

# LA VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF

Atelier de formation et de réflexion - GTZ/IRAM

Ouagadougou – Burkina-Faso  
17 au 19 décembre 2001

● **Compte-rendu**



**iram**

**GTZ** (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)  
Postfach 51 80 - 65726 Eschborn - Allemagne  
Tél. : 33 (49) 61 96 790 • Fax : 33 (49) 61 96 79 11 15  
• [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

**IRAM** (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement)  
49, rue de la Glacière 75013 Paris - France  
Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33(0)1 43 31 66 31  
[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

# Sommaire

<b>I. INSTITUTIONNALISATION ET VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF .....</b>	<b>1</b>
1.1. L'institutionnalisation - une nécessité reconnue en cours de route.....	1
1.2. Le diagnostic actuel.....	2
1.3. Institutionnalisation, mais par qui ?.....	3
1.4. Et si chacun faisait un effort ? .....	4
<b>II. LES CONCEPTS DE VIABILITE SOCIALE ET DE GOUVERNANCE .....</b>	<b>6</b>
2.1. La problématique de la pérennité des institutions de microfinance (IMF) .....	6
2.2. La viabilité sociale.....	8
2.3. La gouvernance .....	9
2.4. Débats et points complémentaires sur la viabilité sociale .....	9
<b>III. QUATRE ETUDES DE CAS.....</b>	<b>12</b>
3.1. Le crédit Rural de Guinée.....	12
3.2. Promotion des mutuelles rurales au Niger.....	13
3.3. La coopérative d'épargne et de crédit des artisans (CECA) à Lomé (Togo) .....	14
3.4. La FAFEC (Fédération des Associations Féminines d'Epargne et de Crédit) en Côte d'Ivoire (Région des Savanes) .....	15
<b>IV SYNTHESE DES ETUDES DE CAS.....</b>	<b>17</b>
<b>V TRAVAUX EN ATELIER .....</b>	<b>17</b>
<b>VI SYNTHESE DU SEMINAIRE .....</b>	<b>21</b>
<b>VII VOULEZ-VOUS CONTINUER LES REFLEXIONS SUR VIABILITE SOCIALE ? .....</b>	<b>23</b>

## ANNEXES

- Annexe 1 : Canevas des études de cas
- Annexe 2 : Les études de cas
  - La CECA (Lomé - Togo)
  - La FAFEC (Côte d'Ivoire)
  - Le projet PMR (Niger)
- Annexe 3 : Le programme
- Annexe 4 : Liste des participants

## I. INSTITUTIONNALISATION ET VIABILITE SOCIALE D'UNE IMF

### 1.1. L'institutionnalisation - une nécessité reconnue en cours de route

Les concepts de financement du développement, comme toute théorie économique, ont toujours été fortement imprégnés par les courants de pensée de leur époque. Ainsi, les premières activités de microcrédit se situent souvent dans un contexte de « l'ajustement structurel » dans le cadre duquel le retrait de l'État suscitait la « promotion » de l'activité privée de la part des agences de coopération. C'est dans ce contexte qu'ont émergé, notamment en Afrique de l'Ouest, de nombreux projets d'appui aux « microréalisations », de promotion de l'artisanat ou de développement rural intégré. Pour renforcer leur caractère promotionnel, ces projets étaient souvent dotés d'instruments financiers, tels que des fonds de crédit au service du groupe cible. Au lieu de cette intervention directe dans le secteur financier, encore peu de projets, à l'époque, favorisaient la coopération avec des institutions financières formelles ou informelles sur place, ces dernières faisant souvent défaut. Aujourd'hui, on constate que le concept de la « promotion financière » d'hier ne rime pas avec celui de « l'institutionnalisation d'un projet » de nos jours. Telle est l'héritage face auquel se trouve la GTZ à l'heure actuelle.

Contrairement aux expériences dans le domaine du microcrédit en Amérique latine ou en Asie à la fin des années 80<sup>1</sup>, l'appui financier de la GTZ en Afrique de l'Ouest avait un objectif essentiel d'autopromotion, notamment par l'appui à des organisations paysannes (OP). Basées sur le développement des services non-financiers aux membres, il existait, dès le départ, des visions d'institutionnalisation pour les OP comme organisations d'autopromotion du monde rural<sup>2</sup>. Par contre, l'idée de l'institutionnalisation des composantes financières, créée à cette époque, ne sera débattue qu'avec quelques années de retard.

Depuis le milieu des années 90, on est passé du concept de « financement » à celui de « développement des institutions financières » et notamment des institutions de microfinance (IMF)<sup>3</sup> avec un objectif de pérennité. Ce changement était accompagné par le développement des approches systémiques en faveur des secteurs financiers qui, issues de différents cercles académiques américains, mettaient l'accent sur les conditions cadres (réglementation et supervision des nouvelles institutions financières, attitudes des autorités politiques<sup>4</sup>). En même temps, on cherchait l'articulation de ces nouvelles IMF avec le système bancaire classique accentuant ainsi les complémentarités qui peuvent exister entre les institutions financières de taille et de part de marché différentes. Finalement, au niveau national, le développement de la « microfinance » était de plus en plus programmé dans le cadre des stratégies nationales pour le développement de la microfinance qui ont vu le jour à partir du milieu des années 90, notamment au Mali, au Burkina Faso et, plus récemment, au Niger.

---

<sup>1</sup> Les Caisses Municipales du Pérou ainsi que Financiera Calpia du Salvador, appuyées par la GTZ, étaient dès le début des structures professionnelles. De même, le développement du microcrédit en Asie du Sud-est (« linkage ») dans les années 80 était basé sur la coopération avec des banques commerciales ou agricoles.

<sup>2</sup> On peut noter les expériences au Niger, au Mali et concernant le rôle des OP surtout le projet PAARZ au Sénégal et le Projet d'Appui aux Micro-réalisations (PMR) au Mayo Kebbi au Tchad.

<sup>3</sup> C'était alors l'époque de la création du « conseil consultatif pour assister les plus pauvres » (CGAP).

<sup>4</sup> Développé, entre autre, à la section des finances rurales de l'Université d'État d'Ohio aux États Unis.

En développant des projets qui visent de plus en plus le niveau intermédiaire (les structures chargées de la surveillance des IMF dans les Ministères des Finances pour le cas du Mali, la formation dans le cas de l'itinéraire de Formation Diffusion (IFD) à Ouagadougou ou encore les associations professionnelles de la microfinance), la GTZ a adopté cette approche de développement de systèmes financiers et l'applique sur l'ensemble de ses interventions<sup>1</sup>. Cependant, cette orientation ne permettait pas de laisser en suspens la question de l'institutionnalisation des projets, notamment ceux dotés d'une activité financière.

Reconnue et engagée à un stade avancé des projets concernés, l'institutionnalisation soulève un nombre d'interrogations qui, aujourd'hui, touchent à la compréhension du concept de la viabilité dans son ensemble. En optant pour la dimension de viabilité sociale et de gouvernance, l'atelier a choisi un champ d'analyse encore peu exploité, en espérant ainsi enrichir la compréhension de la viabilité d'une IMF.

## 1.2. Le diagnostic actuel

Pour la GTZ, comme pour la plupart des agences de coopération, le volonté de pérennisation, par l'institutionnalisation d'un projet ou de sa composante financière est rendue difficile par la logique même de "projet", ce dernier étant limité dans le temps. Alors que la dimension juridico-institutionnelle, au moins à première vue, ne semblait pas créer d'obstacles majeurs à l'institutionnalisation, les fondements financiers des activités financières sont, le plus souvent, loin d'être assez solides pour permettre la permanence de ces activités sans assistance extérieure. Très souvent, la période prévue pour l'autonomie financière des activités, dictée par la simple durée administrative de la phase de projet, n'est pas conciliable avec une hypothèse de croissance réaliste, compte tenu des données socio-économiques parfois peu favorables.

Mais, de plus en plus, le souci de pérennisation s'explique par de nouvelles données, marquant la future orientation de la coopération allemande, telles que :

- la définition des priorités régionales et la réduction du nombre des pays bénéficiaires ;
- la réduction du nombre de projets ponctuels au profit d'un renforcement des approches programmes ;
- la concentration des activités de projets dans des programmes visant un nombre restreint de pôles d'intervention prioritaire qui se définissent par une problématique plus globale ou un secteur qui représente un intérêt stratégique pour le pays (par exemple le développement rural, l'agriculture, le secteur sanitaire).

---

<sup>1</sup> Pour le cas de l'Allemagne, un concept sectoriel élaboré à l'Institut Allemand du Développement (DIE) était adopté par le Ministère fédéral de la Coopération Économique et du Développement (BMZ) en 1998 : Stratégie sectorielle du développement des systèmes financiers, Bonn.

Qu'est-ce que cela signifie pour les institutions de microfinance ?

- Les IMF deviendront une des composantes de programmes nationaux sectoriels plus importants (par exemple la gestion des ressources naturelles ou l'appui au secteur privé).
- Les IMF seront de moins en moins considérées comme des projets à part entière avec une tendance vers des appuis ponctuels dans le cadre des approches programme.
- La recherche de liens entre la microfinance et d'autres domaines d'intervention s'impose (notamment l'agriculture et la décentralisation pour les pays de l'Afrique de l'Ouest) dans lesquels les IMF pourraient devenir des acteurs importants.
- D'une manière générale, l'appui aux secteurs financiers fera partie des stratégies qui viseront plus globalement les domaines d'intervention définis conjointement par le gouvernement allemand et le gouvernement du pays en question.
- Là où le secteur financier est considéré comme pôle d'intervention prioritaire, l'appui se situera de plus en plus au niveau intermédiaire (Ministères des Finances, associations professionnelles des IMF, centres de formation, d'autres prestataires de services aux IMF).

En somme, la coopération technique perçoit les IMF de plus en plus comme des acteurs, particulièrement dans le milieu rural. Les IMF ont ainsi un rôle important dans la promotion de l'économie locale, pour peu qu'on leur en donne les moyens.

### **1.3 Institutionnalisation, mais par qui ?**

Face à la non-atteinte de l'autonomie financière, les difficultés constatées ne résultent pas, en premier lieu, d'une incompréhension de la viabilité financière et de ses conditions de la part des cadres, des élus ou des emprunteurs. On constate plutôt, dans beaucoup de cas, des attentes et des comportements de tous les acteurs face au « projet » qui, ouvertement ou d'une manière camouflée, vont dans le sens contraire à l'institutionnalisation.

Même si l'objectif du projet, tel que défini dans des procédures participatives de planification, était d'atteindre l'autonomie financière et de devenir une institution financière pérenne, la question sur les « propriétaires » de cet objectif et les acteurs qui s'y inscrivent, se pose. Peut-être, de la part des agences de coopération, a-t-on confié cet objectif ainsi que les activités correspondantes, consciemment ou inconsciemment, aux (seules) mains de l'assistance technique dans l'attente de le « réaliser » ? Mais au nom de qui ?

A-t-on interrogé les acteurs concernés et est-on, dans les faits, parvenu à un consensus à propos de l'avenir de l'institution, du partage des gains, mais également des responsabilités ? Les études de cas, présentées ci-après, n'apparaissent pas tout à fait rassurantes.

#### 1.4. Et si chacun faisait un effort ?

Majoritaires ou presque, sont ceux qui aujourd'hui expliquent les difficultés des jeunes institutions de microfinance par un manque d'entente et du non-respect des règles du jeu de la part des différentes catégories d'acteurs : les emprunteurs, les salariés mais également les agences de coopération, elles-mêmes impliquées. Pour la GTZ, comme pour d'autres agences, la tâche n'est pas seulement d'accompagner les projets concernés jusqu'à l'institutionnalisation – souvent entendue comme fin du projet - mais de parvenir à l'acceptation des conflits au sein des IMF et de les interpréter comme une normalité à laquelle il faudrait être préparé. D'où le premier enseignement tiré, à l'heure actuelle, est de laisser s'exprimer les conflits au sein des institutions, mais de développer conjointement des mécanismes pour les traiter afin d'éviter des crises.

Pour les projets en cours, le but de cet atelier est aussi de susciter l'intérêt pour les diverses formes de désaccord entre les acteurs qui, plus ou moins ouvertes, peuvent exister dans une IMF aux différents stades de son évolution.

- Quels sont les acteurs touchés par l'IMF, par le « projet » et quelles sont leurs attentes ?
- Quels sont leurs objectifs déclarés ou non-déclarés ?
- Quelle a été l'interaction menée dans des situations de conflit et avec quel résultat immédiat ? Avec quels changements pour la suite ?
- Comment est-on, ou non, parvenu à un stade de « viabilité sociale », et pour quelle durée ?
- Comment construire des compromis et arriver à des visions conjointes ?

Parvenir à garder une entente concernant les principales orientations d'une IMF est une pratique et non une activité périodique ou ponctuelle. Pour cela, il paraît nécessaire d'établir une culture de transparence et de consultation dès le démarrage d'un projet. Celle-ci peut représenter un capital social qui, à terme, peut avoir un rendement financier. Mais cette culture représente un coût : études sur le choix des interventions, formation des acteurs, consultation et prises de décision portées par cette culture.

Appuyant des IMF de différentes formes juridiques, degré de professionnalisation et participation du public à la prise de décision, il s'agit de se pencher beaucoup plus sur des concepts de viabilité sociale et de gouvernance. Cette diversité de formes juridiques et de participation du public est naturelle car les différentes données socio-économiques et culturelles ne jouent pas en faveur d'un seul type d'institution financière adapté à tous les contextes. Pour diminuer le coût des services financiers pour les couches les plus démunies, des formes d'autopromotion et de participation du public aux activités d'une IMF, sur une base bénévole ou non, seront un moyen probant. Les expériences des IMF de l'Afrique de l'Ouest intégrant l'idée d'autopromotion sont d'ores et déjà appliquées dans certains pays de l'Europe de

l'Est et de l'ex URSS<sup>1</sup>. A chaque fois, les intérêts des acteurs concernés, parfois très différents, doivent être pris en compte et ce dans un processus permanent, même s'il agit d'une relation marchande entre clients et IMF entièrement professionnelle. D'où la pertinence du concept de viabilité sociale et de gouvernance pour la microfinance à l'échelle mondiale.

Pour cela, il faudra favoriser la formation et l'échange entre représentants à la fois des IMF mais également des associations professionnelles de la microfinance ainsi que des autorités publiques chargées de la surveillance et du développement de la microfinance qui, on le verra ci-après, ont aussi un rôle dans ce concept. En fait, un atelier de formation et de réflexion restera sans conséquence s'il ne parvient pas à déclencher la réflexion au sein des agences de coopération sur leurs modes d'intervention, ainsi que sur leurs parti pris – involontaires ou non - dans les conflits qui ont un impact sur la viabilité des institutions qu'elles appuient.

Si ces agences maintiennent l'objectif d'avoir des IMF viables, du point de vue financier et social, il faudrait une définition claire du partenariat entre l'assistance technique et les acteurs locaux : la mission et la stratégie du développement de l'IMF avec des étapes définies, les rôles et responsabilités de chacun et un consensus sur l'objectif et le mode d'institutionnalisation du projet y compris les conséquences qui en résultent, dès le départ.

Résumant le contenu de l'atelier du décembre 2001 à Ouagadougou, cette publication serait un gain si elle contribuait à enrichir l'analyse des IMF d'une dimension de toute première importance, le jeu des acteurs.

---

<sup>1</sup> On peut mentionner des réseaux d'Association d'Épargne et de Crédit en Moldavie et en Albanie. Des réseaux de mutuelles d'épargne crédit naissent en Azerbaïdjan et dans des pays de l'Asie centrale.

## II. LES CONCEPTS DE VIABILITE SOCIALE ET DE GOUVERNANCE

### 2.1. La problématique de la pérennité des institutions de microfinance (IMF)

- Si, au départ, le crédit était considéré comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs (intensification agricole, lutte contre la pauvreté, promotion des activités féminines...), l'évolution de ces dernières années a conduit à réfléchir en termes de services financiers (crédit mais aussi épargne et assurance) et de création d'institutions financières pérennes. Les besoins des services financiers étant structurels ou permanents, ils ne peuvent être réglés par des interventions temporaires ou des projets<sup>1</sup>.
  
- Pour arriver à cette institutionnalisation, la priorité a été mise d'abord sur deux points :
  - arriver à l'équilibre financier (ou viabilité financière).
  - donner un statut juridique aux IMF et faire rentrer ces institutions dans la surveillance bancaire (Ministère des Finances, Banque Centrale,
  
- Mais on s'aperçoit de plus en plus, notamment avec les crises récentes de certains réseaux, que ces éléments très importants sont insuffisants.

Par exemple, les causes des impayés ne sont pas seulement financières ou économiques mais peuvent venir de la volonté de certains de ne pas rembourser. Il y a donc interactions entre divers éléments et nécessité de prendre en compte de nouveaux facteurs (par exemple la perception de l'IMF et de l'origine de ses fonds par les emprunteurs, leur confiance vis-à-vis des élus et des agents...).

