustements ; après ajustements, l'organisation n'était pas encore rentable en 2001. L'efficacité administrative s'est améliorée grâce à l'augmentation des activités de crédits entre 2000 et 2001 et grâce à un changement de direction politique visant à réduire la fréquence des réunions entre les promoteurs et les caisses villageoises pour n'organiser qu'une réunion toutes les deux semaines. Avec 39 pour cent, CRECER est notée comme étant un tout petit peu moins efficace que ses collègues, mais cela s'explique par sa double mission (financière et sociale) ainsi que par le fait que l'organisation cible les zones rurales. Ainsi, CRECER semble être sur la bonne voie pour accroître sa rentabilité et maintenir l'autosuffisance, en supposant que l'organisation continue à augmenter ses activités de crédits tout en limitant ses coûts d'exploitation.
- Une motivation solide pour financer ses activités par des fonds commerciaux : CRECER a développé de bonnes relations avec les banques commerciales. Sa dépendance limitée auprès du secteur des donateurs lui a permis de mettre en place des stratégies efficaces pour augmenter son autosuffisance.
- Gouvernance et avantages des alliances: CRECER a une structure de gouvernance et de gestion solide qui repose sur une équipe de direction compétente et un conseil d'administration motivé.

⁴⁸ Gibbons et Meehan, *Le défi du Sommet du microcrédit*, p. 4.

⁴⁹ Craig Churchill, "Bulletin Highlights and Tables—Reaching the Poor," Article paru dans *The Microbanking Bulletin* no. 5 (2000): p. 10.

⁵⁰ PlaNet Rating est une branche de PlaNet Finance, une organisation internationale à but non lucratif basée à Paris. PlaNet utilise la méthodologie GIRAFE et a été reconnue par CGAP pour fournir des ratings dans le cadre du CGAP Rating Fund (Fonds de Rating de CGAP). Note: la notation sur l'investissement pour CRECER n'était que le quatrième rating attribué par PlaNet parmi 29 ratings conduits.

- Un rôle de soutien clé des partenaires internationaux de CRECER: Freedom from Hunger continue à apporter une aide significative en termes de garanties sur les crédits commerciaux, offre d'assistance technique et expertise solide en recherche et développement.⁵¹

SHARE a une performance financière excellente avec une notation 'investissement recommandé' $\alpha+$ (alpha plus) attribuée par M-CRIL⁵² et une notation "mfR3" (sur une échelle allant de mfR1 (la meilleure) à mfR10 (la plus faible)) attribuée par CRISIL.⁵³

- Autosuffisance d'exploitation et financière (respectivement 107% et 100%).
- Une performance excellente dans l'offre de crédits avec un taux de remboursement de 100%: SHARE a un niveau de risque du portefeuille >30 jours de 0%, ce qui est rendu possible par la forte culture de l'organisation qui maintient une tolérance stricte de zéro sur les remboursements. Cette discipline est inculquée aux clients durant la phase précédent le crédit qui est constituée par la constitution des groupes et les formations. D'autres facteurs supportent cette excellente performance: un contrôle et encadrement minutieux du personnel de terrain (y compris le fait que les agents de terrain soient responsables de tenir les états financiers), des petits remboursements chaque semaine, un règlement qui retire les membres à problèmes des groupes ou qui parfois dissout le groupe tout entier.
- Une bonne mobilisation des fonds et une bonne structure de capital: SHARE réussit à mobiliser l'épargne de ses membres en créant une coopérative, SIM. SHARE a aussi accordé des parts de capital à ses membres. En Mars 2001, le capital libéré atteignait plus de 1 million de \$US, dont 99 pour cent était possédé par les clients de SHARE. SHARE a aussi contracté des emprunts extérieurs significatifs auprès des donateurs et des banques, ayant emprunté approximativement 3 millions de \$US auprès de 8 prêteurs en Mars 2001.
- Une efficacité croissante: L'efficacité de SHARE aux niveaux institutionnels et administratifs est en train d'augmenter: le nombre total de clients par agent de terrain passa de 134 à 343 au cours de l'année qui s'acheva en Mars 2001 et le portefeuille de crédits par agent de terrain augmenta aussi, passant de 6.455 \$US à 19.987 \$US. L'efficacité administrative passa de 25% à 19%, mais atteignit de nouveau 25% en Avril 2002. Le coût unitaire d'argent prêté a diminué de manière constante depuis 1999 et était à 0,07 en Novembre 2001. On peut retrouver les éléments clés d'une bonne santé financière dans la stratégie de SHARE qui a construit des systèmes solides avant de chercher à augmenter ses activités en 1997, notamment l'importance accordée à la discipline mais aussi son approche minimaliste de prestation de services financiers.

Coûts et bénéfices pour travailler avec les plus pauvres: équilibrer les objectifs d'impact, de lutte contre la pauvreté et d'autonomie financière

SHARE et CRECER sont des organisations remarquables. Elles réussissent à établir un équilibre difficile entre une performance financière excellente, un nombre important de clients desservis parmi les plus pauvres de leur pays et des impacts positifs significatifs dans la vie de leurs clients. Les IMF qui sont centrées sur la lutte contre la pauvreté peuvent certainement atteindre une performance financière excellente. Cependant, il faut s'attendre à ce que le processus permettant d'atteindre ces objectifs implique différents compromis entre les objectifs sociaux et financiers. La nature de ces compromis va varier en

⁵¹ C'est une pratique courante de ne pas ajuster ces chiffres pour le rating de PlaNNet Rating.

⁵² M-CRIL est une branche d'évaluation sur la capacité de la microfinance de EDA Rural Systems, Delhi. M-CRIL a été reconnue par CGAP pour fournir des ratings dans le cadre du CGAP Rating Fund.

⁵³ CRISIL est une des agences de rating traditionnelles en Inde qui est reconnue par la Reserve Bank de l'Inde. CRISIL a été reconnue par CGAP pour fournir des ratings dans le cadre du CGAP Rating Fund.

fonction des différents contextes. Il existe hélas peu d'études qui ont été menées sur ce sujet. Cette partie cherche à donner quelques indices sur ces compromis et ces bénéfices.

Coûts liés au ciblage de la pauvreté

Un ciblage sur la pauvreté peut générer des coûts dans un certain nombre de domaines. Le processus visant à comprendre les besoins et à cibler les clients pauvres requiert beaucoup de temps de la part du personnel. Un ciblage actif de la pauvreté, s'il est effectivement utilisé, demande de nouveaux développements en terme de gestion et d'utilisation du temps du personnel. Les gens plus pauvres vivent souvent dans des zones plus reculées, inaccessibles ou moins densément peuplées, ce qui crée des besoins de contrôle et des coûts d'exploitation supplémentaires. Une fois que les gens très pauvres sont atteints, ils vont davantage demander des crédits plus petits qui génèrent moins de revenus et qui nécessitent un plus grand encadrement. Augmenter la flexibilité des services financiers et ajouter des services non financiers peut faire augmenter l'efficacité d'une IMF en terme d'impact sur la pauvreté. Cependant, cela peut être plus coûteux et plus difficile à mettre en place.

Minimiser les coûts d'un programme centré sur la pauvreté

Les IMF qui se concentrent sur la pauvreté adoptent un certain nombre de mécanismes qui cherchent à réduire les coûts supplémentaires générés par cet objectif. CRECER et d'autres organisations utilisant le programme *Crédit avec Education* offrent un exemple important sur comment un service non financier spécialisé peut être intégré dans des opérations de microfinance sans pour autant imposer des coûts prohibitifs (cet exemple est exposé en détails au chapitre 2 écrit par Christopher Dunford). La composante éducation de CRECER est financièrement autosuffisante parce que ses coûts sont inclus dans les taux d'intérêts, avec les coûts de la composante éducation représentant à peu près 6% du total des dépenses d'exploitation. Les coûts marginaux supplémentaires sont maintenus à un niveau relativement bas car les mêmes agents de terrain offrent les services financiers et les services d'éducation lors des mêmes réunions régulières des caisses villageoises. CRECER travaille principalement dans les zones rurales reculées, mais subventionne aussi des programmes dans quelques zones périurbaines accessibles et à forte densité de population. Cette stratégie lui permet de maintenir un ciblage de la pauvreté en établissant un rapport 70%-30% entre les emprunteurs ruraux et les emprunteurs urbains. Un système de subventions croisées entre les crédits individuels est aussi à l'étude.

Les bénéfices d'un ciblage de la pauvreté

Même s'il ne fait aucun doute qu'un ciblage de la pauvreté crée des coûts, ils sont contrebalancés dans une certaine mesure par les bénéfices créés par ce ciblage. Par exemple, le secteur de la microfinance a adopté l'objectif de cibler les femmes car on reconnaît en général qu'un tel ciblage engendre des bénéfices financiers ainsi que des bénéfices sociaux.

Un des bénéfices les plus évidents mais aussi parmi les plus difficiles à quantifier est celui de l'offre de services qui soient adaptés au marché. Les IMF qui ne différencient pas leurs produits selon les besoins des différents groupes de clients sont inefficaces et vont trouver que les clients ne génèrent pas autant de bons résultats qu'ils ne le devraient. Ainsi, un premier pas très simple qui pourrait être fait par toutes les IMF serait de mieux comprendre leur marché et de s'assurer qu'elles offrent les bons produits et services pour les clients qu'elles désirent atteindre. CRECER, par exemple, en offrant des services qui satisfont les besoins des clients très pauvres et en travaillant dans des communautés plus reculées a été capable de trouver une niche du marché où très peu d'autres IMF sont présentes. Elle est aussi souvent la première organisation à pénétrer un nouveau marché. Ainsi, dans le contexte de forte pénétration du marché et de compétition, CRECER est capable d'avoir des taux de croissance élevés, en augmentant par exemple ses encours de crédits de 25 % en 2001 par rapport à l'an 2000. CRECER a connu une telle croissance pendant une période où beaucoup d'IMF boliviennes connaissaient une crise due aux associations des débiteurs et aux situations massives d'insolvabilité.

Les organisations qui travaillent avec les clients très pauvres dépendent dans une grande mesure du succès de ces clients. Pour commencer, les clients très pauvres contractent des crédits très petits, remboursent des intérêts très petits et ont besoin de beaucoup d'encadrement. Cependant, ils utilisent leurs ressources limitées avec efficacité et sont les plus compétents pour générer beaucoup de résultats à partir de très peu de ressources. Si une IMF réussit à encadrer les plus pauvres pour les aider à surmonter leur vulnérabilité et à faire face aux chocs quand ils arrivent, alors il y a de fortes chances que les clients améliorent leur position et, ainsi, qu'ils aient plus de besoins et qu'ils acquièrent de nouvelles capacités pour gérer de nouveaux services financiers. Ils seront plus à même d'épargner, de prendre des crédits plus larges, de rencontrer moins de problèmes et ainsi d'avoir moins besoin de l'encadrement du personnel. Puis, un tel changement va à son tour permettre aux services financiers des IMF de réussir. On trouve certains cas pratiques qui prouvent que les clients très pauvres sont plus engagés envers les IMF et ont moins de risque d'être des clients défaillants. CRECER, par exemple, rapporte qu'il y a un taux très faible d'impayés parmi les clientes très pauvres, insistant sur les avantages qu'il y a à travailler avec les gens très pauvres "pour lesquels les valeurs morales traditionnelles de devoir et d'honnêteté sont toujours bien réelles", bénéfice qui se résume par un taux élevé de rétention et un taux faible d'impayés. Cela peut aussi signifier qu'une fois que ces clients ont réussi à atteindre une situation plus stable, ils peuvent générer moins de coûts pour l'IMF. Des coûts initiaux plus élevés peuvent être en partie contrebalancés par des coûts plus faibles un peu plus tard. Ce qui est sûr, c'est que la pérennité de l'IMF dépend beaucoup de la pérennité de ses clients. On doit donc faire beaucoup plus attention aux besoins du client.

L'expérience de SEF en Afrique du Sud met en avant un certain nombre de points intéressants dont beaucoup supportent les conclusions de CRECER. Les deux graphiques ci-dessous présentent les données de deux programmes de SEF: le programme MCP, un modèle de la Grameen Bank adapté au contexte sud-africain, offre des services à des clients qui ont des niveaux de pauvreté variés mais qui sont en moyenne moins pauvres que la population dans son ensemble ; et le programme TCP, un programme centré sur la pauvreté qui utilise une méthodologie similaire au programme MCP mais avec un ciblage actif de la pauvreté comprenant des durées et des tailles de crédits adaptées aux besoins des clients très pauvres et demandant un encadrement plus renforcé de la part du personnel de terrain.⁵⁴

Le premier graphique (Figure 5) montre que la taille moyenne des crédits de TCP est plus petite que celle de MCP et que donc le revenu par client est plus faible (en supposant que les mêmes taux d'intérêts sont pratiqués). Cependant, même si les clients de TCP prennent initialement des crédits substantiellement plus petits que les clients de MCP, le *taux de croissance* de la taille moyenne d'un crédit est approximativement le même dans les deux programmes.⁵⁵ Il y a un décalage effectif de deux cycles de crédit entre les crédits de TCP et ceux de MCP: dans le troisième cycle de crédits de TCP, la taille moyenne est à peu près la même que celle des crédits de MCP lors de son premier cycle de crédits. Les similarités dans les taux de croissance signifient que même si TCP va prendre plus de temps que MCP pour atteindre l'autosuffisance financière institutionnelle, celle-ci peut être atteinte. Le second graphique (Figure 6) met en avant un des bénéfices du ciblage de la pauvreté pratiqué par TCP: il montre des taux d'abandon de TCP constamment inférieurs à ceux de MCP.⁵⁶ Ces taux d'abandon moins élevés contribuent à la performance financière de TCP et permet dans une certaine mesure de compenser les coûts plus élevés liés à un programme centré sur la pauvreté. Les preuves apportées par l'expérience de SEF, secondées par les rapports d'autres IMF, suggèrent que les clients plus pauvres sont moins enclins à quitter le programme que les clients moins pauvres. Le meilleur

⁵⁴ Une discussion détaillée sur ces deux programmes et l'étendue de leur impact sur la pauvreté est présentée dans le rapport d'évaluation de la pauvreté de CGAP sur SEF (van de Ruit et.al., 2001).