Le schéma suivant essaie de montrer les relations entre trois formes de viabilité : la viabilité financière, la viabilité socio-économique, la viabilité institutionnelle.

---

<sup>1</sup> Lorsqu'elles existent encore, les composantes crédit des projets doivent s'autonomiser et évoluer profondément (arrêt des activités ou reprise par d'autres structures ou création de nouvelles entités).

### VIABILITE FINANCIERE

- Volume des activités
- Origine des fonds (épargne, subvention, ligne de crédit, refinancement, actionnaires)
- Différentiels de taux
- Maîtrise des impayés
- Maîtrise des charges

### VIABILITE SOCIO-ECONOMIQUE

- Adaptation produits financiers/publics
- Intérêts et normes<sup>(1)</sup> compatibles entre les divers acteurs internes
- Caisse locale insérée dans son environnement

### VIABILITE INSTITUTIONNELLE

- Qualité de la gouvernance et de l'organisation interne <sup>(2)</sup>
- Législation adaptée
- Régulation du champ financier (plus justice et police)

- (1)
- . Public prioritaire
  - . Pérennité de l'institutionnalisation
  - . Remboursement
  - . Garantie
  - . Taux d'intérêt
  - . Mode de rémunération
  - . Retards, pénalités, sanctions
  - . Formes et équilibre du pouvoir

- (2)
- . Degré d'implication bénéficiaires
  - . Centralisation/décentralisation
  - . Type de personnel /formation / promotion /incitation
  - . Répartition des fonctions/organisations
  - . Culture d'entreprise
  - . Qualité comptabilité et système d'information

Parmi les nouveaux éléments à prendre en compte, apparaissent les notions de viabilité sociale et de gouvernance.

## 2.2. La viabilité sociale

Plusieurs acteurs sociaux sont concernés, directement ou indirectement par les IMF ; au niveau local, les emprunteurs et les épargnants, les élus (dans le cas d'une IMF mutualiste), l'agent de crédit et le gérant, ceux qui n'ont pas accès aux services (volontairement ou involontairement), les démissionnaires mais aussi les usuriers, les grands commerçants, les autorités religieuses, coutumières ou politiques ; à d'autres niveaux les différents types de cadres nationaux de l'IMF (selon leurs degrés de responsabilité, leur ancienneté, leur niveau d'éducation), l'Etat ; les bailleurs de fonds, éventuellement l'opérateur/assistant technique.

- Chaque acteur a ses intérêts (par exemple accéder au crédit pour le membre/client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié) et ses normes (ou système de références ou de valeurs).  
Par exemple l'agent de crédit et l'emprunteur ont des visions différentes sur la nécessité de rembourser le jour de l'échéance, sur le type de garanties et notamment sur les groupes de solidarité, sur les pénalités à appliquer, sur le type de sociétaires (faut-il par exemple intégrer les fonctionnaires et les gros commerçants ?), sur le niveau des taux d'intérêts, sur le niveau des rémunérations et des indemnités (les élus doivent-ils être des bénévoles ?)...
- Il y a viabilité sociale si on arrive à des compromis, des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre les différents acteurs. Autrement, s'il n'y a pas un véritable accord, une intériorisation des règles, on constate une non-application ou un détournement de celle-ci, une réinterprétation officieuse, ce qui débouche souvent sur des crises.
- On peut parler de viabilité sociale interne quand ces compromis/accords concernent les acteurs directement concernés (les emprunteurs, les élus, les cadres, les actionnaires) et de viabilité sociale externe lorsque l'IMF n'est plus considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur mais devient une véritable institution locale au service de la population et des autorités coutumières, religieuses ou politiques.
- Pour analyser la viabilité sociale, il faut donc identifier les différents acteurs sociaux ; comprendre leurs intérêts, leurs logiques, leurs stratégies ; voir comment peuvent s'établir des compatibilités (par l'information, la formation, le débat, les décisions conjointes, les co-évaluations) ; observer les divers dysfonctionnements (par exemple impayés, détournements, démissions) et les crises.

Le séminaire, à partir d'études de cas, cherchera à illustrer cette approche.

### 2.3. La gouvernance

- La gouvernance est un élément de la viabilité institutionnelle mais peut influencer sur la viabilité sociale. Le mot a surtout été utilisé pour juger la qualité politique des états ou des entreprises. Il est maintenant utilisé dans la microfinance, mais souvent dans un sens restrictif : il désigne alors la qualité des rapports entre conseils d'administration et managers.  
Il est préférable de l'utiliser dans un sens plus large, celui de "l'art de gouverner".

Ceci concerne notamment les capacités suivantes :

- définir les grandes orientations, le " cap " (notamment le public concerné, les produits financiers et le type d'institution).
  - coordonner les acteurs, les moyens, les activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne donc à la fois la qualité de l'organisation (répartition des fonctions, système comptable et d'information, degré de décentralisation, systèmes d'incitation, gestion des ressources humaines...) et une certaine atteinte de la viabilité sociale.
  - s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement,
  - prévenir et surmonter les crises.
- L'art de gouverner doit favoriser l'existence de la viabilité sociale, en permettant par l'information, la consultation, la formation... le rapprochement des positions et la prise en compte des points de vue des différents acteurs. La recherche de la viabilité sociale, interne et externe, entraîne un certain style de gouvernance. La gouvernance, phénomène complexe, ne sera pas traitée directement au cours de ce séminaire.

### 2.4. Débats et points complémentaires sur la viabilité sociale

#### a) Le coût de la viabilité sociale (v.s.)

"Il faut la chiffrer (coût de formation, de consultation, de concertation...) et ce coût doit être pris en compte dans la perspective de l'équilibre financier".

"Il existe une forte corrélation entre viabilité financière et viabilité sociale (par exemple, dans un réseau de taille nationale, les coûts de v.s. sont plus importants et ceci vient compenser l'économie d'échelle)".

La logique économique pousse en effet souvent vers la solution d'un réseau national et centralisé, ce qui remet en cause les avantages de proximité des systèmes financiers décentralisés, avec le risque d'une coupure entre les membres/clients et leur réseau, créant inadéquation des produits et croissance des impayés.

#### b) Y a-t-il un conflit entre viabilité financière et viabilité sociale ?

Pour la plupart des participants, même si la viabilité sociale entraîne des coûts supplémentaires, "il n'y a pas de viabilité financière possible sans viabilité sociale". Celle-ci a des conséquences positives sur l'équilibre financier si les gens sont bien d'accord que c'est leur propre affaire.

"Un des produits de cet atelier pourrait être d'affirmer que pour atteindre l'équilibre financier, il faut investir dans la viabilité sociale et que cela apparaisse dans le plan de développement de l'IMF".

c) L'attitude des bailleurs de fonds

Même s'ils sont indispensables, des financements extérieurs trop importants ou trop rapides peuvent freiner l'épargne et l'appropriation de l'IMF. Certains aussi souhaitent trop la visibilité de leur financement (affiches, panneaux, discours), ce qui peut être contradictoire avec l'appropriation par les membres et les cadres, en perpétuant la logique de projet. Ils sont souvent trop exclusivement centrés sur la simulation financière et négligent les aspects ou études socio-anthropologiques, jugés inutiles ou trop coûteuses.

d) "La viabilité sociale doit se cultiver en permanence"

"Avant, pendant et après l'émergence de l'IMF". "On ne règle pas une fois pour toutes les frictions et les conflits : il suffit que le montant du crédit augmente et l'équilibre se casse. Il faut être vigilant aux premiers signes de dérapage".

"La viabilité sociale doit être dynamique, il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers".

Il faut réviser périodiquement les critères d'octroi de crédit (quand le montant du prêt augmente, les critères sociaux ne suffisent plus et il faut des critères de rentabilité financière et des marchés.) Il faut aussi réviser les formes de sanction (certaines marchent au début puis deviennent inefficaces).

e) Nécessité de la viabilité sociale externe

"Nous avons une stratégie d'implication du Chef de village, des notables et des maris car s'ils sentent qu'ils perdent leur autorité, alors, ce n'est pas la peine de continuer".

f) Décrypter le double discours et repérer les acteurs cachés

"Un chef de village donne son accord et sabote par derrière". Essayer de comprendre pourquoi. Dans un système où le crédit n'est octroyé qu'aux femmes, faire attention aux maris (qui peuvent prélever une partie du crédit, aider leurs femmes ou seulement faire pression sur elles pour conserver l'honneur de la famille).

Observer toujours les pratiques et les contre-propagandes des usagers et voir comment les neutraliser.

g) A quelles conditions l'emprunteur est convaincu qu'il faut rembourser ?

La situation est différente en ville (où l'honneur est peu important) et en milieu rural. Ceci dépend aussi du degré de cohésion des sociétés.

Une des conditions premières reste l'appropriation sociale. Sinon "les emprunteurs vont choisir la première excuse pour ne pas rembourser". "Si les acteurs internes ont bien compris, l'environnement aura moins d'effet, l'IMF pourra toujours lutter".

Outre l'honneur, qui peut être primordial au départ, les intérêts économiques deviennent prépondérants. "Pourquoi les gens remboursent ? Pour accéder au crédit. Quand le taux d'impayé augmente, le système est bloqué et alors, même les gens qui tiennent à leur honneur ne remboursent pas". "En milieu rural, si les hommes

ont le sens de l'honneur mais savent qu'après le crédit, il n'y en a pas d'autre, alors le taux de remboursement chutera".

Le remboursement est une résultante de plusieurs facteurs ; " les débiteurs doivent être convaincus que l'IMF est leur instrument" ; "le comité de crédit doit bien analyser" ; " le crédit doit être adapté au projet et à l'emprunteur " ; le contrôle social doit être efficace "quand il y a distribution de crédit, certains font l'objet indiqué, d'autres achètent un gigot. Dans ce cas, la solidarité ne joue pas (on ne veut pas payer le gigot !) et il y a contagion aux autres groupes".

Enfin, il faut trouver la forme adaptée de sanctions et la faire évoluer. "Dans certains pays, les noms de mauvais payeurs sont diffusés à la mosquée. Ceci est efficace au début dans le milieu rural mais pas du tout en ville. Aux Comores, le conseil, en grande tenue, va s'asseoir devant la maison du mauvais payeur, ce qui est déshonorant. Une même sanction peut-être très efficace ou pas du tout ou efficace seulement à un moment donné ".

### III. QUATRE ETUDES DE CAS

#### 3.1. Le crédit Rural de Guinée

##### Présentation

- Le crédit rural de Guinée (CRG) a démarré sous forme de projet, financé par l'AFD et plus tard l'Union Européenne, en 1989. Son objectif au départ était de tester le modèle Grameen Bank (ou crédit solidaire) dans un contexte africain. Il s'agissait donc d'une fonction crédit, gérée par des techniciens salariés.

Le CRG a beaucoup évolué depuis sa création. L'épargne (volontaire et de garantie) s'est développée ; l'extension géographique a été forte (actuellement 90.000 associés dans 90 caisses) mais surtout les rapports entre les techniciens salariés et les anciens emprunteurs, devenus associés, se sont profondément transformés.

Le CRG cherche à établir une "gestion en commun" entre salariés et élus, avec une répartition des fonctions et des responsabilités.

Ceci a abouti à la création, en novembre 2001, d'une institution financière, sous forme de société anonyme. Le capital est réparti entre les représentants des associés (40 % du capital), les représentants des 180 salariés (35 % du capital) et un 3<sup>ème</sup> collège (25%) réservé à l'Etat, le secteur bancaire, l'ancien opérateur IRAM et ultérieurement les organisations paysannes.

- Une étude socio-anthropologique<sup>1</sup> a été réalisée pendant une année (séminaire final en juin 2000), par une équipe guinéenne, sur 4 caisses. La méthodologie était basée sur des entretiens approfondis (4 à 6 heures en passage répété) sur un nombre limité (149) d'acteurs sociaux diversifiés (associés, démissionnaires, exclus, non-membres, notables, élus et chefs de groupes, salariés).
- Devant les difficultés et les effets pervers rencontrés dans les groupes de caution solidaire, les cadres du CRG envisageaient de supprimer la garantie des groupes à partir du 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> prêt. La vision des associés était beaucoup plus nuancée. Ils ne remettaient pas en cause le principe de la caution solidaire, qui correspondait bien à des valeurs fortes du milieu rural (honneur, solidarité...) mais certaines de ses modalités (nombre minimum dans le groupe, qualité de l'information et surtout l'impossibilité d'avoir les membres d'une même famille dans les groupes).
- La "gestion en commun" était relativement récente au CRG (1999) mais s'était matérialisée, notamment dans certaines caisses, par des formations et des voyages d'études communs des élus et des salariés, une répartition d'une partie des résultats de la caisse et une meilleure collaboration dans la gestion des octrois et de la récupération des crédits. La perception de cette modification importante des relations élus/salariés variait beaucoup selon les acteurs et les caisses et montrait le poids historique des relations anciennes où les techniciens salariés avaient l'essentiel du pouvoir.

---

<sup>1</sup> "Le crédit rural de Guinée vue par ses acteurs". K. Condé, S. Bouju, D. Gentil. Juillet 2001. 95 p.

- L'étude a montré également un grand déficit d'information sur le CRG, l'origine de ses fonds, le rôle de l'épargne, la perception d'appartenir à un réseau national... chez la plupart des associés, des non-membres et des notables locaux  
L'étude, en conclusion, montrait tout l'intérêt d'un métissage institutionnel, d'une création commune des acteurs directement concernés, d'une articulation entre les apports exogènes et les références endogènes. "Ceci implique la reconnaissance de la vitalité des sociétés coutumières dont dépendent les associés mais aussi le besoin de leur adaptation aux contraintes du CRG, société de microfinance à la recherche de l'équilibre financier pour sa propre survie. Ce pluralisme reconnu des normes et intérêts des différents acteurs devrait être la contribution majeure à une stratégie de pacification et de résolution des conflits et autres dysfonctionnement au sein des caisses" (p. 80).

### **Débats**

- Les principaux débats ont porté sur des points d'éclaircissement sur le CRG et les comparaisons avec les autres pays (répartition du pouvoir et du capital pour qu'aucun collègue n'ait le pouvoir absolu ; intérêt d'une société anonyme dans la réglementation guinéenne ; fiscalité ; rôle de l'Etat : est-il préférable qu'il soit dedans et minoritaire ou extérieur ? Vaut-il mieux que les fonctionnaires restent extérieurs comme simples épargnants ou associés avec risque de prise de pouvoir?
- Des points de discussion intéressants ont porté sur les différences entre "mutualisme pur" (le pouvoir est aux mains des CA élus avec les techniciens en position subalterne) et la "gestion en commun" ; sur l'importance de la formation et des voyages en commun : choc psychologique où salariés et élus reçoivent les mêmes informations et vivent ensemble pendant deux semaines ; sur l'intérêt de la conférence nationale, en 2000, où 300 personnes représentant les différents acteurs sociaux réfléchissent ensemble sur les modalités de l'institutionnalisation et prennent conscience de l'importance d'un réseau national de 90 caisses, qui dépasse largement l'horizon limité de leur propre caisse.

### **3.2. Promotion des mutuelles rurales au Niger**

- Au départ, en 1988, il s'agissait d'un Projet de Micro Réalisation (PMR), avec la mise en place d'infrastructures communautaires. Le projet a développé ensuite (1992) des activités de crédit ouvert individuel, surtout pour les femmes. Les bénéficiaires de crédit ont été organisés en groupement et en 1995, lors d'une 3<sup>ème</sup> phase, ces groupements ont été érigés en mutuelles d'épargne et de crédit.
- En juin 2001, il existait 61 mutuelles, dont 41 actives, regroupant environ 15.600 membres. Le PMR a actuellement le statut de Projet. Les responsabilités essentielles reviennent à la GTZ et aux salariés du projet recrutés sous contrat. Les gérants sont recrutés par le Conseil d'Administration de chaque mutuelle et pris en charge par le projet pour une durée déterminée.  
"Le principal problème rencontré, après le lancement des mutuelles, est le non-remboursement des crédits. Beaucoup de bénéficiaires ont du mal à comprendre le système mutualiste et considèrent les fonds comme l'argent de l'Etat, donc appartenant à tout citoyen".

- L'étude présentée a porté sur une seule mutuelle, Kokari, qui évolue dans la communauté urbaine de Niamey. Elle s'est appuyée sur seulement 11 entretiens. Les principaux thèmes ont porté sur les conditions d'adhésion aux mutuelles, l'accès au crédit, la légitimité des organes de gestion et les conditions des élections, l'instabilité de l'épargne, le montant des prêts et des taux d'intérêt, les modalités de recouvrement des impayés, le mode de rémunération des responsables des mutuelles, les rapports entre salariés et gestionnaires des caisses...

### **Commentaires et débats**

- Ce cas montre les limites d'une approche ancienne (projet sans visibilité à moyen terme, faible implication des "bénéficiaires"), l'impossibilité d'un retrait rapide ("on n'attend pas la fin d'un projet pour créer une union"; "l'institutionnalisation n'est pas aboutie, pourquoi se retirer") et la nécessité d'une approche nouvelle ("il faut identifier chacun des acteurs et prendre en compte leurs stratégies").
- Il illustre bien les difficultés du passage d'un projet à une institution financière quand il n'y a pas eu, dès le départ, une vision claire des objectifs. "A l'origine, pas de demande sociale, pas d'étude socio-anthropologique".
- Les mutuelles restent en partie artificielles, avec l'essentiel des décisions prises par les cadres du projet et la GTZ. De plus, "la formation a été faible durant les deux dernières années".
- L'appropriation de la structure paraît très limitée et chez les membres (l'argent de l'Etat qui ne se rembourse pas) et chez les cadres. Il ne semble pas y avoir une claire notion, ni des conditions de l'équilibre financier, ni de l'institutionnalisation.

### **3.3. La coopérative d'épargne et de crédit des artisans (CECA) à Lomé (Togo)**

- La CECA est un volet du Projet "Promotion de l'Artisanat au Togo". Elle a été créée en 1990 pour promouvoir l'artisanat et faciliter l'accès aux crédits pour les artisans (41 corps de métiers représentés).
- Les réflexions sur l'institutionnalisation et sur la viabilité financière et sociale semblent récentes et, pour le moment, la CECA n'est pas autonome vis à vis du PPA (Projet de Promotion de l'Artisanat).
- Malgré la collecte de l'épargne, beaucoup de membres semblent considérer que "les crédits de la CECA, c'est l'argent du Blanc, il est gratuit et réservé pour aider les artisans".
- Les membres voient avant tout dans la CECA leurs propres intérêts : "tout prendre de la CECA et ne rien laisser". L'individualisme est dominant "on ne va pas vers l'autre, on ne le connaît pas ou alors c'est un concurrent, il faut donc lui cacher le maximum d'informations sur les bénéfices que je tire de la CECA".

- L'esprit coopératif reste superficiel : "nous sommes coopérative dans la bouche, et à l'intérieur nous sommes entrepreneur qui doit défendre ses intérêts vis à vis de la concurrence"
- Apparemment, ce sont essentiellement les salariés qui défendent la pérennité de la CECA. "Les organes décident rarement et souvent en faveur de leurs propres intérêts" ; il y a "refus de certains membres des organes (CA, commissions de crédit) de payer leurs crédits" et "absence d'activité de recouvrement des comités de crédit des corps de métiers" (taux de remboursement de 80 %). Apparemment, il n'y pas de partage de pouvoirs de l'équipe technique qui est en permanence au service de l'institution et les organes". Or d'après la loi Parmec, "le pouvoir de décision est confié uniquement aux organes (AG, CA), d'où possibilité de conflits.

### **Commentaires et débats**

- La solution coopérative ou mutualiste qui a été retenue ne semble pas correspondre à la réalité du fonctionnement de la CECA où l'essentiel du pouvoir revient aux techniciens salariés recrutés par la GTZ et où les 1749 membres se comportent comme des clients, sans aucune vision de leur institution. Il faudrait, soit que la loi Parmec soit modifiée, soit passer une convention avec le Ministère des Finances (cas de PADME, au Bénin, qui marche bien).
- Le cas illustre bien les effets pervers d'un projet qui se prolonge et du manque d'autonomie (même si la comptabilité est séparée) de la "composante crédit" dans un programme à objectifs plus généraux (promotion de l'artisanat).
- En fait, "le choix du mutualisme a été fait par idéologie et souci de diminuer les coûts de gestion. On n'a pas analysé le contexte urbain et on a transféré une expérience kenyane. Aujourd'hui, on s'orienterait vers le modèle banque de microentreprises, du type FINADEV, au Bénin. Ce modèle reste rare en l'Afrique de l'Ouest. Le débat demeure cependant entre ceux qui pensent qu'on peut être au service des artisans tout en faisant du profit, et ceux qui estiment que ces deux objectifs sont incompatibles".

### **3.4. La FAFEC (Fédération des Associations Féminines d'Epargne et de Crédit) en Côte d'Ivoire (Région des Savanes)**

- Même si, au départ, le volet crédit épargne était une composante principale d'un projet plus vaste PADER Nord (Programme d'Appui au Développement Rural), démarré en 1997, depuis le premier jour, l'objectif a été la création d'une institution d'auto-promotion pérenne. Après un an (juin 1998), la FAFEC est une institution locale légalement reconnue, appuyée financièrement et techniquement par le projet.
- En novembre 2001, la FAFEC avait 139 associations affiliées et 5.300 membres. Le démarrage s'est fait par le crédit pour instaurer la confiance mais la collecte de l'épargne, volontaire, s'est mise en place après 6 mois. Les retards de remboursement n'excèdent pas, pour le moment, 5 jours.

- Les membres sont exclusivement des femmes. Les élues des associations et de la FAFEC sont toutes analphabètes. Ceci nécessite un important effort de formation et d'invention de systèmes adaptés (figures, symboles...) pour assurer la transparence. L'analphabétisme peut ainsi devenir une force si on a le souci de transparence. "Toutes les initiatives et expériences de la région montrent l'accaparement du pouvoir par les lettrés, qui mystifient, filtrent les informations et gardent les illettrés dans la plus grande des ignorances afin de tirer profit de leur incapacité à s'informer ou à contrôler".
- Ceci pose cependant de nombreux défis : quelle va être la place que les élues vont pouvoir assumer pleinement dans le futur ; comment maintenir un équilibre entre élus et techniciens et donner à cet équilibre une forme originale ; comment développer un concept d'audit externe fiable pour les élues analphabètes. Quel peut être le rôle de l'opérateur (FIDES) comme contre-pouvoir et "garantie de l'éthique des lignes de conduite" ?
- Elues et techniciens de la FAFEC cherchent une bonne intégration au milieu, sans remise en cause des équilibres actuels : "la FAFEC veille à ce que les femmes ne deviennent pas arrogantes et prétentieuses, demandent la permission à leur mari avant de devenir membres, ne bouleversent pas négativement l'équilibre des forces dans leur foyer mais que leur participation à l'AFEC soit vue comme un plus pour la famille, la femme étant alors capable de prendre en charge les dépenses et de soulager le mari". "Au niveau des quartiers et villages, les autorités coutumières sont toujours consultées en préalable à tout démarrage d'activité ; leur accord est attendu avant de démarrer le travail". Mais la FAFEC se méfie beaucoup du risque de récupération politique : "la neutralité de l'institution est affichée de toutes les manières possibles par ses élues, par ses membres et par son personnel technique, tous très conscients du danger".

### **Commentaires et débats**

Les débats ont porté :

- sur la façon dont les femmes analphabètes peuvent assumer leur rôle (formation préalable de 2 mois avec test, système de symboles, rôle du comité de crédit qui décide seul, l'agent de crédit n'est que secrétaire)
- sur les accords avec les Coopec (mais celles-ci sont dans les villes)
- sur l'intégration des techniciens à la FAFEC pour un meilleur suivi (et non en simple appui comme dans le modèle CVECA)
- sur le rapport avec les maris : "les femmes ne veulent pas d'hommes (craintes par rapport à ce qui se passe dans la zone cotonnière)". Il vaudrait mieux créer par la suite une structure parallèle pour les hommes mais ne pas chercher à les intégrer dans les AFEC
- sur les évolutions dans le futur : comment arriver à un rapport de force équilibré entre techniciens et élues analphabètes ?, comment peuvent-elles contrôler ?, pourquoi ne pas avoir un programme d'alphabétisation fonctionnelle... ?

## IV SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS

- Les études de cas montrent bien la nécessité de poser le problème de la pérennité de l'institution le plus tôt possible. Quand la logique de projet a duré trop longtemps, les transitions sont difficiles.
- Dans chaque situation concrète, il faut se poser le problème du choix du public et de son homogénéité (faut-il seulement des artisans, peut-on introduire des fonctionnaires dans une structure destinée aux agriculteurs, commerçants et artisans ?; vaut-il mieux une institution mixte ou une institution réservée exclusivement aux femmes comme à la FAFEC ?)
- Le mutualisme n'est pas la solution idéale dans tous les cas. Il y a vrai et faux mutualisme, le mutualisme légal peut être différent du fonctionnement réel. Si les "bénéficiaires" ne sont pas intéressés pour être impliqués dans la gestion et veulent seulement accéder à des services, il est préférable d'opter pour une société de services. "Rien n'est pire qu'un faux mutualisme".
- Dans le cas de mutualisme ou de "gestion en commun", les rapports entre techniciens et élus doivent permettre une répartition claire des fonctions et des responsabilités
- L'institutionnalisation n'est pas seulement une solution pour régler la fin du projet. L'important est de fixer les missions de l'institution : qu'est-ce qu'on veut faire ? Avec qui ?; Quels sont les services à offrir ? Il faut un vaste débat avec tous les acteurs concernés, quelle est la place de l'Etat, des banques, des organisations professionnelles agricoles. Il n'y aura viabilité que si une vision commune est portée par tous les acteurs.

## V TRAVAUX EN ATELIER

Les participants ont travaillé en trois ateliers, à partir de questions spécifiques. Les débats se sont appuyés sur la méthode des cartons Metaplan.

Les résultats ont été présentés et discutés en plénière. Les tableaux suivants résument les principaux constats et recommandations.

## ATELIER 1 : LA VIABILITE SOCIALE INTERNE

### Questions traitées :

1. Identifier à tous les niveaux (local, régional, national) les acteurs directement concernés par l'IMF\*
2. Quels sont les domaines essentiels (taux d'intérêt, garanties, pénalités) ou il est indispensables d'avoir une vision commune entre les acteurs ?
3. Quelles sont les principales divergences et, éventuellement, conflits entre les acteurs directs ?
4. Concrètement, comment améliorer cette viabilité et comment suivre cette amélioration ?

\*Ces questions ont été traitées par des participants d'une IMF mutualiste et d'une IMF gérée par des professionnels

### 1- Les acteurs directement concernés sont :

- à l'intérieur de l'IMF	- dans l'entourage de l'IMF	- dans l'environnement institutionnel de l'IMF
Les membres Les techniciens Les organes	Le pouvoir traditionnel dans le village	La tutelle administrative (ministère)
Les usagers	L'administration locale	Les autorités nationales (par ex. la surveillance bancaire)
Les clients <sup>1</sup>	Les IMF concurrentes	Les associations professionnelles
	Les banques dans la région, les ONG	Les bailleurs de fonds
	Les usuriers	
(1) pour une IMF non-mutualiste		

### 2- Domaines essentiels où il est indispensable d'avoir une vision commune entre les acteurs

- sur l'IMF en général	- sur les produits financiers	- sur les questions concernant le personnel de l'IMF
La mission de l'IMF	Les montants des crédits	Le traitement des salariés
La gamme de services proposée	Les procédures d'octroi	La motivation
Les conditions d'adhésion	Le taux d'intérêt Les garanties exigées Les sanctions	Le bénévolat
L'implication des membres à la gestion (« membres » ou simplement « clients » de l'IMF ?)	Les procédures de recouvrement des crédits	
	Les échéances	

### 3- Principales divergences et conflits

- concernant les catégories d'acteurs	- concernant les bénéfices de l'IMF	- concernant l'IMF et son entourage
Conflit entre les élus et les membres	Conflit autour de la répartition des dividendes	Conflit entre intervenants par rapport aux approches méthodologiques
Le partage des pouvoirs		
Le conflit entre le bénévolat et le salariat		
Le conflit entre les élus et les techniciens		

### 4- Comment améliorer cette viabilité et suivre cette amélioration ?

- mesure statutaires	- mesures concrètes d'amélioration	- mesures de suivi
Définir clairement les tâches de chacun	Favoriser la communication entre les acteurs	Prévoir des mécanismes de prévention et de règlement des conflits
Situer les responsabilités à tous les niveaux	Développer les compétences	Établir des indicateurs organisationnels (fréquence des réunions)
	Élaboration d'un plan d'affaires	

## ATELIER 2 : LA VIABILITE SOCIALE EXTERNE

### Questions traitées :

1. Identifier les différents acteurs indirects (non-membres, non-emprunteurs) qui peuvent jouer un rôle important dans la réussite ou l'échec des IMF (niveau local, régional, national)
2. Quelles visions ont les acteurs externes de l'IMF ?
3. Quels sont les points de conflit et la façon comment cela se manifeste (opposition explicite, rumeurs) ?
4. Comment peut-on arriver à ce que l'IMF soit un « poisson dans l'eau » dans son environnement ?

### 1- Les acteurs indirects

- concernant la société civile	- concernant l'État	- concernant le secteur privé
<b>a) au niveau local</b>		
Le conjoint du membre, du client, son entourage familial	Les services décentralisés de l'État	Les commerçants
Le chef de village	Le préfet	Les usuriers
Les autorités religieuses (l'imam, le marabout, le catéchiste)	Le chef de canton	D'autres IMF
Les organisations paysannes, les corps de métier, d'autres associations de la société civile	Les animateurs, vulgarisateurs	
<b>b) au niveau régional</b>		
Les ONG	Les services décentralisés de l'État	
Les fédérations, unions des OP, associations etc	Police, gendarmerie, justice, Haut Commissariat	
<b>c) au niveau national</b>		
Association professionnelle des IMF	Les ministères	

### 2- Les visions des acteurs externes de l'IMF

Chaque acteur dans son contexte peut avoir une vision radicalement différente de l'IMF selon ses propres intérêts		
---	--	--

### 3- Les points de conflits et leur manifestations

<b>- les facteurs religieux</b>		
Interprétation du taux d'intérêt		
<b>- les facteurs sociaux et culturels</b>		
Redistribution de pouvoir	Changement des valeurs/des attitudes (perte de l'éducation traditionnelle)	Prestige
Recherche d'influence de certains acteurs/groupes d'acteurs	Besoin d'exercer de l'autorité	Perte de valeurs traditionnelles
<b>- les facteurs économiques</b>		
Abus d'une situation de quasi-monopole	L'IMF comme « chasse gardée »	Conflit avec les usuriers

### 4- Comment l'IMF peut-il devenir comme un « poisson dans l'eau » ?

Mener une analyse des forces de résistance et d'opposition et des « alliés »	Explication Consultation Négociation	Démonstration
--	--	---------------

### ATELIER 3 : REGULATION DU SECTEUR FINANCIER

#### Questions traitées

1. Quels sont les facteurs positifs et les limites des cellules d'appui et de surveillance des IMF (ministères des finances, autres ministères, banques centrales) ?
2. Quels sont des facteurs positifs et les limites des associations professionnelles des IMF ?
3. Les facteurs positifs et les limites entre les IMF, leurs associations et les cellule chargées de la surveillance bancaire ?
4. Est-ce que les bailleurs de fonds ont une influence positive dans le domaine ou contribuent-ils à la non-application des règles ?
5. De ces constats, quelles recommandations pour améliorer la régulation du secteur ?

#### 1- Les facteurs positifs et les limites des cellules chargées de la surveillance des IMF

##### - les points forts

Surveillance du secteur	Protection de l'épargne	Promotion du secteur
Constitution des banques de données et des statistiques sur le secteur		

##### - les points faibles

Expertise des agents est insuffisante	Insuffisance des ressources financières et matérielles (véhicules etc.)	Faible implication de la BCEAO
Mobilité limitée ou inexistante	Manque de politique sectorielle adaptée	

#### 2- Les associations professionnelles

##### - les points forts

Autorégulation du secteur	Professionnalisation du secteur	Défense du secteur
Harmonisation des interventions	Disponibilité des banques de données fiables	

##### - les points faibles

Ressources limitées des associations	Manque de vision commune	
--------------------------------------	--------------------------	--

#### 3- La relation entre IMF/associations professionnelles des IMF et les cellules chargées de la surveillance/ de l'appui des IMF

##### - les points forts

Économies d'échelles au niveau des associations	Professionnalisation	Adoption des règles de bonnes gestion
Échanges d'expériences	Incitation à la diversification des produits	Représentativité

##### - les points faibles

Manque de rigueur dans l'accord des agréments	Absence de sanctions	
---	----------------------	--

#### 4- Le rôle des bailleurs de fonds

##### - les facteurs positifs

Prise de conscience chez certains bailleurs de fonds pour s'aligner sur des pratiques éprouvées et de la nécessité d'une concertation	Incitation des IMF à la pérennité	Appui à la professionnalisation
---	-----------------------------------	---------------------------------

##### - les facteurs négatifs

Persistance de certaines pratiques pressant à la consommation des crédits	Suspension de l'appui du bailleur aux IMF pour des raisons politiques	
---	---	--

#### 5- Quelles recommandations ?

Élaborer et mettre en oeuvre des stratégies nationales de microfinance	Créer des cadres nationales de concertation	Faire évoluer la loi PARMEC
Concertations entre les bailleurs et les associations professionnelles pour faire adopter les politiques nationales	Instaurer un dialogue politique permanent	Assainir le secteur, appuyer le secteur

## VI SYNTHÈSE DU SEMINAIRE

- La viabilité sociale part de principes simples :
  - que les acteurs sociaux directement concernés soient d'accord sur l'essentiel et veuillent travailler ensemble dans la durée.
  - que les acteurs externes, "l'environnement", ne puissent pas détruire cet accord.