⁵⁵ Ce n'est pas aussi évident pour le 7^{ème} et 8^{ème} cycle de crédit de TCP, mais la taille de l'échantillon est très petite pour ces crédits. Comme l'augmentation de la taille du crédit est liée à la performance de l'entreprise, cela rend compte, en fait, d'une croissance dans la capacité des clients à utiliser le crédit plutôt que d'une stratégie volontaire de l'IMF d'augmenter la taille de ses crédits.

⁵⁶ L'abandon des clients est défini comme le pourcentage de clients qui finissent un cycle de crédit et qui n'en reprennent pas un autre dans le mois qui suit. Beaucoup d'abandons reviennent par la suite mais ils ne sont pas pris en compte dans ces chiffres.

encadrement apporté aux clients de TCP est aussi un facteur qui contribue à maintenir des taux d'abandon moins élevés.

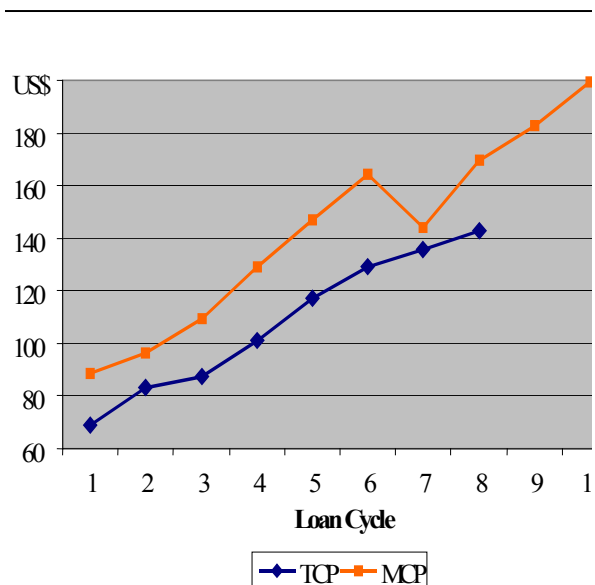


Figure 5. SEF, Comparison of Average Loan Sizes
TCP = Poverty-focused program

Source: Presentation given to Imp-Act Global Meeting, April 2002

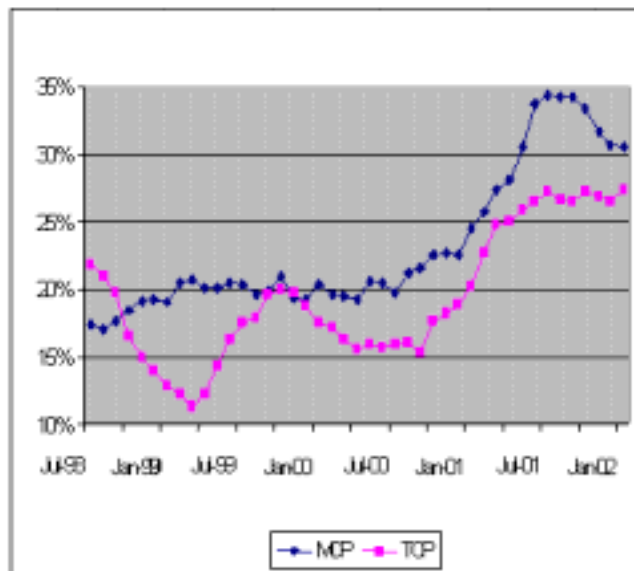


Figure 6. SEF, Comparison of Dropout Rates
MCP = Non-targeted program

SECONDE PARTIE: DÉVELOPPER DE BONNES PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS POUR LES PLUS PAUVRES⁵⁷

Dans la première partie, j'ai démontré que la microfinance peut offrir des services à des personnes très pauvres (certaines le font déjà), avoir des impacts positifs et durables sur leur vie et atteindre ces résultats tout en ayant des organisations financièrement pérennes. Je remets en question l'opinion généralement répandue qui affirme que le niveau de pauvreté et la pertinence des services financiers ou non financiers sont liés. De plus, les exemples des études de cas remettent en question l'idée que les IMF qui ciblent la pauvreté ne peuvent pas avoir en même temps une performance financière excellente et des activités à grande échelle.

Dans la seconde partie, j'examine la conception et les moyens de distribution des produits de microfinance centrés sur la pauvreté en utilisant les expériences développées dans les études de cas et dans d'autres IMF. Les études de cas sélectionnées parlent d'organisations de grande envergure et influencent nécessairement ce chapitre en faveur de services institutionnalisés de microfinance à grande échelle et de méthodologies de groupe. Cependant, je fais aussi référence à d'autres approches et parle de questions qui sont pertinentes pour une grande variété d'organisations. Dans de nombreux cas, l'innovation et la recherche permettent d'améliorer des pratiques existantes. J'étudie en particulier les mécanismes qui tendent à exclure un grand nombre de gens parmi les plus pauvres, les moyens de faire disparaître ces obstacles, comment les services peuvent être conçus pour être mieux adaptés et comment les personnes très pauvres peuvent être encouragées à participer.

Intégrer les pauvres: surmonter l'exclusion

Le premier défi pour toute IMF qui souhaite avoir un impact sur les clients très pauvres est d'attirer les bonnes personnes dans son programme. Il s'agit en partie de concevoir des services qui attirent les plus pauvres mais il s'agit aussi de comprendre qui est desservi par un programme et pourquoi certaines personnes sont exclues. Le critère le plus utilisé et le plus critiqué pour évaluer l'étendue de l'impact sur la pauvreté est la taille du crédit. Cette approche a de fortes chances de mener à des conclusions trompeuses: de larges crédits sont certainement un bon indicateur que les clients très pauvres *ne reçoivent pas* de services, mais cela ne veut pas dire non plus qu'offrir des crédits plus petits signifie que les clients très pauvres *reçoivent* des services. Par exemple, Dunford⁵⁸ conclut: "La taille d'un crédit reflète bien plus souvent les caractéristiques de l'institution offrant le crédit que les caractéristiques de l'emprunteur".⁵⁹ En tenant compte des faiblesses de cette approche et du désir de certaines IMF de cibler activement les clients très pauvres, un certain nombre d'outils bon marché ont été développés pour les opérateurs afin de leur donner des informations fiables sur le nombre de pauvres et très pauvres atteints.⁶⁰

⁵⁷ L'information de cette partie provient d'un atelier de travail du groupe thématique *Imp-Act* "Microfinance for the Very Poor" (Microfinance pour les personnes très pauvres), organisé par la Small Enterprise Foundation en Afrique du Sud, 26-29 Novembre 2001. Pour plus d'information, voir le site Internet: <http://www.Imp-Act.org>

⁵⁸ Chris Dunford, *What's Wrong with Loan Size?* (Davis, CA: Freedom from Hunger, 2002), p. 6. Site Internet: <http://www.ffhtechnical.org/publications/summary/loansize0302.html>.

⁵⁹ Ce chapitre aborde les problèmes liés à l'utilisation de la taille d'un crédit comme outil d'évaluation du degré d'impact sur la pauvreté.

⁶⁰ Voir: Anton Simanowitz, Ben Nkuna et Sukor Kassim, *Comment éliminer les obstacles à l'identification des familles les plus pauvres: utilisation du Classement par évaluation participative de la richesse (PWR), de l'Indice du logement de CASHPOR (CHI) et d'autres outils de mesure de la pauvreté, de manière à identifier les familles les plus pauvres, en particulier les femmes dans ces familles, et à encourager leur participation aux programmes*, (Washington, DC: La Campagne du Sommet du Microcrédit, 2000). Site Internet: <http://www.microcreditsummit.org/papers/papersfrench.htm>

Dans cette partie, je commence par étudier comment les gens très pauvres sont activement ou passivement exclus des programmes de microfinance et comment cela peut être résolu.

Mécanismes d'exclusion

Il existe des normes dans une société qui font que les plus pauvres sont perçus comme des personnes inadéquates et incapables de réussir—on retrouve ces sentiments dans la manière dont les pauvres se perçoivent eux-mêmes, dans les perceptions de la communauté dans son ensemble, dans les perceptions des agents de terrain des IMF et dans les perceptions dans la gestion des IMF et dans le secteur de la microfinance. En n'adoptant pas un ciblage spécifique sur les plus pauvres, les IMF ont tendance à perpétuer ces comportements qui mènent à la marginalisation. On présente ci-dessous les processus délibérés et involontaires qui mènent à l'exclusion des personnes très pauvres.

1. *Exclusion formelle par une IMF*: Les IMF peuvent prendre la décision de n'offrir des services qu'à un groupe spécifique de clients. Par exemple, beaucoup de IMF n'offrent des services qu'aux clients qui ont déjà une microentreprise établie.
2. *Exclusion informelle par les clients*: Alors que les IMF peuvent décider d'offrir leurs services aux personnes très pauvres, ces dernières peuvent choisir de ne pas adhérer ou peuvent en être empêchées par d'autres membres. On retrouve souvent ce problème quand les clients très pauvres et les clients moins pauvres sont mélangés.
 - *Auto exclusion*: Le manque de confiance en soi des pauvres limite leur capacité à croire que la microfinance peut les aider ou bien ils pensent que les services offerts par les IMF ne sont pas conçus pour eux. On trouve un tel exemple à Nyèsigiso, une coopérative au Mali où les personnes très pauvres s'excluent souvent elles-mêmes à cause du degré "de pauvreté de leur foyer" ou "du manque d'expérience ou de moyens pour commencer une activité génératrice de revenus ; de la peur d'endommager leur réputation ou la confiance des autres s'ils ne sont pas capables de rembourser ; de la pression pour satisfaire des besoins immédiats de consommation tels que la nourriture et les vêtements".⁶¹
 - *Exclusion par d'autres membres*: Dans les méthodes de crédits de groupe (groupes de caution solidaire, groupes d'entraide, caisses de crédit villageoises, coopératives), il y a une tendance chez les personnes les plus fortes dans la communauté à exclure ceux qui sont plus pauvres. La communauté, souvent, perçoit négativement les personnes très pauvres (inutiles, fainéantes, ayant peu de chances de rembourser un crédit) ce qui fait que d'autres membres ne les veulent pas dans leur groupe. On retrouve particulièrement ce phénomène dans les programmes où le groupe est caution pour l'ensemble de la dette et les membres du groupe sont parfois encouragés à exclure toute personne qui pourrait courir le risque de ne pas rembourser son emprunt.
3. *Abandon des clients*: Lorsque les stratégies ne sont pas orientées vers les besoins des personnes très pauvres, il y a de fortes chances que ces derniers fassent face à plus de problèmes et que donc ils choisissent de quitter le programme ou qu'ils soient rejetés par d'autres membres.
4. *Exclusion informelle par les IMF*: Quand elles cherchent à atteindre un ensemble défini de clients, les IMF excluent inconsciemment les personnes qui ne devraient pas être exclues formellement. C'est le résultat de l'interaction complexe de plusieurs facteurs à tous les niveaux de l'organisation.
5. *Exclusion par le personnel*: Les agents de crédit peuvent avoir des motivations explicites ou implicites pour exclure les plus pauvres. Cela peut reposer sur la perception que les plus pauvres sont plus difficiles à gérer et qu'ils vont créer plus de travail aux agents de crédit. Cela peut être exacerbé par une culture

⁶¹ Anastase Ntezigyaremye et Barbara MkNelly, "Mali Poverty Outreach Study of Kafo Jiginew and Nyèsigiso Credit and Savings with Education Programs," *Freedom from Hunger Research Paper no. 7* (Davis, CA: Freedom from Hunger, 2001), p. 2-3.

organisationnelle et des politiques d'intéressement du personnel qui insistent plus sur les objectifs financiers que sur le devoir de travailler efficacement avec les plus pauvres. Cela encouragera les agents de crédit à chercher surtout à atteindre une meilleure productivité, à accroître l'encours de crédits et à travailler avec un plus grand nombre de clients, plutôt que de rechercher un meilleur impact sur la pauvreté.

- Exclusion par la conception du programme: Beaucoup d'aspects de la conception d'une méthodologie d'un programme de microfinance peuvent exclure délibérément ou involontairement les plus pauvres. Cela peut inclure des frais d'entrée, des règlements qui excluent les personnes qui n'ont pas d'entreprise existante, des termes de crédits inappropriés ou inflexibles, des augmentations automatiques de la taille des crédits, une épargne inaccessible ou obligatoire, des règlements sur les dettes du groupe, une prestation de service provenant de bureaux centralisés plutôt que de succursales basées dans les communautés, ou l'emplacement du programme qui se trouve dans des zones inaccessibles plutôt que dans les zones reculées. D'autres aspects de la conception d'un programme peuvent ne pas exclure les plus pauvres mais peuvent quand même favoriser les moins pauvres. On les présente dans la partie "Conception et distribution de la microfinance".