La viabilité sociale s'inscrit dans une logique de pérennité et non pas dans celle de projet temporaire. Dans ce dernier cas, les ruraux ou urbains cherchent à prendre le maximum d'avantages et considèrent normal de ne pas rembourser (parce que c'est l'argent de l'Etat ou des bailleurs de fonds). De même, les cadres cherchent à se saisir des opportunités (salaires, primes, formation...) et sont préoccupés d'intégrer un nouveau projet par la suite.

Les exemples du Togo et surtout du Niger montrent les difficultés de construire une institution après de trop longues années de projet. Avec la FAFEC (Côte d'Ivoire), l'idée d'institutionnalisation est présente dès le départ. Avec le CRG (Guinée), l'institutionnalisation récente est le fruit d'une longue construction historique qui débouche sur une recherche d'équilibre (dans le capital, le conseil d'administration, la gestion) entre différents types d'acteurs.

- Concrètement, plusieurs éléments semblent primordiaux :
  - a) Une réflexion sur le choix des acteurs  
N'est-il pas nécessaire d'avoir une certaine homogénéité sociale ? Peut-on mêler sans précaution ruraux et urbains ? Faut-il exclure du crédit, du pouvoir... certaines catégories, par exemple les fonctionnaires et les gros commerçants ? Comment faciliter des alliances (par exemple à Kafo Jinginew au Mali entre notables et jeunes alphabétisés). Comment constituer des noyaux dynamiques de responsables paysans et de cadres ? Quels sont les risques de réseaux à clientèle purement féminine ? (cas de la FAFEC)
  - b) Un accord clair sur l'essentiel et sur la répartition des rôles  
Pour reprendre l'exemple de Kafo Jinginew, il y avait, dès le départ, vision claire sur l'épargne préalable pour le crédit, sur le remboursement à 100 %, sur l'équilibre financier à atteindre dans les 5 ans pour l'ensemble du réseau (subvention dégressive), sur l'équilibre élus/techniciens et union/caisses, sur le rôle des bailleurs de fonds (simple appui dont subvention dégressive, assistance technique temporaire en position de conseil, inspection annuelle.)
  - c) Une politique de communication au bon sens du terme : flux d'information dans les deux sens, écoute, formation, utilisation des langues nationales dans les imprimés (bilingues), traduction des termes techniques, utilisation des proverbes...

- d) L'élaboration en commun des règles de fonctionnement, révisables périodiquement selon les résultats et les difficultés rencontrées. Ces règles ont beaucoup plus de chances d'être intériorisées ou appliquées par rapport à des lois, statuts ou décisions externes et donc souvent peu adaptés, mal compris ou contournés.
  - e) Les règles, élaborées en commun, doivent être appliquées. Des sanctions en cas de non-application doivent être prévues à l'avance (par exemple, exclusion du conseil d'administration pour les membres en impayés, pénalités diverses...)
  - f) Des mécanismes de suiti-évaluation doivent être instaurés, en privilégiant l'observation et l'expression des élus et des agents de terrain sur le fonctionnement courant, les dysfonctionnements et les crises, sans se priver de regards externes (chercheurs nationaux, étudiants en fin de cycle, consultants nationaux ou étrangers.)
  - g) Une attention particulière devrait être accordée, quand elle existe, au rôle de l'assistance technique. Elle est souvent à la charnière entre la viabilité sociale interne et externe (rapport avec les bailleurs et l'Etat). Elle peut créer, sans le vouloir, des situations artificielles, servir de bouc émissaire facile, ignorer les rapports sociaux véritables ou, par sa position de distance, permettre l'instauration de véritables débats. C'est, de toute façon, un acteur dans le jeu.
- Une bonne viabilité sociale interne favorise l'insertion de l'IMF dans son environnement. "Quand il y a viabilité sociale, les cadres et les élus savent où ils veulent aller. Ils peuvent donc discuter avec les bailleurs de fonds et les gouvernements".  
L'existence d'associations professionnelles des IMF constitue un facteur important d'intégration de la microfinance dans les politiques nationales. Celles-ci peuvent ainsi participer à la régulation du secteur financier au niveau national et régional, éviter les concurrences déloyales et favoriser concertation et services communs. Elles devraient également jouer un rôle dans l'adaptation de la législation. "La révision de la loi Parmec ne pourra se faire qu'avec la pression des associations professionnelles".

## VII VOULEZ-VOUS CONTINUER LES REFLEXIONS SUR VIABILITE SOCIALE ?

(cf. questionnaire ci-dessous)

### QUESTIONNAIRE SUR LE SEMINAIRE ET SES SUITES

#### A) Sur le séminaire

1. Le thème de la viabilité sociale vous paraît-il pertinent ?
2. Est-il clair maintenant pour vous ?
3. Est-ce que vous pensez l'utiliser dans votre vie professionnelle ?
4. Qu'avez-vous pensé ? :
  - des exposés généraux
  - des études de cas
  - des ateliers
  - des synthèses
  - de la durée
  - du nombre des participants
5. D'après vous, quels sont les points négatifs du séminaire ?
6. Quelles sont les améliorations que vous proposez ?
7. Quelles remarques avez-vous sur le compte-rendu ? S'il y a des erreurs ou des oublis, faites des propositions.

#### B) Sur la suite du séminaire

1. Voulez-vous continuer à réfléchir et débattre sur la viabilité sociale ? et/ou d'autres thèmes ?
2. Seriez-vous d'accord :
  - pour que chaque participant s'engage à faire une petite communication chaque année sur l'évolution de la viabilité sociale dans son institution (notamment en observant dysfonctionnements, crises, solutions de crise, processus de débats et de compromis...)
  - pour qu'il y ait un autre séminaire du même type l'année prochaine ?
  - avec les mêmes ou avec de nouveaux participants ? Lesquels ?
  - Pensez-vous que vous pourriez animer des débats sur ce thème à un niveau national ?
  - Avez-vous d'autres suggestions ?

## **ANNEXES**

- **Annexe 1 : Canevas des études de cas**
- **Annexe 2 : Les études de cas**
  - La CECA (Lomé - Togo)
  - La FAFEC (Côte d'Ivoire)
  - Le projet PMR (Niger)
- **Annexe 3 : Le programme**
- **Annexe 4 : Liste des participants**

## Annexe 1

### **CANEVAS POUR LA REDACTION DES ETUDES DE CAS (5 à 10 pages)**

#### **Rappel historique de l'IMF**

- Qui est à l'origine de l'initiative, quelle était la demande initiale.
- Principales évolutions (quantitatives et qualitatives), (nombre et type de bénéficiaires, ressources, volume épargne, crédit, taux d'impayés, changement de public...)

#### **Situation actuelle**

##### Analyse de l'équilibre financier

- Type de ressources (épargne, lignes de crédit, autofinancement...)
- Volume d'activités
- Différentiel de taux
- Maîtrise des impayés
- Perspectives (résultats des simulations)
- Difficultés à atteindre les objectifs.

#### **Aspects institutionnels**

- Type d'organisation (projet, IMF) et forme de reconnaissance juridique (convention, agrément).
- Niveaux d'organisation (1,2 ou 3) et centralisation/décentralisation.
- Gestion participative ou fourniture de services financiers.
- Etat de la législation sur la microfinance et acteurs chargés de la faire appliquer
- (Ministère des Finances, Banque Centrale, Association professionnelle).

#### **Viabilité Sociale**

- Les différentes catégories de la population (selon le sexe, l'âge, l'activité, le statut social, la participation à l'IMF).
- Les autorités coutumières et politiques locales.
- Identifier les différents acteurs concernés directement et indirectement, avec leurs intérêts, leurs attentes, leurs opinions.
- Le degré de participation des différentes catégories d'acteurs, mode de prise de décision et de sanction (gouvernance), répartition des pouvoirs, qui sont les exclus ?
- Les cadres (nombre, niveau de responsabilité, de formation, d'ancienneté).
- Le rôle de l'Etat, bailleurs, opérateurs/assistants techniques.
- La reconnaissance dans le milieu, rôle des notables, compatibilité des règles de fonctionnement avec les normes sociales.

#### **Identifier les principaux points de divergences :**

- A titre d'exemple, montant du prêt moyen, taux d'intérêt, forme de garantie, conception de groupes solidaires s'ils existent, remboursement à l'échéance, pénalités, confidentialité, indemnités des représentants des populations, grille des salaires.
- S'il y a eu des crises, voir sur quoi elles ont porté, quels acteurs concernés, quels modes de résolutions.
- Voir quels ont été les «détournements» des règles, les dysfonctionnements (objet de crédit, prête nom, groupe fictif...) et les causes des impayés (internes et externes).
- Quelles sont les mesures permettant une meilleure compréhension et de véritables accords entre les acteurs (ou une neutralisation des opposants, comme les usuriers) débouchant sur des programmes d'action.

## Annexe 2

### LES ETUDES DE CAS

#### **La CECA de Lomé - Togo**

La CECA (Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans) est un volet du Projet Promotion de l'Artisanat au Togo. Elle a été créée le 30 mai 1990 pour promouvoir l'artisanat et faciliter aux artisans l'accès au crédit qui s'avère presque impossible dans les banques classiques de la place. La CECA est le fruit de la coopération entre la République Fédérale d'Allemagne et la République Togolaise. Elle bénéficie de ce fait de l'assistance technique et financière de la GTZ.

La CECA est une institution financière spécialisée dans le financement de l'artisanat en milieu urbain. Les rapports d'intérêts d'ordre financiers sont privilégiés et la solidarité n'existe que de nom et de « bouche ». Les rapports sont personnels, directs et sans ambiguïté entre le membre et l'institution. La caution solidaire si chère au principe coopératif est un « leurre ».

Ainsi, les compromis de la viabilité sociale se limitent au compromis financier entre l'institution et le membre : ; dès lors, nous parlons de viabilité sociale en termes de mesure de l'impact social des activités de l'institution sur la vie quotidienne du membre.

Le problème du manque d'appropriation est réel du fait que les membres se comportent comme des clients et non des propriétaires de l'institution. Ils voient la CECA comme une institution créée par le bailleur de fonds et mis à la disposition des artisans.

#### **1. Identification des différents acteurs**

##### **a. Les artisans membres de la CECA**

Ils sont issus des différents corps de métiers et exercent à titre principal un métier artisanal.

Leurs intérêts :

- opportunité à saisir pour faire prospérer ses affaires
- servir leurs intérêts particuliers
- pouvoir compter sur la CECA pendant les moments difficiles
- utiliser les services de la CECA pour atteindre un niveau social plus élevé qu'actuellement

Leur rôles :

- Ils sont supposés veiller à la bonne utilisation de la CECA comme un outil financier pour lui et les générations futures. Ils élisent les membres des organes.

##### **b. Les organes de la CECA**

Les organes de la CECA sont les suivants :

- L'Assemblée Générale
- Le Conseil d'Administration
- La Commission de Crédit

Leurs intérêts :

- rentabiliser la CECA
- servir les intérêts des membres

Leurs rôles :

- prendre les bonnes décisions et les faire exécuter par le personnel
- veiller à la bonne marche de la coopérative
- contrôler toutes les activités de la coopérative
- définir la politique générale et la politique de crédit
- représenter la CECA devant les tiers
- veiller à l'application des dispositions de la loi PARMEC

### **c. Les techniciens (le personnel)**

Ils sont recrutés par la GTZ et mis à la disposition de la CECA, après discussions avec le conseil d'administration.

Leurs intérêts :

- fournir un travail de qualité
- fournir un travail professionnel
- avoir une marge de manœuvre assez large dans l'exercice de leur mandat (plus de pouvoir de décision)
- rentabiliser financièrement la CECA

Leur rôle :

- gestion quotidienne de la coopérative
- application des normes de gestion comptable en cours dans l'UEMOA
- application de la loi PARMEC
- application de la politique générale et de crédit définie par le conseil d'administration
- rentabiliser financièrement la coopérative
- disposer d'une marge de pouvoir de décision dans certains dossiers courants ou brûlants
- se poser en permanence la question : comment pérenniser la CECA ?

### **d. Les corps de métiers**

Il s'agit des regroupements d'artisans par activités socio-professionnelles (exemple : tailleurs-couturières, frigoristes, mécaniciens, boulangères, fumeuses de poissons...).

Ces corps de métiers donnent la caution solidaire à leurs membres qui sollicitent des crédits de la CECA. Il s'agit d'une caution morale pour attester l'appartenance du demandeur au corps. En cas d'impayés, l'octroi des crédits est suspendu pour tous les membres de ce corps.

Intérêts :

- servir les intérêts de tous les membres du corps

### **e. Les comité de crédit des corps de métiers**

Chaque corps de métiers élit en son sein un comité de crédit. Il est composé d'au moins 5 membres élus par les membres de la CECA dans le corps.

Son rôle :

- le comité de crédit se prononce avant tout octroi de crédit sur la rentabilité, la faisabilité ou non du projet,

- donne des informations sur le demandeur (moralité, compétence professionnelle, ses relations avec le corps,...).
- veiller à la bonne utilisation des fonds débloqués par la CECA
- veiller au bon remboursement des crédits des membres du corps

Ses intérêts :

- servir les intérêts de tous les membres du corps

#### **f. Les chambres régionales de métiers**

C'est la fédération de tous les corps de métiers existants dans la zone géographique qui définit la compétence territoriale de la chambre régionale de métiers.

Ils ont les mêmes attributions et intérêts que les corps de métiers.

#### **g. Le Projet Promotion de l'Artisanat**

Il est l'initiateur et le fondateur de la CECA.

Il a pour rôle :

- d'organiser les artisans par corps de métiers au Togo
- d'appuyer la création des chambres régionales de métiers au Togo

Son intérêt est mettre en place, financer, appuyer et suivre les différents volets qui le compose.

#### **h. La GTZ**

C'est le bailleur de fonds. Elle finance et soutient les activités de la CECA par une contribution financière et des subventions (équipement et exploitation). Elle recrute le personnel et le met à la disposition de la CECA.

Ses intérêts sont :

- participer à la promotion à la base de l'artisanat togolais
- promouvoir les corps de métiers et autres regroupements
- trouver des formules pour pérenniser la CECA

#### **i. Le Service allemand du développement (DED)**

Il apporte un appui technique (mise à la disposition de la CECA d'un assistant technique) et un appui financier (financement du salaire du responsable du département crédit) à la CECA.

Son intérêt est d'assister techniquement le personnel et les organes de la CECA.

#### **j. L'Etat togolais**

Son rôle est la définition de la politique économique et sociale. Les ministères qui interviennent sont les suivants

Le Ministère de l'Economie et des Finances / BCEAO

Il intervient pour :

- veiller à l'application de la loi PARMEC par les IMF
- collecter les informations sur les IMF pour le compte de la BCEAO

- donner des agréments, conventions,...aux IMF
- appuyer et suivre les IMF

Ses intérêts :

- créer un cadre propice à l'exercice de l'activité de microfinance
- veiller à ce que la réglementation soit respectée

Le Ministère de l'Artisanat

- Il est chargé de la promotion de l'artisanat togolais.

#### **k. L'APIMFT**

C'est l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du TOGO.

Ses Intérêts :

- créer un cadre de concertation de toutes les IMF
- constituer un lobby de défense des intérêts de ses membres
- représenter sur le plan national les IMF

#### **2. Analyse sur la viabilité sociale de la CECA : message clé : « La CECA, un outil financier au service de toutes les générations d'artisans togolais »**

Pourquoi et comment œuvrer pour la viabilité sociale d'une institution financière ? Tout d'abord pour se positionner par rapport au temps et dans le temps. La viabilité financière ne doit pas être le seul moteur d'une institution de microfinance. Nous pouvons par exemple œuvrer pour le bonheur de nos membres en mettant en place des produits adaptés et qui permettent aux membres de mieux rentabiliser leurs investissements faits à partir des crédits reçus.

Les mesures permettant une meilleure compréhension et de véritables accords entre les acteurs sont :

- la professionnalisation de nos institutions par un meilleur partage des pouvoirs et des tâches entre les organes et les techniciens
- une « neutralisation » des opposants
- la formation des membres et du personnel
- révision de la loi PARMEC (loi portant sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédits dans les pays de l'UEMOA.

## **La FAFEC – Côte d'Ivoire**

Fédération des Associations Féminines d'Epargne et de Crédit "*Gnèna-Yèter*" - Région des Savanes

### **RAPPEL HISTORIQUE DE L'IMF**

#### **Origine de l'initiative**

La Fédération des Associations Féminines d'Epargne et de Crédit "*Gnèna-Yèter*", dite la FAFEC, a vu le jour grâce à un Programme d'Appui au Développement Rural issu de la Coopération bilatérale germano-ivoirienne: le PADER-Nord (mis en œuvre, pour la partie allemande, par la GTZ) dont le démarrage effectif a eu lieu en février 1997. Ce programme était prévu pour durer 10 ans. Il avait comme zone d'action la région des Savanes, une vaste région administrative regroupant quatre Départements du Nord de la Côte d'Ivoire.

Une des composantes principales de ce projet était la mise en place d'un système de financement adapté et durable pour les familles rurales de la zone d'intervention; la GTZ a confié la mise en œuvre de cette composante à FIDES, opérateur spécialisé en microfinance.

#### **Demande initiale**

Le groupe-cible souhaitait pouvoir accéder à des crédits individuels pour mener des activités rémunératrices (permettant notamment la diversification) ou pour lisser sa trésorerie.

#### **Principales évolutions**

##### ***Evolution qualitative***

##### **Type de bénéficiaires**

Le projet ciblait les familles paysannes de la zone d'intervention; l'approche retenue pour la phase expérimentale a été le ciblage des familles au travers d'un accès aux services financiers des femmes rurales actives.

Au début, le ciblage était fait sur la zone dense (densité de population > 50 hab/km<sup>2</sup>); après 2 ans, il y a eu un démarrage des activités dans la zone non dense (<50 hab/km<sup>2</sup>; par exemple la zone de M'Bengué avec 13 habitants au km<sup>2</sup>) sans changements majeurs dans les méthodes d'intervention ni dans les produits. Hormis l'extension à de nouvelles zones, il n'y a pas eu de changement fondamental de public-cible depuis le démarrage.

##### **Forme institutionnelle**

Depuis le premier jour, l'objectif a été la création d'une institution d'auto-promotion pérenne.

La conception et la consolidation de la démarche ont été rendues possibles via une phase purement "projet" (phase d'identification, étude de faisabilité, phase expérimentale) qui a duré un an.

Après un an (juin 1998), suite à la création d'une institution locale légalement reconnue (la FAFEC) le projet a appuyé techniquement et financièrement la FAFEC sans qu'une séparation nette et lisible entre projet et institution ne soit clairement consommée. Cette situation intermédiaire- aujourd'hui dépassée- a parfois contribué à engendrer certaines confusions auprès des membres, des employés et des partenaires de la FAFEC.

##### **Ressources**

###### ***Au démarrage:***

le fonds de démarrage du projet (pour faire des crédits et pour subventionner les coûts de démarrage) et le capital de démarrage des premières associations

###### ***Après 6 mois:***

les premières épargnes

*Actuellement :*

l'épargne des membres, une part croissante et très importante du capital de la Fédération et des (143) Associations, une ligne de crédit d'un bailleur (PDCN);

*pour la couverture des coûts de fonctionnement:*

les intérêts sur crédit et les frais perçus des membres; les subventions des bailleurs (PDCN, GTZ)

Offre de services

L'approche a tout de suite considéré la nécessité d'offrir des services d'épargne et de crédit mais ce sont les services de crédit qui ont permis de démarrer les activités et d'instaurer la confiance; au bout de six mois, le service d'épargne (non obligatoire) est devenu fonctionnel et il a été très apprécié du groupe-cible.

Par la suite, la systématisation d'un service de formation s'est avérée indispensable pour :

répondre à un des aspects de la demande du groupe-cible (acquérir malgré leur analphabétisme une capacité de contrôle sur la gestion) permettre l'externalisation de certaines fonctions et des coûts rattachés à celles-ci.

Actuellement, la FAFEC offre 3 services de proximité à ses membres : épargne (libre), crédit (libre) et formation fonctionnelle en comptabilité (obligatoire).

Impayés

Aucun impayé n'a été à déplorer depuis le démarrage, après plus de 10 000 crédits individuels; des « tentatives » ponctuelles de retard ont été identifiées (1 à 5 jours sur un délais de quelques mois) : elles sont essentiellement liées aux remboursements des crédits "stockage" mais elles ont toutes été systématiquement comblées par un suivi et une intervention rapide du service technique ou des élues des associations ou de la FAFEC.

***Evolution quantitative (tableau des résultats)***

(Valeurs en FCFA)	14/04/97 31/12/97	1/01/98 31/12/ 98	1/01/99 1/12/99	1/01/00 31/12/00	1/01/01 15/11/01	TOTAL au 15/11/2001
Nombre d'associations affiliées	12	42	72	104	139	<b>139</b>
Nombre de membres	762	2125	3435	4664	5303	<b>5303</b>
Taille moyenne d'une AFEC	63	50	48	45	38	
Nombre d'employés de l'équipe technique locale	3	7	13	15	16	<b>16</b>
Encours des dépôts	200.000	5.282.370	10.607.800	9.871.500		-
Nombre de crédits en cours	677	1.497	2.541	3.194	2.953	
Encours des tous crédits:	10.090.000	25.939.400	33.096.200	51.368.800		-
Encours crédits hebdomadaires	8.072.000	24.463.900	31.361.200	50.618.800		-
Encours crédits « stockage »	2.018.000	1.475.500	1.735.000	750.000		-
Nombre total de crédits octroyés	677	2109	4540	7620	10.330	<b>10.330</b>
Montant moyen crédits (depuis le début)	19.948	25.955	29.792	32.365	33.124	<b>33.124</b>
Montant total des octrois	13.505.000	54.740.000	135.255.000	246.625.000	342.195.000	<b>342.195.000</b>
Montant des octrois pour la période	13.505.000	41.235.000	80.515.000	111.370.000	95.570.000	
Nombre crédits octroyés pour la période	677	1432	2431	3080	2711	-
Montant moyen des crédits pour la période	19.948	28.795	33.120	36.159	35.253	-
Type de crédit pour la période :						
- Moyen terme (28, 47, 59 sem.)	79%	93%	96%	99%	95%	
- Court terme (« stockage »)	21%	7%	4%	1%	5%	
Contribution des membres à la capitalisation :	2.112.500	7.607.000	17.011.500	29.499.750	33.997.250	<b>39.140.000</b>
Evolution capital des AFEC	1.056.250	3.803.500	8.505.750	14.749.875	19.385.875	
Evolution capital de la FAFEC	1.056.250	3.803.500	8.505.750	14.749.875	19.754.125	
Taux de remboursement	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>

## **Situation actuelle**

### Analyse de l'équilibre financier

Les trois premières années, les dépenses de fonctionnement et les investissements ont été "noyés" dans la comptabilité du projet et donc difficilement chiffrables.

De janvier à novembre 2001, la FAFEC a gagné environ 15 millions FCFA des intérêts sur crédit et des divers frais et en a dépensé environ 33 millions pour son fonctionnement quotidien. L'institution assure quasiment la moitié de ses coûts de fonctionnement avec ses revenus propres.

L'atteinte de l'équilibre financier va se faire en augmentant le volume des activités en faisant croître le réseau notamment en zone dense (là où les services de la FAFEC sont les plus sollicités et où il est possible d'avoir beaucoup de membres sans trop se déplacer). L'augmentation des encours de crédit via de plus grands crédits individuels n'est pas envisagée comme solution adéquate. Les plafonds vont continuer à évoluer, mais très progressivement et sous haute surveillance.

Capacité de couverture des activités financières par les ressources propres (31/12/2000)

Encours crédit	51 millions
Epargne	10,5 millions
Capital FAFEC	56 millions
Capital AFEC	15,5 millions

### Volume d'activités

Fin 2000, l'équipe était composée de 15 personnes et elle gérait 3.194 crédits, ce qui fait une moyenne de 213 crédits par employés. Parmi eux on dénombrait 10 agents de terrain. Un agent de terrain suivait donc 320 emprunteuses et une moyenne de 10 associations.

Actuellement, l'équipe est composée de 16 personnes dont 9 agents de terrain; ces agents, pour des impératifs de croissance ont été répartis en deux catégories: les "créateurs", chargés de préparer les nouveaux groupes et les "collecteurs" chargés du suivi des activités quotidiennes des AFEC en activité; certains agents "collecteurs" suivent seuls plus de 25 associations soit un potentiel de 950 emprunteuses et un encours permanent de plus de 600 crédits. Avec un crédit moyen de 35 000 FCFA, cela fait un encours moyen par agent "collecteur" de plus de 12 millions de FCFA .

### Maîtrise des impayés

Il n'y a jamais eu d'impayés car l'institution a développé des règles très strictes et une mise en condition rendant l'impayé vraiment impensable et peu intéressant aux yeux des emprunteuses, et parce que ces dernières ont pu faire fonctionner de façon satisfaisante entre elles la caution solidaire (au niveau des groupes comme des associations).

Les rares retards constatés ont été traités avec promptitude, beaucoup de sérieux (analyse détaillée des raisons, avec les techniciens et les élues) et une pression maximale a été exercée de tous les côtés sur l'association défaillante qui rapidement (un ou deux jours) s'est remise en règle.

La diffusion systématique d'informations relatives aux erreurs et aux performances des associations à travers tout le réseau s'avère être une mesure prophylactique qui décourage les éventuelles candidates à l'impayé.

Les rares retards constatés sont toujours l'expression d'un dysfonctionnement de la caution solidaire ou du suivi des agents de terrain, mais jamais d'une incapacité à rembourser.

Le système FAFEC ne pourrait pas affronter une crise d'impayé sans être gravement en danger car la contagion serait rapide à l'ensemble du réseau, qui ne dispose pas d'outils pour travailler en situation d'impayés généralisés.

### Maîtrise des détournements

Deux agents de terrain de la FAFEC ont déjà dû être renvoyés pour cause de détournement. Ces événements ont permis au service "formation" de prendre un tournant capital et d'être vraiment considéré comme un outil indispensable. Un niveau de formation minimum est exigé de toutes les membres, un autre des responsables (CS, CA). Ce niveau est évalué lors de l'adhésion : c'est là une condition préalable pour accéder à d'autres services (épargne et crédit). Puisque les femmes sont analphabètes, elles peuvent être rapidement la proie théorique de détournements; après un examen d'entrée à la FAFEC qui impose un niveau de connaissance minimal, les femmes sont considérées autant responsables que l'agent du détournement car il est impossible à un agent de détourner sans leur complicité ou leur négligence. Les écritures comptables au niveau association sont parfaitement contrôlables par des femmes analphabètes, munies d'outils adaptés à leur niveau ; la demande en formation est donc réelle. Une rotation fréquente et inopinée des agents sur le terrain permet également un contrôle croisé qui décourage les fraudeurs et les empêche d'en venir à la familiarité avec leurs "clientes".

### Perspectives (résultats des simulations)

Le plan d'affaires de la FAFEC prévoit qu'elle devienne excédentaire en 2004, avec un réseau de plus de 350 AFEC et environ 20 000 membres. Ce volume d'activité est -à quelques rares exceptions près- maîtrisable par le personnel technique actuellement en place.

### Difficultés à atteindre les objectifs.

L'an 2001 n'a pas pu respecter complètement les projections du plan d'affaires pour des facteurs externes (« crise économique ») qui ont fait chuter de façon significative l'encours de moyen de crédit (sans impayés) durant les six premiers mois de l'année.

L'adaptation de l'équipe technique et son autonomisation après le départ inopiné de son programme d'appui a également eu des répercussions sur le travail de l'équipe technique entraînant :

- des départs de personnel (pour ceux qui recherchaient une ambiance "projet")
- le renforcement de l'engagement pour les autres.

Il a aussi fallu recruter de nouvelles personnes ce qui a freiné un peu le rythme de croissance tout en contribuant à enraciner sainement l'institution dans le tissu local.

## **ASPECT INSTITUTIONNELS**

### Type d'organisation et forme de reconnaissance juridique

La FAFEC a pu naître grâce à un projet mais elle n'a vécu sous statut informel que le temps de la phase expérimentale. Depuis juin 1998 elle est devenue une institution privée de micro-finance ivoirienne. Elle a demandé une reconnaissance juridique sous forme de convention.

Elle présente des caractéristiques mutualistes (organisation, règles, statuts,...) de crédit solidaire (groupes de caution), et des aspects qui lui sont propres (forte capitalisation, gestion de la liquidité, iconographie et communication sociale, produits financiers...). La FAFEC a introduit son dossier juridique en 1998; depuis lors elle fonctionne avec un récépissé.

Le dossier de la FAFEC est le seul en Côte d'Ivoire à avoir reçu un avis positif du Ministère de l'Economie et des Finances et de la BCEAO et à avoir pu être introduit à la BCEAO de Dakar pour avis. La FAFEC est à présent en instance de signer la convention. En juillet 2001, la BCEAO Dakar a demandé que la FAFEC procède à quelques précisions dans ses textes de base ce qui a été fait dans les délais.

## Niveaux d'organisation

Niveaux d'organisation	Nature, rôle et fonction	Aspects centralisés	Aspects décentralisés
1) Groupe de caution solidaire; groupe de collecte d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Informel et fluctuant</li> <li>▸ Garantie par caution mutuelle</li> <li>▸ Organisation pour la collecte des remboursements et des épargnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Pyramide de collecte des fonds individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ décentralisation de fonctions financières au niveau de la base</li> <li>▸ premier niveau de sélection d'emprunteuses fiables</li> </ul>
2) AFEC (Association Féminine d'Epargne et de Crédit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconnu par la FAFEC en tant que membre affilié et organisation de base</li> <li>▸ Unité de caution solidaire supérieure au groupe de caution</li> <li>▸ Unité administrative entre l'individu et la FAFEC</li> <li>▸ N'a pas de personnalité juridique hors de la FAFEC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Gestion des activités de l'AFEC</li> <li>▸ Choix des produits financiers</li> <li>▸ Définition du règlement intérieur</li> <li>▸ Choix et sanction des emprunteuses</li> <li>▸ Tenue de documents comptables</li> <li>▸ Toutes les femmes doivent avoir un niveau de formation de base minimum</li> </ul>
3) Zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Informel</li> <li>▸ N'est pas une unité administrative ni de caution solidaire</li> <li>▸ Joue un rôle dans la consolidation du mouvement</li> <li>▸ Groupe d'associations qui sont localisées dans un rayon d'action limité et qui se reconnaissent mutuellement appartenir à une même réalité; des représentantes de ces associations tiennent des réunions ou suivent des formations sans besoin d'appui logistique autre qu'un "bureau de zone" et sous l'impulsion de leurs élues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ S'accordent sur certaines décisions que leur représentante va devoir transmettre à la FAFEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Décentralisation de certaines fonctions de la FAFEC à niveau plus proche de la base</li> <li>▸ Elisent une représentante qui siège au conseil d'administration de la FAFEC</li> <li>▸ Courroie d'information entre l'AFEC et la FAFEC et vice versa</li> <li>▸ Formation des élues au niveau local</li> </ul>
4) FAFEC (Fédération des Associations Féminines d'Epargne et de Crédit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconnue par la législation ivoirienne comme IMF</li> <li>▸ Organisation faitière</li> <li>▸ Unité de caution solidaire supérieure de toutes les AFEC face aux banques et bailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Caisse centrale pour la liquidité et la gestion des fonds FAFEC</li> <li>▸ Edicte les statuts AFEC et FAFEC, les règles de base communes</li> <li>▸ Donne l'affiliation aux nouveaux groupes</li> <li>▸ Emploie l'équipe technique</li> <li>▸ Centralise les services communs (comptabilité FAFEC, contrôle, rapportage, coordination, relations avec partenaires extérieurs..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Tout ce qui n'est pas indispensable ou plus efficace à tenir au niveau FAFEC est transféré à des niveaux plus proches de la base</li> </ul>

### Gestion participative / fourniture de services financiers

La gestion est fortement participative au niveau de la base (AFEC) où est requise une forte implication des membres et du conseil d'administration de l'association dans une série de choix stratégiques: capitalisation, tenue de documents, choix des nouvelles adhérentes, règlement des conflits, choix des emprunteuses, collecte de fonds et attributions de crédit...

La FAFEC fournit cependant aussi des services financiers, lorsqu'elle prend en charge l'intermédiation entre les femmes et les banques commerciales, la tutelle légale, la gestion des comptes courants des associations, la formulation de produits financiers et d'outils adaptés (suite à une démarche de recherche action dialoguée), le transport de fonds et la formation fonctionnelle des femmes.

L'équilibre entre les deux tendances est en perpétuelle évolution en fonction des réalités observées sur le terrain et de l'expérience des membres de l'institution.

### Etat de la législation sur la microfinance et AISFD-CI

En Côte d'Ivoire, c'est le Ministère de l'Economie et des Finances (via une cellule IMEC) qui est chargé de faire appliquer la Loi PARMEC; cette instance a de fréquentes relations avec la FAFEC qui lui envoie ses rapports trimestriels. Le Ministère est chargé du suivi et de l'aboutissement du dossier de reconnaissance légale.

Association inter-professionnelle des systèmes financiers décentralisés de Côte d'Ivoire: fréquentes relations et échanges d'informations avec le président depuis 2 ans; membre à part entière depuis novembre 2001.