Tableau 6. Mécanismes d'exclusion des personnes très pauvres hors des IMF

| Action | Par qui et pourquoi |
|--|---|
| Exclusion formelle par les IMF <ul style="list-style-type: none"> • Exemple: critères d'éligibilité | <ul style="list-style-type: none"> • Politique délibérée et réfléchie des IMF |
| Exclusion informelle par les clients <ul style="list-style-type: none"> • Auto exclusion des personnes très pauvres • Autres clients empêchent les personnes très pauvres d'adhérer | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance en soi et perceptions des clients sur les IMF • Intérêts personnels des clients existants : par exemple, exclure les "faibles". |
| Abandon des clients <ul style="list-style-type: none"> • Auto sélection • Expulsés par les autres clients | <ul style="list-style-type: none"> • Décisions prises par les clients parce qu'ils ne perçoivent les bénéfices qu'ils peuvent retirer • Exclusion des clients "à problèmes" par les autres |
| Exclusion informelle par les IMF Le personnel <ul style="list-style-type: none"> • Exclusion active par les suppositions et pratiques du personnel La conception du programme <ul style="list-style-type: none"> • Produits et services inappropriés | <ul style="list-style-type: none"> • Réponse du personnel à tous les niveaux face aux priorités de leur travail, la mission et les primes d'intéressement • Effets secondaires inattendus des règlements et pratiques des IMF |

Surmonter l'exclusion: comprendre les besoins et désirs du clients

Chaque IMF doit comprendre quels processus d'exclusion existent à l'intérieur de leur propre organisation. Les produits et services, et la manière dont ils sont distribués, peuvent alors être modifiés afin de surmonter l'exclusion. Alors que l'ensemble du secteur de la microfinance devient plus focalisé sur le client et répond davantage aux différents besoins exprimés par celui-ci, il est vital que nous écoutions les voix des plus pauvres. Les IMF peuvent mener des études de marché pour comprendre leurs clients ou les besoins des clients potentiels, mais si elles ne font pas attention, elles vont identifier les besoins des moins pauvres, pas des plus pauvres. Par définition, les plus pauvres sont ceux qui s'expriment le moins et donc sont ceux qui risquent d'exprimer le moins leurs besoins à l'intérieur des structures d'un programme ou dans une étude de marché.

Lors de l'Assemblée Africaine du Sommet du Microcrédit, j'ai donné l'exemple de l'expérience de SEF en Afrique du Sud.

“A SEF, des clients nous ont dit : “nous avons besoin de plus grands crédits avec des durées de prêt plus courtes. Nous avons besoin de ces différents produits.” Ce que nous entendions n’était pas la voix des personnes très pauvres ; nous étions en train d’entendre les voix des personnes les moins pauvres du programme... L’organisation qui est à l’écoute des demandes de ses clients devient une organisation menée par la demande ; mais la demande que vous entendez n’est pas forcément la demande des personnes très pauvres.”

Anton Simanowitz, cité dans: La Campagne du Sommet du Microcrédit, State of the Campaign Report 2001 (Rapport de 2001 sur l’avancée de la Campagne), (Washington, DC; Sommet du Microcrédit, 2001), p. 4.

Les services doivent être conçus de manière à adresser les besoins et demandes perçus des clients. Dans ce cas, les pauvres vont utiliser et payer ces services (générant une bonne performance financière de l’IMF). De plus, les IMF devraient comprendre les besoins sous-jacents des plus pauvres de sorte que les services réduisent leur vulnérabilité et leur pauvreté. Parfois, il peut y avoir des contradictions entre ces deux priorités et les demandes des clients peuvent ne pas être les mêmes que l’analyse menée par l’IMF sur ce qui pourrait générer l’impact le plus important sur la pauvreté. C’est une question controversée, mais les clients ne sont pas toujours ceux qui savent le plus. Parfois, les gens prennent des décisions qui ne sont pas dans leur meilleur intérêt sur le long terme. Par exemple, les clients demandent à beaucoup de IMF qui insistent sur des remboursements réguliers chaque semaine de n’organiser les remboursements et les réunions qu’une fois par mois. Certaines organisations ont voulu satisfaire cette demande et ont ensuite trouvé que ce changement générerait des échéances de remboursement ingérables et augmentait les risques d’échec des entreprises ainsi que les risques d’arriérés et d’insolvabilité.⁶²

L’étude de marché devrait donc s’inscrire dans le cadre d’une compréhension plus large et plus profonde de la pauvreté. Pour avoir un impact durable sur la pauvreté, les IMF doivent voir leur travail de façon holistique et comprendre comment leur intervention est adaptée à la situation de leurs clients et de leurs activités génératrices de revenus, elles doivent aussi déterminer quels changements sont nécessaires pour réduire le niveau de pauvreté de leurs clients. Pour cela, il est important de s’appuyer sur les conceptions et expériences locales de la pauvreté.

Cela ne veut pas dire que les IMF doivent s’attendre à s’attaquer aux dimensions multiples de la pauvreté par elles-mêmes, cela veut seulement dire qu’elles doivent savoir quelle place ont leurs prestations de services financiers dans la vision d’ensemble. Dans de nombreux cas, le crédit et l’épargne peuvent contribuer à transformer la vie des clients. Dans d’autres cas, il peut y avoir d’autres contraintes qui rendent difficile l’utilisation de ces services par les clients ou qui peuvent même générer des impacts négatifs.

Surmonter l’exclusion: cibler la pauvreté

Les études de cas démontrent qu’un programme, conçu minutieusement avec l’objectif précis de combattre la pauvreté, qui inclut un ciblage géographique, peut réussir à surmonter la plupart des obstacles à la participation. CRECER et SHARE ont toutes deux conçu leurs programmes en tenant compte des besoins des gens très pauvres et ont établi leurs objectifs autour de la réduction de la pauvreté. Cela crée une culture qui encourage la participation des plus pauvres et offre un encadrement pour garantir que leur vulnérabilité ne les entraîne pas à rencontrer plus de problèmes et à abandonner. CRECER cible les zones les plus pauvres de la Bolivie pour offrir ses services mais ne fait pas de ciblage particulier à l’intérieur de ces zones locales. Pourtant, l’organisation est capable d’atteindre un nombre significatif de gens très pauvres. CRECER est capable d’obtenir ces résultats grâce à un certain nombre de mécanismes actifs:

⁶² Rapporté lors d’une discussion menée dans le cadre de l’atelier de travail international de *Imp-Act*.

- *Ciblage géographique:* CRECER utilise un processus rigoureux pour identifier les zones les plus pauvres de Bolivie et met en place des objectifs spécifiques en terme d'équilibre entre les zones rurales et périurbaines. Les données utilisées proviennent de deux sources donnant des informations détaillées en fonction d'un ensemble d'indicateurs de pauvreté. Par exemple, CRECER ne travaille que dans les zones classées comme très pauvres ou pauvres par l'Index sur le Développement Humain des Nations Unies.
- *Encadrement et promotion active du programme:* CRECER utilise des promoteurs qui viennent des mêmes villages que les clients. Ceux-ci comprennent bien les conditions locales et la zone locale, ils sont motivés à aider leurs concitoyens.
- *Motivation du personnel:* La culture organisationnelle est forte et orientée vers la lutte contre la pauvreté, cela se retrouve dans la motivation du personnel qui cherche à travailler avec les femmes les plus pauvres. Pour aider le personnel, CRECER a développé une structure d'encadrement solide, particulièrement au niveau des coordinateurs de branches, des formations du personnel, des primes. De plus, l'expérience même des agents de terrain démontre qu'il est généralement plus facile de travailler avec les personnes très pauvres car elles sont plus engagées envers leur caisse de crédit villageoise.
- *Conception des produits:* CRECER a minimisé les obstacles qui empêchaient les gens très pauvres d'adhérer au programme. Les caisses villageoises sont facilement accessibles et la méthodologie de crédit de groupe encourage les femmes plus réticentes à adhérer.

Cependant, il est important de noter que la couverture et l'impact sur la pauvreté de SHARE sont plus larges et profonds que ceux de CRECER et que le profil des clients de SHARE est beaucoup plus orienté vers les pauvres et les très pauvres (Voir "The Challenge of Reaching the Poorest" (*Le défi d'atteindre les plus pauvres*)). La différence vient du fait que SHARE cible activement les gens les plus pauvres à l'intérieur des zones pauvres. SEF et les Caisses Féminines font aussi la même chose en réussissant à utiliser des méthodes de ciblage de la pauvreté. Ces programmes suggèrent qu'il est important pour les IMF souhaitant travailler *en majorité* avec les clients très pauvres d'intégrer dans la conception des programmes des stratégies pour cibler directement les clients dans le cadre d'une lutte contre la pauvreté.⁶³ Un ciblage actif est important car il permet à une organisation d'identifier un groupe clairement défini de clients potentiels et motive plus facilement ces personnes à se joindre au programme. Par exemple, SHARE accorde de l'importance aussi bien au ciblage actif qu'à la motivation. Pour cela, SHARE utilise des méthodes de ciblage qui reposent sur les actifs des foyers et le revenu par tête. SHARE considère ce travail préliminaire comme un investissement et non comme un coût, ce qui lui permet de développer des données sur les clients qui sont enregistrées dans son système de gestion de l'information et permet à la direction d'avoir accès à des informations mises à jour et de qualité. Grâce à ce ciblage, SHARE peut améliorer ses procédures de contrôle des clients et adapter ses services aux besoins changeants de ses clients ainsi que de maximiser son impact.

Chaque organisation doit choisir si elle veut se concentrer exclusivement sur un type de clients spécifique ou non, mais elle doit dans tous les cas savoir qui reçoit ses services et pour quelles raisons. Au minimum, les IMF qui choisissent de se concentrer sur l'éradication de la pauvreté doivent travailler dans les zones qui sont connues pour avoir des concentrations élevées de personnes très pauvres. Il se peut que travailler dans de telles zones soit très difficile dû à l'éloignement ou à la faible densité de population. Mais dans ce cas, il doit y avoir une décision délibérée de ne pas travailler dans ces zones, l'IMF doit être

⁶³ Il est important de faire la distinction entre évaluation, sélection et ciblage: l'évaluation signifie analyser l'impact existant d'une IMF sur la pauvreté et de présenter ces résultats ; la sélection signifie évaluer le statut de pauvreté des personnes qui soumettent leur candidature au programme afin de déterminer si elles sont éligibles ; le ciblage est un processus actif pour identifier toutes les personnes qui pourraient être qualifiées pour adhérer aux programme de manière à encourager ces personnes à soumettre leur candidature.

consciente du processus d'exclusion qui se met alors en place. Lorsque l'on utilise une méthode de ciblage, il est important que le système soit adapté à la nature dynamique de la pauvreté, à savoir que les gens vont et viennent constamment dans et hors de la pauvreté.

Conception et distribution de la microfinance pour les plus pauvres

Travailler avec les plus pauvres et les plus vulnérables

Peu de IMF sont spécifiquement conçues pour satisfaire les besoins des plus pauvres. Alors que l'on comprend de plus en plus les différents besoins des clients, la conception de la microfinance centrée sur la pauvreté est en train de changer. Avant, la plupart des produits étaient conçus de manière à ne pas intéresser les moins pauvres—petits crédits, réunions hebdomadaires, caution solidaire du groupe et taux d'intérêts élevés. Ils étaient offerts avec peu ou pas de flexibilité et, très souvent, les mêmes caractéristiques se retrouvant dans la plupart des programmes faisaient que ces services étaient loin d'être parfaits pour les pauvres. Dans un environnement où il n'y a pas de concurrents, les gens pauvres (et beaucoup parmi les gens moins pauvres) prirent la décision qu'un service loin d'être parfait était meilleur que pas de service du tout. Alors que de plus en plus de concurrents pénètrent le marché et que plus d'attention est portée sur l'impact, les IMF subissent beaucoup plus de pressions pour offrir des services flexibles qui satisfont les besoins des différents groupes de clients.

Les parties précédentes de ce chapitre ont présenté la nature de la vulnérabilité qui frappe les activités génératrices de revenus des gens très pauvres. C'est autour de ces grandes lignes que les services financiers doivent être offerts. SEF, en Afrique du Sud, nous offre un exemple utile d'une organisation qui a deux groupes distincts de clients dans des programmes séparés (MCP et TCP). Cette organisation a analysé et développé différentes approches adaptées à ces deux groupes. La figure huit résume les différences existant entre ces programmes et introduit le contexte de cette partie qui identifie comment les IMF peuvent surmonter les facteurs qui excluent les plus pauvres et concevoir et offrir des services qui satisfont leurs besoins. Comme ce document doit être limité en taille, il n'est pas possible de présenter en détail l'ensemble des services financiers qui existent. Je vais insister davantage sur des domaines clés dans lesquels les plus pauvres sont désavantagés et voir quelles sont les alternatives possibles pour améliorer cette situation. Je parle en particulier de la distribution des crédits car il existe déjà des travaux de recherche excellents qui traitent du rôle d'autres services financiers, notamment l'épargne.⁶⁴

⁶⁴ Par exemple: Rutherford, *The Poor*.