## VIABILITE SOCIALE

Les différentes catégories de la population de la région des Savanes

<b>Population du Nord de la Côte d'Ivoire</b>	
La population urbaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ N'est pas concernée</li> <li>▸ Les femmes présentent parfois des demandes mais comprennent bien les différences de milieu ?</li> <li>▸ Une demande latente existe pour l'adaptation de la démarche en zone urbaine (ménages ne répondant pas aux critères COOPEC)</li> </ul>
Les autres IMF	▸ Ne sont pas concurrentes car travaillent en ville de Korhogo uniquement (PASI, FLEC...) ou sont partenaires directs (COOPEC)
Les banques commerciales	▸ Sont des partenaires directs (SIB, BIAO) ou jusqu'à présent non intéressés (BICICI, SGBCI)
Les partenaires sur le terrain	▸ Un peu de jalousie est palpable auprès des agents de terrain des institutions qui ne proposent que du conseil ou de la formation; la collaboration consiste en la mise en relation ou en le partage concerté de services auprès de la même population
Les chefs religieux	▸ Ne sont pas informés
Les leaders politiques	▸ Ne sont pas informés
Les élus ou le pouvoir administratif (maires, sous-préfets...)	▸ Ne sont pas informés ? ne sont pas systématiquement informés ; ils le sont parfois lors de l'entrée de la FAFEC dans leur territoire de juridiction où suite à une demande d'éclaircissement de leur part.
Les chefs coutumiers	▸ Sont systématiquement informés et leur accord est indispensable pour démarrer
Les femmes rurales	▸ Sont systématiquement informées et leur accord est nécessaire pour démarrer le travail, jouent un rôle important dans la diffusion de l'information.
Les hommes ruraux	▸ Sont systématiquement informés et leur accord est un préalable au démarrage du travail
Les jeunes et les enfants	▸ Les jeunes sont souvent informés;

### Les autorités coutumières et politiques locales.

Au niveau de base (quartiers, villages), les autorités coutumières sont toujours consultées en préalable à tout démarrage d'activité; leur accord est un préalable au démarrage du travail. Au niveau supérieur, il arrive, lorsque les activités de la FAFEC se superposent avec un nouveau canton, que le chef de canton soit lui aussi informé et que son assentiment soit pris avant le démarrage des premières actions.

Au niveau politique, les autorités ne sont informées qu'accidentellement; dans la démarche FAFEC ni le pouvoir élu ni les autorités politiques ne sont informées ou consultées. Cela a déjà posé des problèmes dans certaines localités, mais ils sont résolus par des entretiens clairs avec la direction technique de la FAFEC. La politique est un totem de la FAFEC et le risque de récupération est très élevé et non négligeable. La neutralité de l'institution est affichée de toutes les manières possibles par ses élues, par ses membres et par son personnel technique, tous très conscients du danger.

Identifier les différents acteurs concernés directement et indirectement, avec leurs intérêts, leurs attentes, leurs opinions.

Acteurs directs	Acteurs indirects	Intérêts	Attentes	Opinions
Les femmes actives du village (classe moyenne: la majorité des femmes)		Elles sont des membres de l'institution, donnent leur avis, participent, bénéficient des services	Que la FAFEC leur permette d'accéder à des crédits sous des formes intéressantes et d'épargner; attendent une adaptabilité et de la durabilité	Sont contentes
Les femmes aisées du village		Peuvent être membres discrètes (pour ne pas se faire exclure de la société, alors que les produits de la FAFEC ne leur sont pas adaptés; peuvent aussi être des facteurs de conflit parce qu'elles ne sont pas dans le besoin et ne respectent pas les engagements	Des conseils pour trouver une institution qui réponde à leurs besoins; une acceptation des autres malgré leur niveau aisé. Parfois aussi elles s'attendent à ce que la FAFEC diminue leur prestige car elles étaient parfois aussi des usurières	Peuvent soit trouver que la FAFEC est un élément gênant qui empiète sur leur marché (et saboter ses actions) soit être contentes (parce qu'elles trouvent leur demande ailleurs)
	Les femmes du village non membres	N'ont pas d'intérêt direct; ignorent la FAFEC ou la considèrent comme une perspective pour des temps meilleurs	Attendent certainement une durabilité pour pouvoir en profiter dans le futur	C'est une bonne chose pour leur village
	Les hommes du village	Ont intérêt que leurs femmes en profitent économiquement car elles peuvent les soulager dans la prise en charge des dépenses de la famille	Attendent (passivement) que les services leurs soient proposés; attendent que la FAFEC ne changent pas leurs femmes en arrogantes et prétentieuses	Ca profite à la famille et même directement aux hommes (crédits sous couverts, épargne...)
	Le pouvoir coutumier du village	Quelque chose de bon est entré dans leur village grâce à eux; c'est une histoire d'argent et cela peut contribuer à enrichir le village	Que la Fafec ne bouleverse pas l'harmonie du village; qu'elle dure; qu'elle contribue à donner une bonne image du village	Ils sont d'accord et soutiennent l'initiative à 100%, acceptent de prendre part à la résolution de certains conflits
	Les usuriers	Ne s'intéressent pas au début, mais quand ça prend, voient leurs intérêts bafoués et se plaignent	Que cette histoire ne dure pas trop longtemps et qu'elle capote comme les autres	La FAFEC leur prend leur marché

## GOUVERNANCE

Pour mémoire, la FAFEC évolue en milieu rural ; ses membres sont à 99% analphabètes et ses élues sont **toutes** analphabètes.

Les principaux défis à relever en matière de gouvernance sont de taille:

- délimiter la place que les élues vont pouvoir assumer pleinement dans le futur ( la prise de conscience des élues de leur responsabilité est croissante; il est encore trop tôt pour fixer théoriquement des limites et certainement beaucoup plus porteur de leur permettre de progresser jusqu'à leur maximum)
- maintenir un équilibre des forces entre élus et techniciens et donner à cet équilibre une forme "originale" si nécessaire (qui corresponde à une réalité mutuellement acceptée et reconnue valable)
- développer un concept d'audit externe fiable pour les élues analphabètes
- asseoir un contrepouvoir efficace au service technique qui pourra freiner de potentiels excès de pouvoir et garantir l'éthique des lignes de conduite (rôle assumé par l'opérateur actuellement)

Catégories d'acteurs	Degré de participation aux décisions	Modes de prise de décision	Mode de prise de sanction	Répartition des pouvoirs, contre-pouvoirs
Le pouvoir coutumier, les hommes du village	Donnent leur accord pour le démarrage et sont bien informés des intentions de la FAFEC Tout ce qu'ils disent est pris en compte et analysé avec l'équipe technique	Doivent énoncer leur opinion devant un agent de la FAFEC et devant les femmes qui demandent une AFEC	Peuvent interdire à leurs femmes de participer aux activités de leur AFEC	La décision finale est laissée aux hommes qui sentent leur pouvoir malgré qu'ils en concèdent une partie aux femmes par ce geste
Les femmes du village non membres de l'AFEC	Choisissent de ne pas participer et ensuite ne sont plus consultées Ce qu'elles disent est pris en compte et analysé avec l'équipe technique	Aucun	Aucun	Aucun
Les membres de l'AFEC	Décident de créer l'AFEC Décident de dissoudre l'AFEC Choisissent leur représentante pour participer aux AG FAFEC Décident d'exclure une membre défaillante	en assemblée générale, par consensus	en assemblée générale, par consensus	décentralisation de certaines fonctions et décisions aux groupes de caution ou aux groupes de collecte voire à l'individu
Le Conseil d'Administration de l'AFEC	décide des orientations de l'AFEC décide qui va recevoir le crédit peut bloquer les activités de l'AFEC	par consensus entre elles et souvent en tenant compte de l'avis des agents techniques de la FAFEC	posent des actes envers les personnes concernées	le CA peut être contredit par le CS (conseil de surveillance) s'il ne respecte pas les procédures ou ce sur quoi l'assemblée générale s'était mise d'accord
Le conseil de zone	prend des décisions qui concernent les AFEC ou les membres qui ressortissent de son rayon choisit une représentante pour siéger au CA FAFEC	en réunion des présidentes, par consensus	peuvent convoquer une femme et lui demander de s'expliquer devant le conseil de zone	le CS FAFEC de la zone concernée peut être consulté et réagir pour défendre les droits bafoués; le contrôleur de la FAFEC ou la présidente de la FAFEC peut servir d'appui et d'"avocat" pour argumenter
L'assemblée générale de la FAFEC	est consultée par vote sur les questions qui relèvent de son domaine de compétence et qui sont applicables à toutes les AFEC choisit la présidente de la FAFEC	vote secret ou consensus	peuvent refuser une proposition qui ne sera pas appliquée	l'AG a beaucoup de pouvoir mais elle n'arrive à se réunir que tous les deux ans ; pour certains sujets dépassant ses compétences, on se contente de recevoir son quitus
La Présidente de la FAFEC	est systématiquement informée de tout choix à faire, et consultée pour avis est systématiquement informée de l'évolution des événements du réseau ou des relations avec les partenaires	donne son avis oralement à la direction technique ou au représentant de l'opérateur le plus souvent; aux femmes concernées si une AFEC est en cause	aucune décision fondamentale ne sera prise sans l'accord de la présidente	si elle n'est pas convaincue, la présidente fait traîner le dossier avant de prendre sa décision; en pratique elle fait beaucoup confiance à la Direction et à l'opérateur
Le conseil d'Administration de la FAFEC	est systématiquement mis au courant des décisions concernant les orientations de la FAFEC; est consulté dans les cas où cela relève de son domaine de compétence	donne son avis en réunion ou par consultation par les agents techniques	les grandes décisions nécessitent leur accord	si elles ne sont pas d'accord, la décision n'est pas prise

Catégories d'acteurs	Degré de participation aux décisions	Modes de prise de décision	Mode de prise de sanction	Répartition des pouvoirs, contre-pouvoirs
Les agents de terrain employé de la FAFEC	sont systématiquement consultés pour monter les dossiers techniques et pour les grandes orientations; leur consensus est requis	donnent leur avis en réunion (2 fois par mois) ou lors des suivis	les agents sont au courant de l'évolution des dossiers majeurs de la FAFEC (difficultés, orientations, problèmes)	si ils ne sont pas d'accord, ils peuvent bloquer la mise en oeuvre des décisions par un sabotage sur le terrain et occasionner de graves malentendus auprès des membres
La Direction de la FAFEC	prend toutes les décisions concernant la gestion de l'équipe technique prépare les dossiers techniques pour les présenter oralement à la présidente pour avis	gère la FAFEC au quotidien en co-gestion avec l'opérateur et après consultation de la présidente pour les décisions	peut sanctionner les agents techniques dont il est le supérieur hiérarchique rapporte à la présidente tous les dysfonctionnements, attend son jugement avant d'appliquer- en son nom- des sanctions aux AFEC	gestion participative de l'équipe une fois les grandes orientations choisies, est responsable de les mettre en oeuvre
L'opérateur FIDES et son représentant sur le terrain	a assumé la conception du système, et la direction technique pendant les 3 premières années; certaines décisions ont été complètement localisées à ce niveau, après consensus avec la présidente de la FAFEC assure actuellement un transfert de compétence auprès de la direction ivoirienne, la formation, le suivi et joue une rôle de "garant" auprès des élus et des partenaires extérieurs a la signature des comptes FAFEC	en consensus avec la Direction ivoirienne, après avis de la présidente ou du CA FAFEC sauf pour la gestion courante des liquidités où cela reste un domaine technique (placements,...)	en tant qu'initiateur, garde un rôle et un pouvoir moral important auprès de l'équipe technique et des élus de la FAFEC a recruté le Directeur et procède à sa formation, son suivi et son évaluation rend des comptes à la présidente	rétrocède progressivement son pouvoir à la direction ivoirienne sa nouvelle position est en train de se dessiner (conseil, appui technique à proprement parler) équilibre les forces (élus, techniciens)
Les bailleurs de fonds (GTZ, PDCN)	ont systématiquement donné leur avis pour les grandes décisions			

## L'équipe technique

Agents de l'équipe technique	Nombre	Niveau de responsabilité	Niveau de formation	Ancienneté
Agents de terrain (CFR)	9	Conseil et suivi des AFEC; transfert de fonds; formation; tenue de documents comptables	Ecole primaire ou secondaire sans le BAC	De 1 à 4 ans
Opérateurs de saisie	2	Saisir les données; tenir des registres; tenir à jour des fichiers	BAC option secrétariat ou comptabilité	1 an
Comptable	1	Agréger la comptabilité; tenir les chiffres; produire les rapports comptables, tenir la caisse	<i>Licence en économie (BAC+ 4); ne convient pas</i> BTS en comptabilité (BAC +2)	<i>Est resté 2 ans</i> Depuis 3 mois
Contrôleur interne	1	Contrôler la comptabilité, le respect des procédures, les transferts de fonds	<i>BAC+4 et longue expérience dans institution mutualiste (ne convient pas)</i> Ecole secondaire; notions de comptabilité; expérience professionnelle en IMF (7 ans)	<i>Est resté 1,5 ans</i> 3 mois
Responsable réseau	1	Suivi évaluation et formation des agents de terrain; affiliation des nouvelles associations, conception d'outils de formation	<i>BAC +4 (licence en économie); détachée d'une autre institution suite au montage du projet (ne convient pas)</i> Ecole secondaire (pas le BAC) mais expérience professionnelle interne convaincante	<i>Est restée 2 ans</i> 3 ans
Directeur	1	Management de l'équipe; relation avec les partenaires, proposition des grandes orientations et de la politique; gestion des fonds et des subventions, formation, suivi évaluation des membres, coordination des activités, rédaction des budgets et rapports	BAC +6 en gestion (option finance)	1 an

## Le rôle de l'Etat, bailleurs, opérateurs/assistants techniques

Acteurs	Rôles
Etat	A l'origine a commandité le projet (coopération bilatérale sous supervision du Ministère de l'Agriculture) Supervise via le Ministère de l'Economie et des Finances
Bailleurs	GTZ a permis la naissance de l'institution; a mis à disposition un fonds de démarrage; dans la mesure du respect de ses orientations cadre, la GTZ n'est pas directive et opère un suivi léger, soutient, contribue à la mise en réseau et à l'information, défend les intérêts; elle ne s'immisce pas dans la gestion au quotidien La coopération belge liée par contrat avec la FAFEC ne s'immisce pas dans la gestion; elle attend le respect des clauses du contrat
Opérateur/Assistant technique	L'opérateur a joué un grand rôle opérationnel puisqu'il a assumé la direction avant l'arrivée du directeur national; actuellement, rétrocède progressivement ces attributions à la partie nationale et se recentre de plus en plus dans le rôle de conseil; rôle pour asseoir la crédibilité de l'institution auprès des partenaires financiers et des bailleurs; contribue à assurer le respect des lignes directrices de l'institution; formation et le suivi technique

## La reconnaissance dans le milieu, rôle des notables, compatibilité des règles de fonctionnement avec les normes sociales

Dans le milieu villageois, ce sont les notables qui donnent leur accord pour le démarrage des activités; ils représentent une caution morale indispensable et jouent un rôle dans l'acceptation de l'institution au village. Parmi les normes sociales retenons celles qui sont en rapport direct avec les activités:

Femme soumise au mari: la FAFEC veille à ce que les femmes ne deviennent pas arrogantes et prétentieuses, demandent la permission à leurs maris avant de devenir membres, ne bouleversent pas négativement l'équilibre des forces dans leur foyer, mais que leur participation à l'AFEC soit vue comme un plus pour la famille (capable de prendre en charge des dépenses et soulage le mari). Dans des périodes difficiles (comme ces deux dernières années) où le mari, producteur de coton, a été payé avec plusieurs mois de retard, les revenus supplémentaires de la femme ont fortement soulagé le mari qui n'avait plus de liquidités pour payer la scolarité des enfants, ou assumer d'autres besoins de ce type. Puisque les choses se font dans cet état d'esprit, on entend fréquemment les hommes qui disent: " Quand on fait le crédit aux femmes, c'est aux hommes qu'on fait le crédit"

### Niveau de richesse équivalent pour tous sous peine de sanction sociale

La société Sénoufo est une société égalitaire qui sanctionne les individus qui démontrent de pouvoirs économiques dépassant la moyenne. Les produits FAFEC sont en théorie accessibles à toute femme du village; ce fait est en respect avec la culture et est très apprécié. Toute femme est régie par les mêmes règles. On a vu que les montants d'épargne sont choisis de façon à permettre à la grande majorité des femmes du village de participer comme les autres. L'entrée dans la FAFEC sanctionnée par un examen correspond également à l'esprit de la formation traditionnelle (poro).