Figure 7. Satisfaire les besoins des clients très pauvres : expérience de SEF, Afrique du Sud (Source : John de Wit, correspondance par courrier électronique)

| | MCP: pauvres et non pauvres vulnérables | TCP: très pauvres |
|--|---|---|
| Vulnérabilité | Ils ne sont pas complètement capables de satisfaire l'ensemble des besoins essentiels de leur famille ou ils y arrivent difficilement. Ils ont plus confiance en eux (ils sont probablement passés par des expériences qui leur ont montré qu'ils peuvent réussir). Ils sont actuellement moins vulnérables dans tous les sens du terme mais courent certainement le risque de devenir pauvres s'ils rencontrent un choc financier. S'ils avaient l'opportunité d'améliorer leurs revenus, ils pourraient non seulement se protéger contre les risques de pauvreté extrême mais ils pourraient aussi réussir substantiellement. | Dans l'ensemble, ils ont les caractéristiques opposées des clients de MCP. Ils ne satisfont pas leurs besoins essentiels (y compris nourriture et vêtements) et sont très vulnérables dans tous les sens du terme. Ils ont très peu confiance en eux ; dans le passé, ils n'ont eu aucune expérience qui pourrait leur permettre de croire que la vie peut être différente. |
| Source actuelle de revenus | Ils ont une entreprise existante ; ils ont souvent quelqu'un d'autre dans le foyer qui reçoit un salaire. | Ils n'ont souvent pas d'entreprise existante ; personne ne reçoit un salaire régulier dans le foyer. Ils sont dépendants de travaux informels irréguliers et doivent souvent mendier pour avoir de la nourriture. |
| Accès au crédit et capacité à le rembourser | Ils peuvent contracter un certain montant de dettes en fonction des revenus existants du foyer. Ils vont savoir bénéficier des services financiers appropriés – ils vont « accéder » aux services financiers ; ils ont un potentiel élevé pour embaucher d'autres personnes (des personnes extérieures ou des membres de la famille). | Le plus souvent, ils ne vont pas avoir accès à des services financiers même si ceux-ci sont disponibles. Il est très risqué pour ces foyers de s'endetter en fonction des flux de revenus existants. Ils doivent s'endetter en fonction des revenus futurs qui proviendraient du lancement d'une microentreprise. |

Accès au crédit: le mythe de la personne économiquement active

Exclusion de ceux qui n'ont pas une entreprise existante

On utilise souvent le concept de pauvre économiquement actif pour décrire les personnes pauvres qui ont des chances de pouvoir tirer des bénéfices de l'utilisation d'un crédit. Par exemple, CGAP⁶⁵ écrit: "Pour que le microcrédit puisse bénéficier au pauvre, il faut que celui-ci ait une activité économique préexistante, une capacité entreprenante et des compétences en gestion. Sinon, les clients peuvent rencontrer des difficultés à utiliser leur crédit de façon productive et risquent de ne réussir qu'à s'endetter". On adopte souvent des règlements au niveau des IMF qui demandent que les emprunteurs aient une microentreprise existante pour pouvoir être qualifiés pour recevoir un crédit. Cependant, l'expérience de beaucoup de IMF a démontré que les gens très pauvres avaient aussi une activité économique grâce, en particulier, à leur capacité à épargner.⁶⁶ D'autres IMF ont réussi à offrir des crédits à des gens qui n'avaient pas d'entreprise existante en assurant un encadrement prudent auprès du client afin que celui-ci utilise son crédit de façon productive.

On doit remettre en question les concepts de "personne économiquement active" et "capacité entreprenante". En réalité, la majorité des plus pauvres n'ont pas une entreprise existante mais *sont* économiquement actifs—they le sont par définition car autrement ils ne pourraient pas survivre—et ont beaucoup d'expérience que ce soit en tant que travailleur indépendant ou dans une activité génératrice de

⁶⁵ CGAP, *The Poverty Audit: Guidelines for Determining the Depth of Outreach and Poverty Impact of Microfinance Institutions*, Ebauche (Washington, DC: CGAP, 2001) p. 2.

⁶⁶ Rutherford, *The Poor*.

revenus.⁶⁷ Les gens très pauvres survivent—individuellement ou collectivement—en menant un certain nombre d’activités économiques qui, mises ensemble, créent une activité génératrice de revenus irrégulière et inadéquate. La majorité de ces personnes ne sont pas des *entrepreneurs*, mais elles mènent des petites affaires ou d’autres activités qui font partie de l’ensemble des activités menées dans le cadre du foyer. Leur but est de sécuriser un revenu fiable et suffisant pour satisfaire les besoins du foyer plutôt que de développer une entreprise. Leurs stratégies sont donc généralement à faible risque car elles se concentrent sur des activités traditionnelles qui leur sont familières et qui, au moins dans un premier temps, ne leur demandent pas de s’aventurer sur des marchés inexplorés. Beaucoup de clients deviennent plus entreprenants avec le temps, particulièrement lorsque leurs revenus se stabilisent et qu’ils ont plus de moyens pour mener d’autres activités.

Comment les personnes très pauvres remboursent-elles leurs crédits?

Les clients vont plus souvent utiliser leurs crédits et leur épargne en fonction de leurs besoins plutôt que selon les souhaits de l’IMF. Cela peut créer un véritable problème lorsqu’il s’agit de prêter de l’argent à une personne très pauvre qui n’a pas une entreprise existante et qui a très peu de compétences—en d’autres mots, avec une faible capacité de remboursement d’un crédit. Les gens très pauvres peuvent souvent utiliser un crédit productivement mais les programmes de microfinance doivent faire plus attention et prendre davantage de mesures d’encadrement tout en s’assurant que les services et produits offerts sont suffisamment flexibles pour satisfaire les besoins des plus pauvres. On doit se poser deux questions:

- Quelle est la capacité de la personne très pauvre à rembourser le crédit? Est-ce que le crédit peut être remboursé à partir d’une source de revenus existante ou bien à partir de profits générés par le crédit?
- Comment peut-on réduire le risque du crédit de sorte que si une crise survenait, cela ne crée pas un problème insurmontable?

Comprendre les flux de trésorerie d’un foyer et les mécanismes utilisés par les clients pour rembourser un crédit est un élément fondamental pour déterminer comment un crédit peut être offert de manière appropriée et positive. Beaucoup de gens affirment que les personnes très pauvres ne peuvent pas prendre de crédit parce qu’elles n’ont pas les flux de revenus qui leur permettent de rembourser. Il existe deux mécanismes possibles pour surmonter cet obstacle, chacun conduisant à des stratégies de distribution de crédits très différentes.

Remboursement à partir d’une épargne future générée par des flux de revenus déjà existants

La recherche menée par Rutherford⁶⁸ et d’autres personnes a démontré que presque tout le monde était capable d’épargner. Même les plus pauvres ont quelques revenus à partir desquels ils peuvent faire des petits paiements—que ce soit des remboursements d’emprunts ou de l’épargne. La plupart des modèles de microfinance supposent que les remboursements vont provenir d’économies générées à partir de sources de revenus existantes et pas nécessairement à partir des retours productifs sur investissement du crédit. Les clients doivent démontrer leur capacité à épargner pour qu’ils puissent ensuite contracter des crédits en fonction de cette épargne. Lorsqu’un client épargne régulièrement pendant plusieurs mois ou plusieurs années, avant de prendre un crédit, il démontre que le foyer a la capacité d’épargner sur une certaine période. Il y a de fortes chances que ce niveau d’économies puisse continuer sous forme de remboursements d’un crédit dans le futur. De plus, le client aura constitué un montant significatif d’épargne qui peut être utilisé pour rembourser le crédit au cas où une crise venait à se produire. Des montants croissants d’épargne

⁶⁷ Bien sûr, on trouve un petit nombre de personnes dépendantes dans chaque communauté qui ne peuvent pas mener des activités économiques – par exemple les personnes qui ont des handicaps physiques et mentaux sévères.

⁶⁸ Rutherford, *The Poor*.

démontrent la capacité croissante de la personne à gérer son endettement et lui permet d'avoir accès à de plus grands crédits. Les gens très pauvres qui ont de l'épargne et des revenus irréguliers vont devoir prendre un certain temps pour constituer les niveaux requis d'épargne et risquent donc d'avoir un accès moins fréquent aux crédits, qui eux-mêmes sont plus petits comparés à ceux accordés aux moins pauvres. C'est une approche peu risquée pour une IMF qui lui permet tout de même de travailler avec les plus pauvres. Beaucoup de IMF ont déjà réussi à mettre en place cette approche.

Remboursement à partir de revenus générés par le crédit

Dans de nombreux cas, les gens très pauvres peuvent utiliser le crédit pour l'investir dans une microentreprise et utiliser les *profits* générés par ces investissements pour rembourser le crédit. Le crédit peut être attribué en fonction de la capacité de l'entreprise du client à créer un surplus qui peut être utilisé pour rembourser le crédit, plutôt que d'attendre que les flux de revenus du foyer couvrent les tranches du crédit. Prêter aux clients très pauvres qui commencent une nouvelle entreprise est une activité très différente du prêt accordé aux personnes modérément pauvres qui, elles, ont un revenu relativement régulier pouvant les aider à rembourser un crédit. Si le client échoue, alors il devra faire face aux remboursements même s'il n'a que très peu de ressources. La méthode de prêt doit donc garantir que les clients peuvent optimiser leurs chances et minimiser les risques d'échec.

Réduire le risque de crédit

Compte tenu de la vulnérabilité élevée des personnes très pauvres, il est important que les IMF conçoivent et distribuent leurs crédits de manière à minimiser les risques des clients et à ne pas créer des problèmes insurmontables si une crise arrivait. Un certain nombre de caractéristiques doivent être prises en considération.

La participation ne devrait pas être liée au fait de prendre un crédit

Beaucoup d'IMF dont l'activité principale est le crédit définissent la participation à un programme en terme de prendre ou non un emprunt et offrent donc peu d'alternatives pour les clients s'ils veulent rester dans le programme sans pour autant emprunter. Cette approche n'est clairement pas adaptée avec la situation actuelle des activités génératrices de revenus des pauvres et avec l'utilisation que les pauvres pourraient faire des crédits et autres services financiers. Le cycle de vie et la saisonnalité de nombreux facteurs peuvent être des éléments importants qui déterminent à quel moment il est important de contracter un emprunt. Des crédits répétés, immédiats et inflexibles sont moins adaptés et peuvent être moins productifs que des crédits contractés au bon moment. Ces crédits inflexibles peuvent porter préjudice aux activités génératrices de revenus des pauvres et conduire à l'exclusion des plus pauvres.

Adapter la taille du crédit et les échéances de remboursement en fonction des besoins des clients et de leur capacité de remboursement

Pour les foyers très pauvres qui ont des revenus irréguliers, il est essentiel de s'assurer qu'il y a de fortes chances pour que le crédit puisse être remboursé sans créer des problèmes insurmontables pour le client. Chaque IMF doit trouver la meilleure combinaison entre la durée du crédit, sa taille et les tranches de remboursement pour les clients et comparer cette combinaison avec la capacité de l'IMF et de son personnel à gérer un ensemble de différents produits de crédits. "Combiner la nature variable des revenus multiples des clients avec des montants et des cycles de remboursement appropriés peut améliorer la capacité d'un client à rembourser et à emprunter de nouveau à long terme ; grâce à cela, les clients courent moins de risques en empruntant et les IMF courent moins de risques en prêtant".⁶⁹

⁶⁹ Sebstad et Cohen, "Microfinance," p. 111.

- Les produits de crédit de CRECER sont conçus pour attirer et retenir les personnes très pauvres et leur permettre d'augmenter petit à petit leurs revenus: petites tailles des crédits initiaux ; petites augmentations avec des crédits successifs ; remboursements fréquents ; évaluations de faisabilité en même temps que les demandes de crédits ; épargne obligatoire mais accessible ; prêts internes⁷⁰ ; et utilisation libre des crédits. Tous ces éléments sont des caractéristiques de la méthode qui permet à CRECER d'attirer, de retenir et d'avoir un impact dans la vie des clientes très pauvres.
- Les produits de crédit de SHARE sont conçus pour rendre la gestion des crédits aussi facile que possible pour les clients. Les tailles des crédits initiaux restent petites (6000 Rs la première année; soit 150 US\$). Par la suite, des plafonds de crédit sont déterminés à des niveaux appropriés pour encourager la diversification des sources de revenus sans intimider les personnes très pauvres. Des remboursements hebdomadaires sur 50 semaines (pour le crédit le plus offert) permet d'avoir des tranches de remboursement relativement petites.

Les tailles des crédits ne devraient pas augmenter automatiquement Un exemple répandu de crédits qui ne sont pas en rapport avec la capacité de remboursement des clients est la pratique d'augmenter automatiquement la taille des crédits répétés si le client a bien remboursé son crédit précédent. Les IMF qui ont de telles pratiques risquent d'ébranler les activités génératrices de revenus des clients. Lorsque le client ne fait pas la preuve d'une meilleure capacité à épargner ou à augmenter sa capacité productive, alors l'augmentation de la taille des crédits réduit l'écart entre la capacité du client à rembourser et les échéances de son crédit. Les échéances de remboursement seront de plus en plus difficiles à gérer, augmentant les risques du client et le rendant plus vulnérable face aux conséquences négatives de chocs qui pourraient survenir. Augmenter la taille d'un crédit peut aussi amener les clients à emprunter auprès de sources informelles ou d'autres IMF pour pouvoir rembourser leur emprunt principal sachant qu'ils peuvent rembourser ces nouveaux emprunts par le prochain crédit qui sera offert par la première IMF. Cela peut conduire à des situations dangereuses d'endettement. Pour des clients moins pauvres qui ont différentes sources de revenus, cela ne devrait pas créer trop de problèmes—du moins tant que les crédits n'atteignent pas une taille trop grande. Mais pour les clients très pauvres qui ont des sources limitées de revenus, une augmentation automatique du crédit peut rapidement créer des problèmes.