### Prise en compte du degré d'analphabétisme dans la conception du système

Toutes les initiatives et expériences de la région montrent l'accaparement du pouvoir par les lettrés, qui mystifient, filtrent les informations et gardent les illettrés dans la plus grande des ignorance afin de tirer profit de leur incapacité à s'informer ou à contrôler. La FAFEC a tenu compte de cela et a construit ses outils en faisant de l'analphabétisme une caractéristique et non pas une faiblesse; l'institution est perçue par la population comme un exemple de transparence, et comme la fin de leur asservissement forcé aux lettrés; la preuve en est que les élues sont exceptionnellement lettrées (alors que certaines membres simples le sont)

**Principaux points de divergence :**

<b>Montant du prêt moyen</b>	Il est de 32.000 FCFA pour 2001 et représente ce que librement les femmes prennent comme crédit
<b>Plafond des prêts</b>	Les femmes ont souhaité au démarrage l'existence d'un plafond; d'abord fixé à 50.000 FCFA il est monté (décision prise en AG) sous conditions à 75.000 FCFA; les arguments d'élever les plafonds proviennent d'un suivi sur le terrain qui évalue la demande et le niveau de satisfaction des produits et de l'observation de l'évolution des crédits moyens
<b>Taux d'intérêt</b>	Ils sont considérés bas par les nouveaux bénéficiaires; leur niveau à l'époque du premier crédit constitue une référence difficile à dépasser. L'augmentation des intérêts en 2000 a été majoritairement bien vécue par les emprunteuses car elle a été mise en relation avec la durabilité
<b>Forme de garantie</b>	Constitution d'un capital, caution solidaire, pression sociale
<b>Groupes solidaires</b>	A plusieurs niveaux puisque l'association est elle-même une unité de caution solidaire
<b>Remboursement à l'échéance</b>	Une règle stricte pour tout le monde (ni retard ni avances ne sont permis)
<b>Pénalités</b>	Non accès au crédit pour toute l'association; il a été mis en œuvre déjà pour des raisons de non respect de procédures
<b>Confidentialité</b>	Tout est public
<b>Indemnités des élus</b>	Au niveau villageois, cela parfois occasionné de petits conflits, résorbables par une bonne formation ; au niveau responsable de la fédération, des "compensations" ont été votées en assemblée générale et satisfont complètement les élues
<b>Grille de salaires</b>	Les salaires sont plus élevés que ceux d'un agent de la fonction publique; l'emploi du temps et les responsabilités sont intenses; des primes encouragent la quantité et la qualité du travail fourni; elles changent en fonction des priorités de l'institution

**S'il y a eu des crises, voir sur quoi elles ont porté, quels acteurs concernés, quels modes de résolutions.**

<b>Objet des crises</b>	<b>Acteurs concernés</b>	<b>Modes de résolution</b>
Crises internes à l'équipe technique: démotivation, non acceptation de responsables, clanification	Certains agents techniques qui étaient attirés par l'ambiance projet et qui ne voulaient pas s'investir dans une institution ivoirienne sabotaient le travail Une responsable qui ne faisait pas l'unanimité et qui n'était pas considérée par les agents	Licenciement ou départ volontaire des personnes concernées; identification des caractéristiques des candidats futurs et d'un mode d'immersion dans l'institution capable de détecter rapidement ces risques
Augmentation des intérêts qui a abouti au départ de trois associations de la Fédération	Les membres de certaines associations et deux femmes influentes aisées qui jalouaient les autres d'avoir pu mener des activités rentables Un agent de terrain qui a négligé le suivi et saboté l'épisode d'animation relative à l'augmentation des intérêts	Liaison avec la pérennité, animation et formation, identification des femmes à la source, et sanction de l'agent concerné On a traité les démissionnaires selon les règles et sans chercher à les retenir; pour éviter la contagion, on a laissé en suspens les autres candidates au départ en projetant de faire traiter ce problème en assemblée générale
Crise politico-économique au niveau national (émeutes, couvre-feu, banditisme, forte diminution de la fréquentation des marchés, départ des bailleurs de fonds)	Les femmes qui pratiquent des activités économiques L'équipe technique	Les femmes ont préféré cesser de prendre des crédits pendant cette époque plutôt que de risquer des impayés; le résultat a été une chute de l'encours (avec taux de remboursement de 100%); certaines ont voulu quitter l'institution, parce qu'elle ne répondait pas à leur problème du moment; elles sont finalement restées et repris des crédits en octobre. Les membres de l'équipe technique se sont "triés" et ont identifiés ceux qui avaient une réelle motivation; plus forte appropriation

### Détournements» des règles, dysfonctionnements et causes des impayés (internes et externes)

Détournement des règles	Cause des impayés (pas d'impayés; on a juste dû affronter quelques retards de 2 à 3 jours dans des cas marginaux)
<p>Crédits sous couverts: bien que cela fasse partie des interdit de la FAFEC; il arrive que la femme donne l'argent à son mari; il revient à l'AFEC de sanctionner la femme</p> <p>Objet de crédit: le respect de l'objet n'est pas considéré comme une obligation et est laissé à la responsabilité de l'emprunteur; ce n'est pas considéré comme un détournement de règle que de changer d'utilisation par rapport aux prévisions</p> <p>Les agents de terrain sont des conseillers; ils ne doivent pas s'immiscer dans les décisions ou la gestion courant de l'AFEC mais, former, conseiller, suivre et apprendre à faire; s'en tenir à ce rôle demande à ces conseillers un très bon niveau de conscience de leurs objectifs et une forte motivation; certains le transgressent et font à la place des femmes;</p> <p>La caution solidaire n'est pas toujours le seul moyen mis en œuvre par les femmes pour avoir un remboursement parfait; mais elle n'est considérée comme un moyen et non une règle</p>	<p>Un retard parce que le crédit avait été détourné par un agent de terrain (licencié à l'époque pour détournement) au profit d'une femme non membre de l'association. Certaines femmes étaient des complices silencieuses; d'autres étaient outrées; le conflit de position a occasionné un retard mais a été résorbé</p> <p>Retard dans des remboursements de crédit de stockage par insuffisance de suivi des agents de terrain et non application des règles et sentences annoncées</p>

Mesures permettant une meilleure compréhension et de véritables accords entre les acteurs (ou une neutralisation des opposants, comme les usuriers) débouchant sur des programmes d'action.

Le suivi des agents de terrain qui permet de détecter les débuts de conflit, les insatisfactions,... et la tenue de réunion pour permettre d'identifier les pistes de solution sont pour le moment préconisées par la FAFEC.

Concernant les usuriers, ils se manifestent discrètement et ne constituent pas un réel adversaire; c'est plus quand une femme de l'association (souvent influente) est elle-même usurière que le problème se manifeste par un conflit au niveau de l'association.

Pour les hommes, il est capital de toujours les mettre du côté de la FAFEC en demandant leur avis et en ne minimisant jamais leur pouvoir.

## Le PMRC – Niger

Projet de Promotion des Mutuelles Rurales (PRM) du Niger

### Introduction

Depuis le début de la décennie 90, les institutions d'aide internationales ont mis l'accent sur la promotion de micro-entreprises à travers des institutions financières locales pérennes et autogérées ; cela en réponse aux besoins incessants des populations rurales en services financiers et l'impossibilité de leur satisfaction par des intervenants éphémères.

Afin de répondre à ce souci combien cher et de soutenir les efforts déjà déployés dans ce sens, la coopération internationale au développement s'est lancée dans une campagne de renforcement des systèmes financement décentralisé, afin que ceux-ci soient viables.

La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'« *Atelier de formation et de réflexion sur la viabilité sociale d'une institution de micro-finance* » qui se tiendra à Ouagadougou du 17 au 19 décembre 2001. Elle présente la contribution du PMR-RFA du Niger audit atelier.

Cette étude fait d'abord une présentation sommaire des activités du PMR du Niger avant de terminer une un exposé d'un cas, sur la perception des acteurs des mutuelles d'épargne et de crédit.

### 1. HISTORIQUE

Les échecs successifs des actions de développement dus à la marginalisation des populations dans la gestion, ont conduit la coopération internationale au développement à croire que l'implication de ces dernières, pourrait constituer un remède définitif au problème, encourageant la mise en place de micro-entreprises permettant d'accroître les revenus des populations rurales bénéficiaires.

C'est dans ce cadre que la Coopération allemande au Niger, a décidé à travers la GTZ, de mettre en place d'un Projet de Micro-Réalisations (PMR), apportant ainsi son soutien à l'encouragement de l'auto-promotion des zones rurales. L'auto-promotion étant perçue ici comme « *...l'ensemble des processus endogènes par lequel un groupe décide de résoudre ses problèmes (...), [c'est le fait pour le groupe concerné d'être] le sujet de son propre développement par l'accroissement des ressources du milieu et l'appropriation des capacités d'autonomie financière de gestion* »<sup>1</sup>

Ce programme a démarré ses activités en 1988, par la mise en place d'infrastructures communautaires d'utilité publique (moulin, puits, etc.). Un volet crédit est ouvert en vue de permettre aux membres d'entreprendre de petites activités économiques génératrices de revenus, principalement le petit commerce et l'embouche. Ainsi, les revenus issus de l'exploitation de ces ouvrages, et les intérêts sur les crédits octroyés, permettraient, en plus de leur entretien courant, de faire de nouvelles acquisitions et de constituer un capital permettant de poursuivre les activités après la fin du projet.

Malheureusement, cette méthode, qui a surtout caractérisé la première phase (1988-1991) a montré ses limites par les détournements de fonds presque généralisés qu'elle a occasionnés.

---

<sup>1</sup> MR-RFA /Niger & CT Suisse/Niger, Atelier de réflexion sur la promotion de l'autofinancement du monde rural au Niger, Kollo, Novembre 1993, Rapport de synthèse, IRED, Niamey, décembre 1993.

A partir de la seconde phase, en 1992, le Projet Micro-Réalisation de la Coopération allemande a changé de stratégie en mettant en place une nouvelle approche : le « crédit paysan » ou « crédit ouvert », par laquelle les populations, généralement les femmes, bénéficient de crédits individuels leur permettant d'entreprendre des activités génératrices de revenus.

Dans le souci de pérenniser cette activité, les bénéficiaires des crédits ouverts ont été organisés en Groupement. Des intérêts de l'ordre de 20% sont perçus sur les crédits des différents membres et versés sur le compte du groupement afin de constituer les fonds propres de celui-ci.

Au début de la troisième phase en 1995, ces groupements ont été érigés en mutuelles d'épargne et de crédit. Le Projet gardant les mêmes initiales, devient Promotion des Mutuelles Rurales (PMR), avec comme objectif général, l'amélioration des conditions socio-économiques de la population défavorisée, à travers ces mutuelles.

La mutuelle d'épargne et de crédit est définie comme « *un groupement de personnes doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit* » (A. GARBA, 1996, p.18)<sup>1</sup>.

Mais le transfert des fonds des groupements aux nouvelles organisations (Mutuelles d'Epargne et de Crédit) ne s'est pas passé sans problèmes. Ainsi, plusieurs démissions ont été enregistrées dans les rangs des membres des groupements. Selon l'étude, « *les promesses non tenues et les « faux pas » dans l'approche utilisée par des organisations de développement ... ont nourri des attitudes de méfiance des populations vis-à-vis des initiatives en matière de crédit* »

Il a fallu plusieurs séries de formations et sensibilisation à l'endroit des membres pour redresser la situation. Cette formation est assurée par les cadres du programme, eux-mêmes ayant bénéficié de formations conséquentes au niveau des institutions spécialisées de formation.

Le PMR évolue aujourd'hui sous le label de projet, mais comme tous les autres projets ou ONG dont l'objectif est la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit, il est régi, par la loi n°90-18 du 6 août 1990 instituée par l'UEMOA en vue d'une harmonisation et homogénéisation de la réglementation bancaire (banques commerciales et systèmes de financement décentralisé), par l'ordonnance 96-024 du 30 mai 1996, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, et par le décret d'application de ladite ordonnance, numéro 96-416/PRN/MEF/P du 9 novembre 1996. Les mutuelles du PMR sont régies quant à elles, en plus de ces textes réglementaires, par des statuts et règlement intérieur élaborés à cet effet.

## **2. OBJECTIFS**

### **2.1. Objectif général du PMR**

L'objectif général que s'est assigné le programme est d'améliorer les conditions socio-économiques de la population défavorisée.

---

<sup>1</sup> ABOUBACAR GARBA, Etude sur la transformation des Groupements de Crédit ouvert en Mutuelles d'Epargne et de Crédit : Obstacles et Alternatives (cas des villages de Dabnou I, Dabnou II, Illéla, Dibissou, Malbaza Bourgoum et Djinguiniss), Rapport Final, GTZ, PMR-RFA, Niamey, mai 1996

## 2.2. Objectifs spécifiques

Parmi les objectifs spécifiques du programme, nous pouvons retenir :

- La mobilisation de l'épargne (rurale ou urbaine)
- La mise en place de mutuelles d'épargne et de crédit autogérées
- La mise en place d'unions de mutuelles d'épargne et de crédit
- L'instauration de la solidarité et la coopération entre les membres
- La promotion de l'éducation économique, sociale et mutualiste des membres

## 3. LES REALISATIONS

### 3.1. Situation statistique

En 1998<sup>1</sup>, 50 mutuelles ont été créées, avec un total de 10.000 membres.

A cette date le nombre de mutuelles mises en place par le programme s'élève à 61, mais seul 42 restent opérationnelles. L'encours d'épargne mobilisée atteignait en fin 1998, 500 millions de francs CFA, pour un montant d'encours de crédits de 265.692.392 francs CFA, dont 41.683.649 francs CFA en retard. Le taux de recouvrement était de 83%.

En fin juin 2001<sup>2</sup>, nous comptons 41 mutuelles actives (la 42<sup>e</sup> étant en veillesse), dont 17 dans le département de Tillabéry, 14 dans le département de Tahoua et 10 dans le département de Maradi.

L'ensemble du réseau compte à cette même période un nombre total de 15.654 dont 4.794 femmes et 1.611 associations.

Le montant total des crédits en cours s'élève à 525.210.836 F.CFA toutes mutuelles confondues (soit un peu moins du double de 1998), dont 38% en retard. Cet encours se répartie entre les membres de la manière suivante :

- personnes morales 35,9%,
- les femmes 18% et
- les hommes 46%.

Le montant cumulé des prêts depuis 1995 s'élève à 2.264.922.524 F.CFA, pour un total de 17.797 crédits, soit un montant moyen général de crédit de 127.264 F.CFA.

En ce qui concerne l'épargne, il est de 728.598.590 dont 40.815.215 à terme, soit 6% du total de l'épargne. Les fonds propres s'élèvent à 216.341.973, soit 21,5 % de l'actif total du réseau.

Les parts sociales quant à elles s'élèvent pour l'ensemble des mutuelles, à 19.922.000 F.CFA.

### 3.2. Les problèmes rencontrés

Le principal problème rencontré après le lancement des mutuelles, est le non-remboursement des crédits. Cela s'explique par le fait que beaucoup de bénéficiaires ont du mal à comprendre le système mutualiste et considèrent les fonds comme « l'argent de l'Etat », donc appartient à tout citoyen.

Seuls les premiers cycles ont été remboursés à échéance. Les raisons évoquées par les emprunteurs sont

---

<sup>1</sup> PMR-RFA, Rapport annuel d'activités du réseau Promotion des Mutuelles Rurales PMR-RFA exercice 1998, Niamey, mai 1998.

<sup>2</sup> PMR-RFA, Situation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit au 30 juin 2001

« -la peur d'être humilié,  
-le désir d'accéder aux futurs crédits,  
-la peur de mourir avec des dettes » (A. GARBA, 1996, p.16)

Les problèmes de remboursement des crédits, conjugués à des conflits de loyauté entre membres ont conduit le PMR à fusionner ou même fermer certaines mutuelles.

Le choix du site de l'implantation a aussi été un problème non moins important ; chaque groupement cherchant à abriter la mutuelle dans son quartier. Ce qui aboutit souvent à une déstabilisation de la cohésion sociale combien importante pour la survie de la mutuelle.

Parmi les problèmes, nous pouvons aussi citer l'influence des époux sur leurs épouses, qui se trouvent obligées de se soumettre à la décision du mari en ce qui concerne l'utilisation des fonds empruntés à la mutuelle. Ce qui n'est pas de nature à garantir un remboursement à échéance.

### **3.3. Les points positifs**

Après quelques réticences des groupements, la mise en place des mutuelles est devenue effective. Cette initiative a été appréciée, par après, par certains bénéficiaires, notamment à Dabnou I, qui considèrent l'avènement des mutuelles comme « ... un héritage inoubliable du projet » (p.20). En 1998, «... tous les objectifs assignés ont été atteints... » (PMR-RFA, mai 98, p.1), sauf en ce qui concerne la mobilisation de l'épargne qui n'est atteinte qu'à 50%, et les unions régionales qui n'ont pu être formalisées.