Flexibilité dans l'utilisation du crédit Il existe beaucoup de débats et discussions au sujet de la fongibilité de l'argent et de l'inopportunité résultante à insister pour qu'un crédit soit utilisé à des fins productives.⁷¹ Beaucoup de IMF, telles que CRECER, encouragent leurs clients à investir dans des activités productives mais acceptent aussi que leurs clients utilisent leurs crédits à des fins différentes. Ces IMF ne cherchent pas à contrôler comment les crédits sont utilisés. Trente pour cent des clientes de CRECER interrogées lors de l'étude d'impact disaient qu'elles avaient utilisé le total ou une partie de leurs crédits précédents pour la consommation (presque un quart des participantes rapportaient avoir utilisé une partie ou tout leur crédit le plus récent pour acheter de la nourriture pour leur famille). Pour aider ses clientes à se protéger contre un trop gros endettement à travers une utilisation non productive excessive de leurs crédits, CRECER insiste sur l'éducation commerciale et encourage ses clientes à évaluer la faisabilité des projets d'activités des autres membres. Sebstad et Cohen écrivent que “dans de nombreux cas, le crédit est utilisé à des fins de consommation comme substitut temporaire en attendant une autre source de revenus (ou des revenus attendus)... Dans la plupart des cas, *particulièrement lorsqu'il existe des sources multiples de revenus...* ou lorsque d'autres ressources sont disponibles, une telle utilisation du crédit ne met pas en danger la capacité du client à rembourser”.⁷² Cependant, si le crédit repose sur un remboursement qui provient des profits

⁷⁰ Les crédits internes semblent être une caractéristique très appréciée et très utile parmi les différents services offerts par CRECER. Ils donnent aux clientes plus de flexibilité à l'intérieur d'une méthodologie d'attribution des prêts plutôt rigide.

⁷¹ Par exemple: Sebstad et Cohen, “Microfinance.”

⁷² Sebstad et Cohen, “Microfinance,” p. 83; la mise en italique a été rajoutée.

générés par une entreprise, particulièrement dans le cas des gens très pauvres, alors il faut absolument encourager l'utilisation productive des crédits. Les clients très pauvres rapportent que, dans le contexte d'une forte compétition entre les différentes demandes du foyer, la discipline imposée de rembourser régulièrement le crédit et le contrôle sur l'utilisation des crédits les obligent à consacrer plus de temps à leur entreprise et à réinvestir les profits. En plus de la nécessité d'encourager une utilisation productive du crédit, il est aussi important d'offrir un ensemble de produits de crédits alternatifs tels que les crédits d'urgence ou les crédits de logement. Par exemple, SHARE vérifie l'utilisation des crédits et rend visite aux clientes pour les encourager à investir dans des microentreprises. L'organisation s'assure aussi que les clientes très pauvres sont capables de générer un surplus avec lequel elles pourront rembourser le crédit. SHARE offre également un ensemble de crédits non productifs pour le logement, les installations sanitaires et des crédits saisonniers.

Des termes de crédit appropriés Les produits de crédit sont souvent inflexibles, ce qui peut créer des problèmes pour les clients très pauvres, voire même les exclure. Ce phénomène a été exacerbé par la tendance à fournir des crédits de fonds de roulement pour les entreprises avec un taux de rotation rapide. Cela a mené à des durées de prêts plus courtes sans pour autant réduire la taille des crédits, créant des tranches de remboursement plus grandes. A cause de leurs revenus irréguliers et peu fiables, les gens très pauvres ont des difficultés à se conformer à la discipline stricte de crédit qui demande des remboursements réguliers et de l'épargne. Par exemple, une étude menée sur l'impact sur la pauvreté de Nyèsigiso trouva que la durée des prêts accordés manquait de flexibilité et que les contraintes liées aux remboursements créaient des problèmes pour les personnes très pauvres en terme de gestion, ce qui renforçait l'attitude négative de la communauté envers les gens très pauvres. La communauté cherchait alors à empêcher les pauvres de joindre le programme.⁷³ On doit rendre les programmes de microfinance flexibles pour garantir qu'il n'y ait pas un conflit d'intérêt entre le besoin de rembourser le crédit et les autres besoins du foyer, particulièrement lorsque d'autres personnes du foyer ont besoin d'argent.

“Vu de cette perspective, on peut peut-être mieux comprendre pourquoi la contrainte des remboursements hebdomadaires, particulièrement quand leur montant augmente parallèlement à l'accroissement de la taille des crédits, devient de plus en plus forte au fil du temps. Il en résulte que les cycles de crédit et les échéances de remboursement doivent être basés sur la capacité du foyer à rembourser plutôt que d'assumer que les clients gèrent une entreprise spécifique qui a la capacité d'absorber des plus grands montants de fonds de roulement et de générer des remboursements réguliers croissants toutes les semaines.”

Nteziyaremye et MkNelly, “Mali,” p. 60.

La flexibilité est aussi importante en termes d'offre d'un ensemble de services de crédit et d'épargne accessibles lorsque les clients en ont besoin. Par exemple, les crédits d'urgence jouent souvent un rôle important pour aider les clients à se remettre d'un choc et à éviter d'utiliser des mécanismes négatifs pour résoudre le problème tels qu'emprunter de l'argent auprès d'un prêteur à gage ou vendre ses actifs. Bien sûr, cette flexibilité doit être adaptée aux besoins et à la capacité de l'institution car cela peut créer des tensions au sein de la gestion, des systèmes d'information et des procédures de contrôles internes.

Remboursement à partir d'une épargne future: Lorsque les remboursements proviennent d'une source existante de revenus, les clients devraient pouvoir bénéficier d'un minimum de flexibilité (dans la mesure où l'IMF a la capacité de gérer cette flexibilité) pour rembourser ou pour épargner comme et quand bon leur semble. Les modèles de microfinance reposant sur l'épargne tels que SafeSave au Bangladesh adoptent des niveaux élevés de flexibilité dans le remboursement des crédits et la mobilisation de l'épargne. Les clients ont le droit de faire des paiements plus gros ou plus petits (ou pas de paiement) en fonction de la situation de trésorerie

⁷³ Nteziyaremye et MkNelly, “Mali.”

de leur foyer. Les personnes très pauvres ne sont donc pas exclues ou ne subissent pas des effets négatifs à cause de leurs revenus irréguliers.

Remboursement à partir des profits d'une entreprise: Pour les crédits productifs, les clients très pauvres ont besoin de tranches de remboursement qui ne vont pas leur poser de trop gros problèmes au cas où l'entreprise devait échouer et où les revenus anticipés ne se matérialisaient pas. Les crédits devraient être alloués au bon moment avec des remboursements gérables et de petite taille. Les échéances devraient être régulières pour aider à gérer la trésorerie tout en ayant la possibilité d'avoir une plus grande flexibilité au cas où une crise survenait. Par exemple, Grameen II a un programme principal qui continue à pratiquer la stricte 'discipline de crédit' traditionnelle mais avec un 'flot lent' optionnel qui permet une grande flexibilité dans les remboursements.⁷⁴ Une durée d'un crédit qui est trop long augmente les chances que le client utilise les fonds de son entreprise à d'autres fins, ce qui pourrait amener l'entreprise à faire faillite. Si la durée du crédit est trop courte, cela peut encourager la dépendance et ne permet pas à l'entreprise de s'agrandir. Un client très pauvre peut devoir prendre plusieurs crédits avant de pouvoir établir une entreprise fiable et être capable d'effectuer ses remboursements sans problème. Si la durée du crédit est relativement courte et si sa taille est assez petite, alors le risque est faible ; même lorsqu'un client a des problèmes, il peut contracter un nouveau crédit et essayer de nouveau sans avoir à subir trop de conséquences négatives.

Offrir d'autres services de soutien

Le risque d'accorder des crédits aux clients très pauvres peut être réduit en offrant des services d'encadrement qui permettent d'augmenter les chances de succès d'une utilisation productive d'un crédit. Cela peut aussi réduire le risque qu'un choc n'arrive. Par exemple, lorsque le crédit est offert à des clients très pauvres qui ont peu ou pas d'expérience commerciale et qui n'ont pas d'entreprise existante, les chances d'échec dues à l'inexpérience et la mauvaise gestion sont élevées. L'insistance sur le remboursement du crédit et le contrôle garantissant que le crédit soit utilisé à des fins productives peuvent aider le client à se concentrer sur l'entreprise. De plus, les IMF doivent garantir un encadrement approprié pour les clients afin de leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer leurs entreprises. Cet encadrement peut venir d'autres clients à travers les structures des groupes, du personnel de terrain, les formations spécialisées dans la gestion commerciale ou une combinaison des trois.

Il peut exister d'autres formes de soutien pour les activités génératrices de revenus. Par exemple, le programme de microfinance de BRAC est connu pour sa capacité à réduire les risques du crédit pour ses emprunteurs grâce à l'offre d'un ensemble intégré de services et produits comprenant des idées de produits à vendre, des formations, des soins vétérinaires, du soutien marketing et des établissements de vente au détail pour écouler les produits des emprunteurs. BRAC offre aussi une assurance au cas où l'entreprise échouait.

Soutenir les activités génératrices de revenus et réduire la vulnérabilité

Comme nous en avons discuté dans la première partie, réduire la pauvreté revient souvent à augmenter les revenus. La conception et la distribution des programmes de microfinance peuvent améliorer l'efficacité de ces programmes en réduisant la vulnérabilité des clients et en renforçant leurs activités génératrices de revenus. Cette partie présente un certain nombre de domaines dans lesquels la pratique des IMF peut être améliorée.

Produits et services La première partie présentait les mécanismes par lesquels la microfinance peut soutenir les activités génératrices de revenus des clients et réduire leur vulnérabilité. Cependant, la nature irrégulière de beaucoup d'activités génératrices de revenus des personnes très pauvres peut rendre difficile la participation de ces dernières à un programme de microfinance, particulièrement lorsqu'il s'agit de prendre

⁷⁴ Yunus, *Grameen Bank II*.

des risques liés à un crédit. Les IMF doivent décider d'offrir un ensemble de produits et services en plus du crédit qui peuvent aider à stabiliser et augmenter les revenus et qui sont développés en comprenant comment les services financiers sont utilisés par les personnes très pauvres.

Épargne: L'épargne est particulièrement importante pour les pauvres en terme de réduction de la vulnérabilité. Les services d'épargne doivent être accessibles facilement, privés et indépendants des emprunts. Par exemple, SHARE passa à l'épargne volontaire plutôt que de continuer avec l'épargne obligatoire. Ce faisant, SHARE est en train de réduire le nombre de cas où les crédits ne sont pas utilisés productivement, ce qui permet de maintenir l'efficacité financière de l'organisation et d'améliorer son potentiel en terme d'impact positif.

Assurance: Certains développements récents ont permis de créer de nouveaux produits de micro-assurance qui pourraient jouer un rôle important dans la capacité des gens très pauvres à faire face aux crises et à réduire leur vulnérabilité. Cependant, "la distribution de produits d'assurance est complexe et il se peut que la plupart des IMF n'aient pas la capacité d'offrir directement de tels produits".⁷⁵

Autres produits et services financiers: Pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clients, les IMF peuvent développer un ensemble de produits financiers. Cela peut inclure, par exemple, des crédits pour financer les urgences, le logement, l'éducation, la consommation ou une variété de produits d'épargne. Par exemple, CRECER a des crédits internes de groupe qui aident les clients à faire face à des situations de vulnérabilité économique telles que la précarité de la nourriture, l'incertitude d'avoir ou non suffisamment de revenus pour faire face aux échéances de remboursement—particulièrement dans les cas où l'activité dans laquelle le crédit est investi ne génère pas directement de revenus ou si l'activité doit se développer sur le long terme—et à d'autres chocs qui font baisser la trésorerie de la famille et affectent son bien-être socio-économique.

Subventions: Des programmes, tels que celui de BRAC, le Income Generation for Vulnerable Group Development program (IGVDG), donnent des subventions ou de la nourriture pour une période donnée. Lorsqu'elles sont gérées prudemment, ces aides peuvent aider à stabiliser les revenus des clients. Les clients participant au IGVDG peuvent ensuite adhérer au programme général de BRAC et accéder à des crédits pour établir une activité génératrice de revenus avec beaucoup moins de risques d'appauvrissement et de vulnérabilité de l'entreprise.

Créer un environnement qui soutienne les clients et leur permette de rester dans le programme

Les services financiers peuvent considérablement aider les clients à réduire leur vulnérabilité, mais pour les clients les plus pauvres et les plus vulnérables, on doit reconnaître qu'il est quasi certain que des problèmes apparaissent à un moment ou à un autre. Cela peut générer des impacts négatifs et pousser les pauvres à quitter le programme. Une fois que les clients ont quitté un programme, celui-ci ne peut réussir à générer des impacts positifs. Ainsi, les IMF, en plus de distribuer des produits adaptés, doivent gérer un processus actif pour identifier les personnes qui courent le plus de risques de se trouver face à des problèmes et pour créer le bon encadrement pour soutenir ces clients. Beaucoup de IMF utilisent le premier crédit qu'elles octroient comme un prêt test qui permet d'exclure les clients qui posent des problèmes. Lorsqu'il s'agit de travailler avec les plus pauvres, c'est au cours du premier crédit que les clients inexpérimentés courent le plus grand risque de rencontrer des problèmes et de quitter le programme. Le défi est de retenir et soutenir les clients très pauvres, pas de les expulser.

Les IMF minimalistes ne sont pas bien armées pour soutenir leurs clients quand les problèmes apparaissent. Certaines organisations décident d'inclure un certain nombre d'éléments sociaux dans la conception de leur programme, mais cela augmente bien sûr leurs coûts. Les IMF ont encore beaucoup de chemin à faire pour développer des approches qui permettent d'aider les clients à faire face à leurs problèmes en leur donnant le temps et l'espace pour se remettre. Par exemple, les programmes de crédit de groupe ont la possibilité de créer des réseaux d'encadrement parmi les clients, mais ceux-ci doivent être

⁷⁵ Snodgrass et Sebstad, *Clients*, p. 69.

encouragés activement plutôt que de supposer qu'ils vont se créer par eux-mêmes. Le personnel doit alors adopter une attitude moins concentrée sur la discipline de crédit et la pression sur les remboursements, ils doivent avoir une attitude plus encourageante pour aider les clients à résoudre leurs problèmes et à développer de nouvelles compétences qui vont à leur tour les aider à être plus disciplinés dans leurs remboursements. Sebstad et Cohen⁷⁶ suggèrent que "maintenir l'accès au crédit est une stratégie importante de gestion des risques pour les plus pauvres." Les clients sont très conscients de ce qu'ils ont à perdre s'ils abandonnent le programme et vont très certainement faire tous les efforts possibles pour rembourser leurs crédits même si cela signifie faire des coupes drastiques dans la consommation du foyer.

"Parfois, nous devons ne pas faire certaines dépenses familiales (nourriture, autres événements sociaux) pour pouvoir rembourser chaque semaine. Même si votre mari est affamé, vous devez d'abord rassembler tout l'argent nécessaire pour faire le remboursement et pouvoir quitter le lieu de réunion... Certaines femmes pleurent quand elles ne réussissent pas à rassembler le montant dont elles ont besoin pour le remboursement."

Membres de Nyèsigiso cités dans le livre de Ntezigyaremye et Mknelly, "Mali," p. 58.

Une culture de discipline stricte sur le crédit peut assurer que les clients restent motivés et sur le bon chemin, laissant une certaine marge de temps avant que certaines difficultés, exposées plus haut, ne se développent et donnent naissance à des problèmes insurmontables ou à l'endettement. Cependant, le manque de flexibilité peut créer des problèmes qui peuvent, par exemple, être une cause du taux d'abandon relativement élevé de SHARE (17% en 2000). En tenant compte de ces possibilités, il est important que le personnel des IMF ne soit pas coercitif et qu'il cherche à créer un environnement encourageant où on est à l'écoute des problèmes et où les clients prennent collectivement la responsabilité de les résoudre avec l'aide du personnel de l'IMF. Les règlements sur les remboursements doivent aussi permettre suffisamment de flexibilité pour résoudre les problèmes de remboursement d'une manière plus humaine. Le programme Grameen II, par exemple, s'est éloigné de la politique de 'discipline stricte' et a basé son modèle sur la croyance que les pauvres remboursent toujours leurs emprunts. "Il n'y a pas de raison ... de se froisser parce qu'une emprunteuse ne peut pas rembourser le montant complet d'un emprunt à une date fixée au début du déboursement du crédit. Beaucoup de choses peuvent mal tourner pour un pauvre pendant la période de crédit... Nous ne pensons pas que le ciel tombera sur la tête de quelqu'un parce qu'une emprunteuse a pris plus de temps pour rembourser son crédit".⁷⁷

Améliorer l'impact social de la microfinance et son impact sur le renforcement du pouvoir d'action⁷⁸

La microfinance a un rôle important à jouer dans le renforcement du pouvoir d'action des femmes (ou aussi traduit par 'émancipation' des femmes pour rendre compte du mot anglais *empowerment*, voir chapitre 4 pour une note du traducteur plus détaillée). Cependant, cet impact dépend dans une large mesure de la manière dont le programme est conçu et distribué. Les organisations activistes, telles que PRADAN en Inde, qui travaillent avec des groupes d'entraide, insistent principalement sur l'émancipation de petits groupes de femmes. Les services financiers font partie d'un processus d'émancipation mais ne sont pas l'objectif principal de l'organisation. Pour PRADAN et d'autres organisations similaires, la pérennité repose sur le fonctionnement durable du groupe en tant qu'unité indépendante et il n'y a pas de rôle commercial à long terme pour l'organisation. Les IMF qui cherchent à offrir des services financiers directement aux clientes doivent opérer de façon différente que les organisations qui ont comme objectif principal de

⁷⁶ Sebstad et Cohen, "Microfinance," p. 108.

⁷⁷ Yunus, *Grameen Bank II*, p. 2.

⁷⁸ Pour un exposé plus détaillé sur le rôle de la microfinance dans le renforcement du pouvoir d'action des femmes, voir le chapitre 4 écrit par Cheston et Kuhn.

renforcer le pouvoir d'action. On peut toutefois apprendre beaucoup sur le sujet en étudiant un ensemble d'approches utilisées par des organisations formelles de microfinance, des organisations de développement et des organisations communautaires.

Les groupes ont le potentiel de faciliter le développement des compétences ainsi que de construire un capital de confiance et un capital social. Les conditions d'endettement d'un groupe ébranlent souvent ce potentiel positif et créent un environnement plus coercitif et conflictuel qui décourage la participation des personnes très pauvres. Passer à des crédits individuels risque de faire perdre le rôle potentiel des groupes à soutenir l'émancipation. Même si les garanties de groupe peuvent créer des problèmes, quand elles fonctionnent bien, elles permettent de créer la cohésion et encouragent les clientes à se sentir responsables pour les autres membres du groupe, s'assurant que les crédits contractés sont appropriés et que les membres ayant des problèmes bénéficient d'un bon encadrement. Ainsi, les méthodes d'attribution de crédit reposant sur l'endettement de groupe ont le potentiel d'apporter beaucoup de bénéfices en faveur des besoins des clients très pauvres. Ces bénéfices n'apparaissent pas automatiquement, les IMF doivent former et encourager leur personnel à faciliter activement ces processus.

Lier la microfinance à d'autres services de développement

Une perspective holistique de la pauvreté soulève la question de savoir si les IMF devraient développer un ensemble intégré de services. Pour des organisations comme la banque SEWA en Inde ou BRAC au Bangladesh, c'est la voie qu'elles ont prise. Dans de nombreux cas, les différents moyens de sortir de la pauvreté peuvent être limités par des facteurs qui vont plus loin que l'utilité des services financiers ou qui peuvent même empêcher les gens de pouvoir accéder aux services financiers disponibles. Dans ces cas particuliers, il peut exister des justifications solides pour mettre en place d'autres interventions que la microfinance ou d'ajouter aux services financiers d'autres éléments tels que l'éducation sur la santé, la formation, les services de soutien du marché, etc. Par exemple, BRAC affirme que, dans le contexte du Bangladesh, les plus pauvres ne peuvent souvent pas utiliser le crédit productivement et ont besoin de recevoir une 'aide pour se lancer'. On leur donne alors des subventions jusqu'à un certain niveau à partir duquel ils peuvent lancer des activités durables sur le marché.

Mais reconnaître que la pauvreté a plusieurs visages ne veut pas dire que les IMF devraient essayer de tout faire. Si les IMF réussissent, c'est parce qu'elles restent concentrées sur ce qu'elles savent bien faire ! Il est très dangereux que les IMF essayent de lancer d'autres activités parce qu'elles ont l'impression qu'elles 'devraient' le faire, elles risquent de le faire mal et d'endommager leur efficacité à offrir des services financiers. L'histoire des interventions de développement est remplie de programmes de développement intégré qui ont échoué parce qu'après avoir mené une analyse compréhensive de la pauvreté, ils ont essayé de répondre à tous les problèmes en même temps. La microfinance a une approche très différente, elle fournit un minimum d'éléments de manière durable et permet aux clients de prendre les décisions sur la manière dont les ressources devraient être utilisées.

Il y a certainement un grand potentiel pour augmenter l'impact de la microfinance en créant plus de liens avec d'autres services de développement comme par exemple l'inclusion des composantes d'éducation et de formation dans les programmes de CRECER et d'autres *Crédit avec Education*.⁷⁹ Les IMF peuvent aussi utiliser leurs structures existantes et leurs contacts avec les clients pour créer de nouvelles relations avec d'autres prestataires de services. Mais ces décisions portant sur l'intégration d'autres services dans la microfinance ou sur la création de nouveaux liens doivent reposer sur une bonne compréhension des concepts de la pauvreté et des capacités et ressources disponibles, ainsi que des compromis à faire entre les bénéfices et les coûts de la performance financière, d'une part, et le ciblage de la pauvreté, d'autre part.⁸⁰

⁷⁹ Pour un exposé détaillé sur ces questions, voir chapitre 2.

⁸⁰ Des exemples de combinaisons synergétiques sont proposés dans le livre de Morduch et Haley, *Analysis*, p. 86-91.

Gérer la couverture de la clientèle et l'impact

Vouloir combattre la pauvreté demande de faire un effort délibéré. Les organisations florissantes centrées sur la pauvreté ont réussi dans deux domaines: la vision et les systèmes. La mise en place d'une 'culture de la pauvreté' au sein de l'organisation est un élément central pour garantir que le personnel et les clients, à tous les niveaux, prennent des décisions qui cherchent toutes à améliorer l'étendue de la couverture et la profondeur de l'impact sur la pauvreté. Aussi bien CRECER que SHARE démontrent que la vision et la mission de l'organisation, ainsi que l'engagement du conseil d'administration et de la direction, sont des ingrédients essentiels pour établir une organisation qui combatte la pauvreté avec efficacité. Le message doit atteindre tout le personnel et tous les clients, il est un facteur important de motivation qui aide l'IMF à concentrer son travail. La vision aide à guider les systèmes qui vont satisfaire les besoins des plus pauvres, ils sont mis en place et contrôlés avec cet objectif principal en tête. Les meilleurs systèmes ne peuvent pas fonctionner dans une organisation qui n'a pas la vision et l'engagement de travailler avec les plus pauvres. De même, la vision ne suffit pas à elle seule, elle doit guider l'innovation et le développement de systèmes appropriés.

"Les programmes qui ont pour objectif spécifique de réduire la pauvreté et qui l'intègrent dans leur culture organisationnelle sont bien plus efficaces pour offrir des services aux foyers pauvres que ceux qui donnent une priorité aux objectifs financiers par-dessus tout."

Morduch et Haley, *Analysis*, p. 1.

Culture de l'organisation

Une *culture d'impact* devrait être créée pour encourager l'encadrement des personnes très pauvres à l'intérieur de l'organisation, mais aussi pour encourager les clients à s'encadrer les uns les autres. Alors que les IMF recherchent la pérennité financière, elles doivent aussi être efficaces dans la création de cultures organisationnelles qui mettent l'accent sur l'efficacité et la productivité et elles doivent renforcer cette culture par des mécanismes d'intéressement pour leur personnel. Si les IMF cherchent vraiment à s'attaquer à la pauvreté, elles doivent construire une telle culture et les motivations qui s'y rattachent. Réussir à convaincre et à motiver le personnel de terrain est un élément clé pour soutenir l'efficacité de l'organisation en terme de couverture et d'impact sur la pauvreté. Au centre d'une telle politique se trouve la conception de systèmes d'intéressement qui motivent le personnel à être efficace et efficient en termes d'impact et de lutte contre la pauvreté ainsi qu'en terme de performance financière. Par exemple, CRECER développe son système d'intéressement pour le personnel autour d'un mélange d'indicateurs traditionnels (taille et qualité du portefeuille de crédits) combinés à l'évaluation de la qualité des services d'éducation. On insiste sur la couverture de la pauvreté en incluant des facteurs de pondération qui favorisent le travail mené avec des clients se trouvant dans des zones reculées plus difficiles à atteindre.⁸¹ Cela permet de soutenir la culture de l'organisation qui repose sur une distribution rentable et optimale des services financiers combinés à l'aspect social des services d'éducation.

Grameen II a mis en place un système "cinq étoiles" d'intéressement du personnel basé sur les performances des branches et du personnel. Pour chaque domaine de performance, lorsque les objectifs sont atteints, une étoile de couleur, qui peut être portée par l'employé, est attribuée. Les étoiles peuvent aussi récompenser la performance individuelle d'un employé. Les étoiles de performance sont attribuées en fonction d'un ensemble de résultats portant sur la couverture, l'impact et les objectifs financiers et

⁸¹ Les zones sont divisées entre faible difficulté, forte difficulté et extrême difficulté en termes de conditions d'exploitation et d'isolement. Le système d'intéressement de CRECER est en train d'être re-développé pour inclure la couverture de la pauvreté ainsi que des meilleurs indicateurs d'impact.

opérationnels: 100% de taux de remboursement; rentabilité; dépôts d'épargne; participation scolaire et achèvement de l'école primaire ; emprunteurs traversant le seuil de pauvreté.

Yunus, *Grameen Bank II*.

Compte tenu de l'implication active des clients à se soutenir les uns les autres ou à exclure les membres 'à problèmes', il est important que les clients ressentent aussi cette culture. Cela soulève la question de savoir comment les clients sont en général impliqués dans les processus de l'organisation et comment les objectifs de l'organisation reflètent les priorités des personnes qu'elle cherche à servir. Des processus plus participatifs pour impliquer les clients dans la gestion de l'organisation et les prises de décision peuvent être un moyen de répondre à cette question. On trouve peu de pratiques existantes sur ces questions, c'est un domaine d'innovation future.

Tenir compte de la question des relations entre les sexes dans la mise en place des programmes

Comprendre les questions de relations entre les sexes et les impacts potentiellement positifs et négatifs de la microfinance doit faire partie de la culture et des programmes de l'organisation. Cela doit arriver à trois niveaux. Premièrement, mieux comprendre quelles sont les relations entre les sexes existantes dans la vie des clients et quel est le potentiel des femmes à augmenter leur pouvoir de décision et de responsabilité financière car cela peut avoir des impacts positifs et négatifs sur les dynamiques à l'intérieur du foyer. Deuxièmement, l'interaction du personnel avec les clients est très importante pour faire face aux inégalités entre les sexes. Si les employés de l'IMF agissent comme des modèles inspirant positivement les clients, remettant en question certaines inégalités et éduquant les gens, ils peuvent aider à redresser les inégalités à l'intérieur de la communauté. Cependant, si leur attitude et leur comportement ne font que refléter les normes sociales conventionnelles, alors ils ne feront que renforcer les inégalités existantes. L'engagement de l'organisation à remettre en question les inégalités à *l'intérieur de sa propre structure* sera un élément clé pour développer un bon comportement du personnel de terrain dans les communautés.

Par exemple, les dynamiques de groupe adoptées par la plupart des méthodologies centrées sur la pauvreté ont le potentiel d'influencer les réseaux sociaux et l'entraide au sein de la communauté (capital social). Cette influence peut être positive, en supportant par exemple une culture d'entraide, ou être négative, en exacerbant par exemple les tensions et créant un conflit entre l'obligation de se porter caution les uns envers les autres et le soutien de groupe. Il ressort de l'évaluation d'impact de CRECER que l'impact positif sur le renforcement du pouvoir d'action des femmes était dû en partie au fait que le programme ciblait exclusivement les femmes ainsi qu'à certaines caractéristiques méthodologiques des caisses de crédit villageoises: les femmes gérant leur propre banque, prenant des décisions sur la faisabilité des activités proposées par chacune d'elles, votant pour leur chef ou décidant de la durée et des conditions des prêts internes. Le concept de solidarité est aussi véhiculé par la structure de groupe adoptée. De plus, les réunions régulières imposées par CRECER animent les relations entre les femmes et leurs connaissances des unes et des autres. L'éducation reçue aide aussi à renforcer l'amour-propre.

Apprentissage et innovation dans l'organisation

Les IMF qui se concentrent sur la lutte contre la pauvreté doivent être plus innovantes et capables de répondre aux besoins exprimés par leurs clients. Des systèmes d'apprentissage internes devraient permettre de développer des outils de contrôle de la performance des clients tout en étant à l'écoute des expériences et points de vue des clients, particulièrement ceux faisant partie de la tranche la plus pauvre. C'est pourquoi les systèmes de contrôle doivent être développés de manière à fournir des informations utiles sur le niveau de pauvreté des clients. Les IMF doivent aussi être suffisamment flexibles pour pouvoir apporter les changements nécessaires suggérés par cet apprentissage.

TROISIEME PARTIE: LEÇONS ET CONCLUSIONS

Implications pour le secteur de la microfinance

Cette conclusion résume les implications principales des différentes discussions soulevées dans les parties un et deux pour les opérateurs qui offrent des services de microfinance et pour les donateurs et décideurs qui les soutiennent. Il est évident que nous nous sommes éloignés de la tentation de reproduire des guides pratiques pré-établis et que nous devons au contraire plutôt chercher à appliquer des principes généraux de pratique et de performance.

L'importance de la microfinance dans l'éradication de la pauvreté

J'ai commencé ce chapitre en mettant en avant l'absence de la microfinance dans les stratégies des donateurs pour la réalisation des objectifs du Millénaire dans le domaine du développement. Ce chapitre a démontré qu'il ne fallait pas commettre l'erreur de croire que la microfinance n'était pas une stratégie appropriée pour les plus pauvres. L'analyse conceptuelle et les études détaillées sur les évaluations d'impact menées sur le travail des organisations qui ont servi d'études de cas ont démontré clairement qu'il était possible d'avoir un impact à la fois social et économique. Cela signifie que la microfinance peut avoir un impact direct sur le premier objectif du Millénaire qui est de réduire de moitié la pauvreté absolue et la faim, ainsi que d'avoir des impacts indirects sur la plupart des autres objectifs.

“La documentation disponible confirme que la plupart des programmes de microfinance n'offrent pas de services aux plus pauvres. Cependant, il y a certaines institutions qui le font et leurs performances indiquent que les plus pauvres peuvent définitivement tirer des bénéfices de la microfinance en termes d'augmentation des revenus et de réduction de la vulnérabilité.”

Morduch et Haley, *Analysis*, p. 6

Conception de la microfinance centrée sur la pauvreté

La couverture et l'impact sur la pauvreté ne sont pas automatiques. La microfinance conventionnelle agit par des mécanismes à la fois délibérés et intentionnels qui excluent les plus pauvres. C'est pourquoi les programmes doivent être conçus pour inclure les plus pauvres et pour faciliter les mécanismes qui vont conduire à des impacts positifs sur la pauvreté.

On trouve une gamme diversifiée d'organisations mais il n'existe pas un modèle clé de succès. Certaines organisations choisissent de s'engager complètement dans la lutte contre la pauvreté, d'autres restent générales dans leur ciblage. Cependant, toutes les IMF doivent étudier sérieusement la position des plus pauvres au sein de leur organisation. La plupart des IMF ont parmi leurs clients des personnes qui font partie de la catégorie des plus pauvres. Certaines d'entre elles peuvent avoir des effets négatifs sur leurs clients. Si elles comprennent mieux ce qu'est la pauvreté, qui elle inclut et qui elle exclut et pour quelles raisons, les IMF peuvent prendre des mesures simples pour améliorer leurs services, leur couverture et leur efficacité envers les plus pauvres.

Améliorer la couverture des plus pauvres:

Le défi principal est d'assurer que les plus pauvres ne sont pas artificiellement exclus des prestations de service. "On doit faire des efforts délibérés et durables pour essayer d'atteindre les personnes plus pauvres. La microfinance conventionnelle ne se mobilise pas automatiquement pour atteindre les plus pauvres".⁸²

- Les IMF doivent améliorer leur compréhension contextuelle de la pauvreté et des besoins des personnes très pauvres.
- Une étude de marché qui conçoit des mesures déterminées pour surmonter l'exclusion des plus pauvres peut permettre de mieux comprendre leurs besoins.
- Les IMF devraient travailler dans des zones qui ont des niveaux élevés de personnes très pauvres (ciblage géographique).
- Plutôt que d'ériger des barrières contre les personnes moins pauvres, les programmes de microfinance devraient être conçus en fonction des besoins des clients. Cela peut être possible et efficace si les personnes très pauvres sont consultées.
- Le ciblage actif des clients est nécessaire si une IMF veut se concentrer exclusivement sur les personnes très pauvres et pauvres.

Produits appropriés:

Les clients très pauvres ont besoin d'un ensemble de services financiers qui sont adaptés à leurs revenus irréguliers et à leurs habitudes de dépenses tout en les aidant à faire face aux demandes d'argent inattendues.

- Aussi bien le crédit que l'épargne sont des services importants pour les personnes très pauvres car ils lui permettent d'atteindre une stabilisation et une plus grande régularité des revenus, d'investir dans des activités génératrices de revenus et de réduire leur vulnérabilité.
- La conception des produits devrait reposer sur leur potentiel à réduire la pauvreté, les risques et la vulnérabilité, pas seulement sur leur attraction pour les clients.
- Lorsque le remboursement d'un crédit est opéré à partir de sources existantes de revenus, il doit y avoir une flexibilité dans l'épargne et les remboursements d'emprunts. En particulier, l'épargne devrait être facilement accessible aussi bien pour des dépôts que pour des retraits. Les crédits n'ont pas besoin d'être rattachés à une activité particulière.
- Lorsque le remboursement d'un crédit est opéré à partir des profits provenant d'une activité génératrice de revenus, les remboursements réguliers et la pression exercée par les IMF sont importants pour encourager les clients à se concentrer sur l'activité de leur entreprise et à développer des compétences commerciales.
- Lorsqu'une crise ou une urgence apparaît, les clients devraient avoir la possibilité de passer d'un cycle de remboursement rigide des crédits de l'entreprise à un calendrier plus flexible.
- Un ensemble d'autres produits, tels que les crédits d'urgence et l'assurance, peuvent aider les clients à faire face aux urgences, à réguler la consommation et, en général, à réduire leurs risques et leur vulnérabilité.
- Les besoins des clients pour une plus grande flexibilité et leurs besoins pour un ensemble de produits doivent être en phase avec la capacité de l'IMF à gérer un portefeuille de microfinance de plus en plus complexe et diversifié.

⁸² Elizabeth Littlefield (présentant le point de vue institutionnel de CGAP, correspondance par courrier électronique, 14 Février 2002)

Distribution:

Les produits et les services doivent être distribués en tenant compte de la vulnérabilité des clients et doivent chercher à les aider à rester dans le programme en cas de problèmes.

- Il ne devrait pas y avoir d'obligation à prendre un crédit.
- L'accès à de plus grands crédits devrait dépendre de la capacité à rembourser—soit en démontrant la capacité d'épargner soit en démontrant la performance de l'entreprise.
- Les problèmes et les échecs du client devraient être prévus et le client devrait être encadré plutôt que d'être exclu du programme—des relations encourageantes et non pas coercitives devraient être développées.
- L'endettement de groupe peut exclure les plus pauvres: on peut surmonter cet obstacle en retirant la responsabilité d'endettement du groupe, en facilitant le fonctionnement du groupe ou en attribuant des crédits individuels.
- Une culture de ciblage et d'impact sur la pauvreté au sein d'une IMF est un élément clé pour avoir un impact positif.
- L'encadrement du client et le partage de compétence devraient être encouragés. Il y a beaucoup à apprendre des organisations communautaires et d'autres modèles de microfinance tels que les groupes d'entraide.
- La sensibilité à la différence entre les sexes devrait être intégrée dans le programme au niveau des relations entre le personnel de terrain et les clients ainsi qu'à l'intérieur des procédures et de la culture de l'organisation.

Compromis et équilibres

Sans objectifs sociaux, les IMF pourraient connaître une croissance plus rapide et faire plus de profit. Sans objectifs financiers, les IMF pourraient travailler intensivement avec un petit nombre de personnes s'assurant que peu de gens dans le groupe ciblé soient exclus et que le personnel dévoué passe de nombreuses heures avec les clients individuels pour assurer qu'ils réussissent. La microfinance est un compromis où les objectifs sociaux et financiers doivent être équilibrés. La difficulté est de marier les meilleures pratiques en terme de couverture de la pauvreté, d'impact et d'autosuffisance tout en faisant des compromis qui permettent de développer un mélange raisonnable de ces trois objectifs. Les défis clés à soulever sont:

- Mieux comprendre les compromis et les bénéfices. Quels sont les effets positifs d'un ciblage sur la pauvreté? Pour comprendre, on a besoin de collecter une meilleure information comparative sur les ratios d'exploitation des IMF tels que les salaires du personnel comparés à la taille moyenne des crédits ou bien la densité de population comparée au nombre de clients par agent de crédit.
- Etre capable d'innover pour rendre la microfinance centrée sur la pauvreté plus rentable. Pour cela, quelle est l'importance de s'intéresser particulièrement au succès et à la pérennité des clients?
- Innover pour améliorer l'impact de la microfinance, par exemple, en saisissant les opportunités de meilleure rentabilité et d'impact accru en offrant ou se mettant en partenariat avec des organisations offrant des services supplémentaires.
- Mettre en place des objectifs de performance réalistes pour les organisations qui ont décidé de se concentrer sur la lutte contre la pauvreté.

Mesurer la performance

Le secteur de la microfinance a établi de très bons outils pour mesurer et rendre compte de la performance financière. Nous avons encore un long chemin à parcourir pour établir des critères comparables pour mesurer la performance du degré de couverture de la pauvreté et du degré d'impact.

“Aujourd’hui, la majorité des IMF ne déterminent pas la composition de la clientèle au moment de l’adhésion ni n’évaluent l’efficacité de leurs programmes en termes de réduction de la pauvreté. Le développement et l’utilisation de nouveaux outils d’analyse et d’évaluation du marché suggèrent que l’absence de contrôle et d’évaluation peut réduire les coûts à court terme mais peut aussi empêcher l’organisation d’atteindre ses objectifs sociaux et économiques à long terme.”

Morduch et Haley, *Analysis*, p. 2.

On a absolument besoin d’élargir le concept de meilleure pratique pour tenir compte de l’équilibre entre les différents objectifs que les IMF doivent atteindre. La performance doit être mesurée en terme d’efficacité et d’efficience. Les objectifs sociaux portant sur la couverture de la pauvreté et l’impact doivent avoir plus de poids et des systèmes doivent être développés pour établir des comptes-rendus clairs sur de telles données.

Mesures et comptes-rendus sur la couverture de la pauvreté

Dans un secteur qui est particulièrement subventionné par les donateurs en fonction de l’impact sur la pauvreté, il faut imposer des conditions qui demandent aux IMF de rendre compte de leur couverture de la pauvreté en utilisant des indicateurs crédibles. C’est une question particulièrement controversée aux Etats-Unis en ce moment car le Self-Reliance Act (Loi sur l’Autonomie) rend obligatoire que 50% des financements donnés par l’Agence Américaine pour le Développement International (US Agency for International Development (USAID)) pour le développement des microentreprises soient alloués aux gens très pauvres et que des outils ciblant la pauvreté soient développés et utilisés afin d’encourager l’innovation des opérateurs pour mieux servir ce marché et assurer que le mandat sur la pauvreté soit exécuté.

Pour les IMF, l’important est de chercher à connaître qui est exclu et pour quelles raisons. Avoir une bonne couverture de la pauvreté, c’est fournir les bons produits et services aux plus pauvres possibles. Pour que cela puisse se faire, deux stratégies sont particulièrement importantes: travailler dans les zones les plus pauvres du pays et travailler avec les personnes les plus pauvres comparées à la population vivant dans la zone d’intervention de l’IMF.

"La taille moyenne du crédit est un indicateur facile mais inadapté de la profondeur de la couverture. Un effort supplémentaire minimum pour collecter des données peut produire une information bien plus riche et utile pour le marketing et l’évaluation."

Morduch et Haley, *Analysis*, p. 1.

Les outils d’évaluation de la pauvreté sont disponibles pour les opérateurs et les donateurs, ceux-ci peuvent fournir des données sur la couverture de la pauvreté. Ils offrent une information excellente sur la pauvreté relative aux conditions locales, mais ils peuvent être améliorés pour établir de meilleures comparaisons au niveau national et international. Tout le monde doit accepter le fait qu’il est important que les IMF rendent des comptes sur cette donnée de performance élémentaire.

Les données élémentaires sur la couverture de la pauvreté devraient être établies en fonction des considérations suivantes:

- La taille du crédit est un indicateur inadapté pour mesurer la couverture de la pauvreté.

- Les IMF devraient contrôler et rendre compte du niveau de pauvreté des nouveaux clients ainsi que déterminer les personnes qu'elles ne desservent pas. Ces données devraient être en rapport avec le contexte local mais elles devraient aussi pouvoir être comparées avec les calculs du seuil national de pauvreté.

Mesurer et rendre compte de la performance sur l'impact

La performance sur l'impact est difficile à mesurer de façon rentable et peu de personnes demanderaient à toutes les organisations de microfinance de faire des études d'évaluation d'impact détaillées. Cependant, une information élémentaire sur l'impact est nécessaire pour la conception d'un programme afin d'assurer une gestion efficace visant à améliorer l'impact sur les plus pauvres. On doit particulièrement faire attention à deux domaines visant à contrôler et rendre compte de la performance sur l'impact:

- *Des systèmes de contrôle des clients et d'apprentissage au sein de l'organisation* peuvent être développés pour apporter des informations élémentaires et régulières sur un petit nombre d'indicateurs d'impact.⁸³ Ces systèmes peuvent collecter une information qualitative détaillée sur les clients. Ils pourraient être un premier pas vers le développement d'indicateurs plus sophistiqués pour tout le secteur car ils estimeraient la crédibilité des données à partir de la manière dont ces dernières ont été collectées.
- *Audit de la pauvreté*: la mise en place de critères de bonne pratique en termes de conception et distribution de la microfinance centrée sur la pauvreté peut être un début pour contrôler si les IMF ont des chances, compte tenu de leur stratégie, d'avoir un impact positif sur la pauvreté. L'Audit de la Pauvreté de CGAP est un cadre excellent qui étudie l'approche générale de l'organisation par rapport son impact sur la pauvreté, la compréhension du concept de la pauvreté, la culture de l'organisation et son dévouement à combattre la pauvreté, l'interface employé - client, les caractéristiques dans la conception du programme qui permettent d'améliorer sa couverture et son impact sur les plus pauvres, ainsi que les processus d'apprentissage et de contrôle de l'impact au sein de l'organisation. Mis ensemble, ces éléments ne mesurent pas l'impact sur la pauvreté mais ils donnent une bonne mesure de la performance de l'engagement de l'organisation, de la conception du programme et des mesures de contrôle garantissant l'accomplissement des objectifs.

Les critères élémentaires d'impact qui devraient être contrôlés incluent les éléments suivants:

- Compte-rendu sur qui n'adhère pas au programme et qui quitte le programme et pourquoi, en comparant ces données au niveau de pauvreté.
- Désagrégation de la performance du crédit du client et/ou de l'épargne par le niveau de pauvreté.
- Compte-rendu sur le taux de pénétration—la concentration des personnes pauvres desservies dans une zone particulière.

Créer un espace pour l'innovation—le rôle des donateurs

Dans ce chapitre, j'ai démontré que l'on peut maintenant apprendre de différentes pratiques et qu'ils existe beaucoup d'exemples qui nous informent sur comment le secteur de la microfinance peut améliorer son impact social sans pour autant compromettre la nécessité d'établir des organisations pérennes. C'est maintenant le moment d'innover et d'expérimenter. Les modèles existants et testés de la microfinance peuvent être adaptés, des nouvelles approches peuvent être développées et on peut tirer des leçons venant

⁸³ Un contrôle d'impact sensible à la pauvreté devrait inclure: information sur qui (niveau de pauvreté et caractéristiques) le programme dessert et ne dessert pas, sur qui abandonne et les changements qui se produisent au fil du temps ; informations sur le taux de pénétration ; indicateurs qui mesurent les changements survenant dans les activités génératrices de revenus (par exemple sources de revenus, sécurité et qualité de l'alimentation, logement, dépenses d'habillement, possession de terrain et d'actifs) ; différences entre les sexes dans les caractéristiques de la pauvreté et les changements qui surviennent.

de programmes créés en dehors du secteur de la microfinance, d'organisations qui ne cherchent pas à atteindre l'objectif d'autosuffisance financière institutionnelle. Par exemple, beaucoup d'organisations de développement utilisent la microfinance comme un outil pour remplir des objectifs de réduction de la pauvreté et de renforcement du pouvoir d'action. Ces organisations incorporent des services financiers dans leurs activités existantes et ne cherchent pas nécessairement à être financièrement autonomes. Bien sûr, ces organisations ne sont pas une alternative à l'approche générale de la microfinance car elles sont dépendantes de subventions continues et sont limitées en terme d'étendue de leur action. Cependant, elles innove et sont en train de trouver de nouvelles façons d'améliorer l'efficacité de la microfinance pour alléger la pauvreté. On peut apprendre de leurs expériences et développer de nouvelles idées adaptées aux services généraux de la microfinance.

Les donateurs peuvent avoir un rôle positif dans ce processus de trois manières différentes:

1. En fournissant des intéressements financiers en fonction de certains objectifs atteints, par exemple la profondeur de la couverture de la pauvreté. Il ne s'agit pas d'un plaidoyer pour demander plus de subventions pour les IMF centrées sur la pauvreté, il s'agit plutôt d'un appel pour créer des intéressements financiers ciblés qui cherchent à promouvoir un processus d'expérimentation et d'innovation dans les domaines exposés dans ce chapitre.
2. En créant un espace pour que les IMF améliorent leur efficacité. Des critères de performance rigides basés sur les performances financières poussent les IMF à emprunter un chemin étroit à la course à l'autonomie financière. On doit explorer d'autres chemins et peut-être des échéancier différents établis par les donateurs afin de donner aux IMF plus de temps pour atteindre l'autonomie financière. Cela doit être lié à l'établissement de critères plus clairs pour le secteur portant sur les bons résultats de la microfinance centrée sur la pauvreté ainsi que sur une plus grande transparence en termes de comptes-rendus sur la couverture et l'impact sur la pauvreté. Cependant, on doit faire un équilibre entre offrir plus de champ pour l'innovation (par exemple, en acceptant des phases pilotes de développement pour les IMF) et assurer que l'innovation ne soit pas utilisée comme une excuse pour justifier des mauvais résultats et des activités inefficaces.
3. En développant des critères dans le secteur de la microfinance et des lignes directrices de compte-rendu basées sur les mesures de performance qui tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience des opérations. Les critères de performance peuvent varier en fonction des objectifs de l'IMF et prendre en considération les compromis faits entre la performance financière et les objectifs d'impact sur la pauvreté. On doit faire beaucoup plus de recherche pour pouvoir déterminer à quels niveaux ces critères de performance doivent être établis.

Les prochains pas

Dans ce chapitre j'ai démontré qu'il y avait des besoins et des possibilités pour un secteur de la microfinance qui considère l'éradication de la pauvreté comme un de ses objectifs principaux en offrant un ensemble de services financiers aux personnes très pauvres. Les études de cas démontrent que c'est en train de se passer, mais le secteur doit relever le défi de repousser les frontières de la microfinance et d'innover afin de développer des services plus efficaces et rentables pour les plus pauvres. On établit trop souvent des conclusions en se basant sur de mauvaises suppositions.

Pour que la microfinance centrée sur la pauvreté puisse progresser, on a besoin de comptes-rendus et de résultats plus transparents ainsi que de créer des critères de performance. Cela comprend:

- Intéressements financiers des donateurs pour financer les politiques des IMF visant à atteindre les plus pauvres.

- Des preuves de couverture et d'impact sur la pauvreté devraient être incluses dans les critères des donateurs pour financer les IMF.
- Plus de transparence dans les rapports sur qui est desservi, qui reste dans le programme et pour combien de temps, ainsi que des indicateurs élémentaires d'impact.
- Meilleurs indicateurs et outils de mesure sur la couverture de la pauvreté—la taille des crédits n'est pas adéquate.
- Création de guides pratiques présentant les meilleures approches de microfinance centrées sur la pauvreté.

On devrait accorder plus d'importance à la microfinance dans toutes les stratégies qui cherchent à intégrer un ensemble d'approches pour combattre la pauvreté. Ce travail est un appel à la communauté de la microfinance pour qu'elle utilise son expertise et explore le potentiel de la microfinance dans toutes ses formes afin d'avoir un impact sur la vie des plus pauvres. C'est un appel pour donner un poids égal aux objectifs de couverture et d'impact sur la pauvreté plutôt que de les laisser être subordonnés à l'objectif prédominant de pérennité.

Annexe: Niveau de pauvreté exprimé en \$ US / jour des clientes de SHARE⁸⁴

Selon le seuil national de pauvreté indien, basé sur une absorption calorifique minimale, en 1994, 35% (communauté rurale—37%) de la population était sous le seuil de pauvreté. La Banque Mondiale estime que, en 1997, 44 % de la population vivait avec moins d'un dollar par jour (données ajustées). Etant donné qu'il n'existe aucune indication d'une détérioration sérieuse du niveau de pauvreté entre 1994 et 1997, il semblerait que le seuil national de pauvreté indien est bien plus bas que le seuil de 1\$ par jour du niveau de pauvreté absolue établi par les critères internationaux.

Comme le seuil national de pauvreté est basé sur une absorption calorifique minimale, nous pouvons assumer que le fait de ne pas prendre un repas entraîne un niveau d'absorption calorifique qui se retrouve en dessous du seuil de pauvreté. Si nous étudions les données de SHARE sur ses clientes, nous trouvons que 60% des foyers ont au moins manqué un repas lors des deux jours précédant le sondage (Voir Tableau d'annexe 1.1).

Table 1. Nombre de repas servis lors des deux derniers jours

| Nombre de repas | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|
| 1 | 1 | .5 | .5 |
| 2 | 7 | 3.5 | 4.0 |
| 3 | 14 | 7.0 | 11.0 |
| 4 | 56 | 28.0 | 39.0 |
| 5 | 41 | 20.5 | 59.5 |
| 6 | 81 | 40.5 | 100.0 |
| Total | 200 | 100.0 | |

De plus, parmi 81 foyers qui avaient eu 6 repas lors des deux derniers jours, 26 avaient mangé pendant deux jours des repas constitués de riz ou de pain (roti) sans *aucun* légume frais ou légume sec. En d'autres mots, ces gens ne se nourrissaient qu'avec un bol de riz ou quelques rotis. Nous assumons que ces personnes, tout en consommant probablement l'absorption calorifique minimale, n'auraient pas pu se permettre d'autres apports nutritifs. Nous classons ces personnes au dessus du seuil national de pauvreté mais sous le seuil de 1\$ par jour. En comparant ces chiffres avec la figure ci-dessus, nous arrivons à un total de 145 clientes de SHARE (parmi 200 clientes), soit 72,5%, qui se trouvent sous le seuil de pauvreté absolue de 1\$ par jour.

Tableau 2. Nombre de jours de repas de RIZ/ROTI servis uniquement avec du Chili lors des 7 derniers jours pour des foyers ayant 6 repas en 2 jours.

| Nombre de repas | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|
| 0 | 36 | 44.4 | 44.4 |
| 1 | 19 | 23.5 | 67.9 |
| 2 | 14 | 17.3 | 85.2 |
| 3 | 7 | 8.6 | 93.8 |
| 4 | 4 | 4.9 | 98.8 |
| 5 | 1 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 81 | 100.0 | |

⁸⁴ Syed Hashemi, CGAP. 15 Août 2002)