### **3.4. Les perspectives d'évolution**

## **4. LES DIFFERENTS ACTEURS**

Le bailleur de fonds principal reste le Gouvernement Allemand. Celui-ci a confié l'exécution du projet à la GTZ qui est une ONG allemande spécialisée dans l'exécution des projets et programmes de développement. L'équipe d'exécution est composée d'un Conseiller Technique expatrié et des cadres nationaux. Les salariés sont répartis en deux catégories :

Les salariés du projet : ils sont recrutés sous contrat : Coordonnateur, responsable de formation, inspecteurs, secrétaire de direction, chef d'antenne, représentants locaux..

Les Gérants : ils sont recrutés par le Conseil d'Administration de chaque mutuelle et pris en charge par le projet pour une durée déterminée.

Quant aux responsables des instances de gestion, ils sont élus par l'Assemblée Générale des membres et se retrouvent au niveau de trois organes : le conseil d'administration (7 membre), le comité de crédit (3 membres) et le conseil de surveillance (3 membres). Les conditions d'éligibilité sont définies par les statuts de chaque mutuelle, qui les tient « pécuniairement responsables, individuellement ou solidairement, des fautes commises dans l'exercice de leurs fonctions »<sup>1</sup>. L'exercice des fonctions de membre de ces organes est gratuit.

---

<sup>1</sup> Statuts de la mutuelle d'épargne et de crédit Mutunci de Mayahi : Il faut préciser que les statuts et règlement intérieur des mutuelles sont presque identiques. Du fait de l'exigence d'uniformisation des textes statutaires des institutions de ce type, instituée par l'institution étatique chargée de leur agrément.

## 5. LA VIABILITE SOCIALE : perceptions des acteurs

### 5.1. Cas des Mutuelles Kokari

Kokari est une mutuelle qui évolue dans la communauté urbaine de Niamey, à la rive droite du fleuve Niger.

La Mutuelle Kokari est créée en janvier 99 et compte au 30 juin 2001, 540 membres dont :

Hommes : 299

Femmes : 214

Associations : 27

Le montant des fonds propres s'élève à 4.130.864 F.CFA en fin juin 2001. L'encours des crédits est de 23.235.125 F.CFA, les montant de dépôt s'élève à 19.425.035 F.CFA.

Cette mutuelle est située dans une zone à dominance éleveurs et riziculteurs.

#### La gouvernance au sein de la mutuelle (programmation, exécution, suivi et évaluation administrative et technique des activités) :

La mutuelle étant une entité privée, elle mène ses activités en toute indépendance. L'Assemblée Générale des membres procède à la programmation des activités de chaque exercice et se charge de son évaluation à la fin de l'année. Le conseil d'administration chargé exécute sous la supervision et avec l'appui technique et matériel du projet. Aucune influence extérieure n'est enregistrée, ni de leaders politique, ni des autorités traditionnelles. Le PMR n'intervient que pour superviser et contrôler l'exécution, cela est une obligation que lui impose la loi. Pour ce faire, il est instauré un suivi régulier travers son comité de surveillance.

La répartition des pouvoirs est bien respectée entre les membres des deux sexes. Les femmes sont proportionnellement représentées dans les organes de gestion de la mutuelle. Sur les 13 sièges de comptent les trois instances, 5 reviennent aux femmes (soit 38,5%).

Cependant, les règles qui régissent l'organisation de l'activité d'octroi et de recouvrement sont élaborées par le projet et transmises à l'ensemble des mutuelles. Ce qui veut dire que sur ce point, il n'y a pas de marge laissée à la mutuelle. La politique de crédit, les statuts, le règlement intérieur, sont élaborés par le projet.

#### Les conditions et niveau d'adhésion aux caisses

Elles sont définies par la politique de crédit élaborée par le PMR et soumise pour approbation aux différentes mutuelles. Aucune discrimination n'est faite à ce niveau. Les conditions d'adhésion sont entre autres la fourniture de copie de la carte d'identité, de deux photos d'identité et de la somme de 2500 F.CFA, répartis comme suit :

- 1.000 F.CFA comme droits d'entrée
- 1.000 F.CFA comme part sociale
- 500 F.CFA comme premier dépôt.

Cette règle est connu et acceptée par tous les membres, qui estiment d'ailleurs que « *ce que nous apporte la mutuelle est plus que ce que nous lui apportons* ».

#### Les conditions d'accès au crédit / système de garantie

Tout comme l'adhésion, l'accès au crédit est réglementé par la politique de crédit.

- Etre membre depuis au moins trois mois
- Epargner régulièrement
- Avoir un dépôt d'au moins 1/3 du montant demandé
- Formuler une demande de crédit

Tout membre majeur a le droit de demander le crédit. La durée du crédit dépend du montant et de l'activité. Il revient à l'emprunteur d'en choisir les délais qui varient de 4 mois à 36 mois.

S'agissant des garanties de remboursement, le comité de crédit procède avant l'octroi du crédit au demandeur, à une enquête sur la moralité du membre, son activité, son passé en matière de crédit. Une fois la demande acceptée, il est exigé à l'emprunteur de fournir une reconnaissance de dette légalisée par l'autorité. Cette reconnaissance tient aussi lieu d'échéancier.

Pour les prêts atteignant 1.000.000, il est demandé à l'emprunteur de fournir une garantie matérielle ou de présenter un avaliseur.

Cette stratégie est appréciée par les membres de la mutuelle qui considèrent que cela constitue une assurance pour que les remboursements ne soient pas bloqués et que les crédits continuent.

#### La composition des organes de gestion (légitimité)

Les Mutuelles sont gérées par un collectif de trois organes : Un Conseil d'Administration composé de 7 membres, un Comité de Crédit composé de 3 membres et un Comité de Surveillance composé de 3 membres. La gestion permanente des opérations est assurée par deux gérants, salariés du Conseil d'Administration. Les statuts et le règlement intérieur des mutuelles déterminent les modalités d'élection des membres des organes de gestion. Les élections se font en présence de la majorité des membres. Si ce quorum n'est pas atteint elles sont reportées. A la seconde convocation, elles sont validées quel que soit le nombre de membres présent. Toute candidature à un poste de gestion des mutuelles nécessite pour le membre candidat, la fourniture d'un casier judiciaire vierge

Les entretiens que nous avons eus avec les membres des mutuelles nous montrent que c'est le second cas qui est plus appliqué, dans la mesure où tous affirment n'avoir eu l'occasion d'assister à des assemblées générales d'information, encore moins électives. Le motif avancé étant le manque de temps matériel, car trop pris par leurs activités.

#### Le niveau de l'épargne

Bien que l'accès aux crédits soit conditionné par l'épargne, celle-ci reste à un niveau très faible. Le volume actuel de l'épargne n'est constitué que des dépôts à vue. Ce qui n'est pas de nature à permettre des octrois très importants de crédits. Elle croît à un rythme moins satisfaisant (moins de 2.000.000 par mois) par rapport au montant des demandes de crédits qu'enregistre la mutuelle. Cela semble être dû à un climat de méfiance des membres non seulement vis-à-vis du local jugé trop risqué, mais aussi du passé du pays en matière de caisse d'épargne.

#### La stabilité de l'épargne

Elle est déterminée par la confiance dont bénéficie la mutuelle vis à vis de ses membres. Cette confiance prévalait plus ou moins jusqu'au mois de juin 2001. A partir de juillet, les événements intervenus à Taïmako et ayant fait l'objet de tapage médiatique a créé une méfiance des membres qui ont procédé à des retraits massifs de leurs dépôts. « Nous pensons que nous dépendons du même projet », déclarent certains clients.

De même, les membres des mutuelles étant en majorité des fonctionnaires, les affectations ont un impact sur les dépôts, car en quittant, les déposants soldent leurs comptes.

En vue de conserver cette stabilité, les mutuelles se proposent de procéder à une rémunération conséquente des dépôts à terme allant jusqu'à 5% l'an, dans certains cas.

### Le montant moyen des prêts / taux d'intérêt

Le montant moyen des prêts est de 166.000 F.CFA à la mutuelle Kokari. Le taux d'intérêt pratiqué est de 2,5% sur le solde restant dû. Ce taux est accepté par les membres car selon eux, « on peut le payer sans s'en rendre compte ».

Par ailleurs, en cas de retard de plus de 12 mois, il est appliqué une pénalité de 0,5% quel que soit le délai de remboursement.

Les membres emprunteurs affirment n'avoir aucun problème sur ce principe, dans la mesure où le choix de la durée est laissé à l'appréciation du bénéficiaire.

### Les modalités de recouvrement des retards et impayés / pénalités

Il ressort des entretiens que les clients comprennent bien ce processus. En cas de retard dans les remboursements, le membre est avisé par le comité de crédit en vue d'un règlement à l'amiable. A défaut de cela, la mutuelle recourt à l'autorité pour rentrer dans ses droits. Cependant, avant tout recours à l'autorité, la mutuelle s'assure d'abord si la défaillance du client relève de sa volonté.

Du fait de l'aspect social que recouvrent les mutuelles, les causes de non remboursement indépendantes de la volonté du client sont prises en compte, et entraînent éventuellement une prolongation d'échéance.

### Le mode de rémunération des responsables des mutuelles

Les responsables reconnaissent que les textes ne prévoient aucune rémunération pour les membres des organes de gestion des mutuelles. Les fonctions de membre du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit ou du Comité de Surveillance sont bénévoles. Ceci ne fait l'objet d'aucune contestation ou revendication par les intéressés. Cependant, en fin d'exercice, en cas de résultat positif et sur proposition du service d'inspection du projet, ils reçoivent une gratification.

S'agissant des gérants (titulaire et adjoint), ils sont rémunérés sur les fonds du projet pour la première année de fonctionnement ou exceptionnellement deux ans, en attendant que la mutuelle puisse disposer de fonds propres permettant une telle dépense.

### Les relations de travail entre l'institution d'appui et les caisses

Le projet dans ses relations avec les mutuelles, leur apporte son appui à travers les aspects suivants :

- matériel et équipement : jusqu'en moyenne 27 mois de fonctionnement
- financier : un an de salaires des gérants et location des bâtiments
- technique : conseil, suivi, contrôle des comptes.

### Les rapports entre salariés et gestionnaires des caisses

Les clients interviewés ont répondu qu'aucun problème n'existe entre eux, au contraire. Les gérants témoignent une reconnaissance à l'endroit des agents du projet : « *nos relations sont très bonnes, c'est grâce à eux que je me suis perfectionné* ».

### Le mode de gestion des caisses (prises de décisions et résolution des problèmes)

Chaque mutuelle est gérée par un Conseil d'Administration, un Comité de Crédit, un Comité de Surveillance. Deux gérants sont recrutés par le Conseil d'Administration pour mener les opérations financières de la mutuelle. Le Conseil d'Administration est l'organe d'exécution des décisions et des orientations prises en assemblée générale. Il joue le rôle de coordination et de contrôle et d'arbitrage de la mutuelle.

Les entretiens que nous avons eus avec certains clients font ressortir que beaucoup d'entre eux ignorent le fonctionnement de tels organes ; « tout ce dont je m'occupe, c'est de prendre le crédit et de le rembourser le moment venu », déclare un client.

### Les rapports entre gestionnaires et clients / bénéficiaires

A ce niveau, le seul problème signalé par les gérants, est le manque de compréhension de certains clients, qui le plus souvent, voulant faire fi de la politique de crédit mise en place, s'en prennent au gérant. A ce sujet, certains clients évoquent la durée d'attente trop longue avant d'accéder au crédit.

Cependant, les clients se déclarent satisfaits des services de la mutuelle.

### L'utilisation des bénéfices de l'activité de la caisse

Il ressort de nos entretiens que l'affectation des résultats se fait conformément à la loi. Celle-ci fait obligation de prévoir des réserves pour construction, pour risque, pour éducation, pour fonds de soutien. La répartition est faite au niveau du service d'inspection du projet, et généralement c'est les 30% du résultat sont laissés à l'appréciation de l'assemblée générale.

L'ensemble des personnes enquêtées ont exprimé leur inquiétude quant au local qui abrite la mutuelle et qui ne présente aucun signe de sécurité des fonds. Pour cela ils expriment leur souhait d'utiliser une partie du résultat pour la construction d'un nouveau local. Cela motiverait d'autres personnes et consoliderait la confiance des membres.

Il faut cependant dire que les mutuelles ne sont pas encore arrivées à un stade de réalisation de gros bénéfices permettant des grands investissements collectifs.

## **5.2. Quelques éléments de comparaison avec une caisse de crédit direct**

*Les conditions d'accès au crédit* : elles sont plus difficiles dans le cas des mutuelles que dans les crédits directs, car exige la constitution d'une épargne préalable dont généralement les plus pauvres n'en dispose pas. Ceci ne favorise pas une couverture plus large des services à la couche la plus défavorisée. D'où elles peuvent être causes d'amplification des inégalités entre les couches sociales.

*La détermination de l'objet du crédit* : Bien qu'elle ne soit pas une fin en soi, elle est plus motivante dans les mutuelles, les institutions de crédits directs obligent aux emprunteurs le respect strict de l'utilisation déclarée qui n'est généralement autre que celle prédéfinie par le projet. Cet étouffement de la liberté d'entreprendre des emprunteurs peut se traduire par une faillite de ces derniers, entraînant des impayés.

*Le système de garantie de remboursement* : Le système de caution solidaire prôné par les institutions de crédit direct a montré ses limites dans la majorité des cas. Les individus préférant ne payer que pour leurs parents, remettent en cause la solidarité dès le premier retard ; celle-ci n'étant brandie que pour accéder au crédit. Le système de reconnaissance de dette devient ainsi le moyen le plus sûr, en annonçant à l'avance à l'emprunteur à quoi il s'engage, et tient l'autorité à témoin avant même le déblocage de la somme.

## **5.3. Quelques exemples d'impact sur la population**

L'impact des mutuelles sur la population cible est certain. Ainsi du point de vue :

**Economique** : les activités de la mutuelle ont permis un accroissement des capacités financières des membres. Le crédit permet d'entreprendre des activités économiques d'envergure du point de vue individuel, dont les bénéfices peuvent être utilisés pour la satisfaction des besoins de la famille.

**Social** : Les activités de la mutuelle permettent aux membres « de satisfaire des besoins que personne ne peut résoudre » à leur place. Elles restaurent à ces derniers leur poids social et les rendent indépendants des autres membres de la société.

## **5.4. Les attentes des acteurs face au développement des activités**

Celles-ci se résument à un désir de création d'un réseau formel avec les autres mutuelles du PMR en vue d'un partenariat avec les institutions bancaires de la place.

### **5.5. Quelques propositions pour une amélioration en vue de la pérennisation des activités**

Suite aux informations et constats issus de cette étude, nous formulons les propositions suivantes en vue d'améliorer et pérenniser les activités des mutuelles :

- Sensibiliser les membres à une participation active à toutes les activités de la mutuelle, permettant ainsi une information complète sur la vie de la mutuelle et ses particularités vis à vis des autres mutuelles de la place.
- Organiser des séances de formation à l'endroit de tous les membres en vue de leur expliquer en détail, le contenu des textes régissant les activités de la mutuelle : ce qui évitera tout malentendu avec les gérants ou les membres des organes de gestion.
- Renforcer les capacités des responsables chargés de la gestion de la mutuelle par des formations aux techniques d'affectation du résultat de l'activité de la mutuelle, en vue de rendre effective l'autonomie des mutuelles.
- Accompagner les mutuelles dans la recherche de nouveaux produits permettant une mobilisation rapide de ressources permettant de satisfaire les besoins des membres dans les meilleurs délais.
- Tenir compte du désir des membres quant à l'acquisition de nouveau local propre à la mutuelle, permettant un développement des activités.

### Annexe 3

#### PROGRAMME DE L'ATELIER

<b>Lundi 17 décembre</b>	<b>Les concepts de gouvernance et de viabilité sociale</b>
09h00 – 10h00	Introduction sur le cadre de la réflexion, les changements en cours et les enjeux liés à l'analyse de ces concepts au niveau des expériences de la GTZ. M. Rainer Schliwa, GTZ Discussion et débats avec les participants.
10h00 – 10h30	Pause café
10h30 – 12h30	Présentation par l'IRAM des concepts de gouvernance et de viabilité sociale, de leurs origines et de leurs différences, des grilles d'analyse utilisées pour leur étude et de l'analyse comparée des principales expériences de l'IRAM. M. Dominique GENTIL, IRAM Discussion et débats avec les participants.
12h30 – 14h00	Déjeuner
	<b>Etudes de cas sur l'analyse de la viabilité sociale</b>
14h00 – 15h30	Présentation d'une étude de cas sur l'analyse de la viabilité sociale : le Crédit rural de Guinée. M. Dominique GENTIL, IRAM Discussion et débats avec les participants.
15h30 – 15h45	Pause café
15h45 – 17h00	Présentation de l'expérience des Mutuelles Rurales du Niger M. Almoustapha MOUMOUNI, Niamey Discussion et débat avec les participants
<b>Mardi 18 décembre</b>	<b>Etudes de cas sur l'analyse de la viabilité sociale (suite)</b>
09h00 – 10h30	Présentation de l'expérience de la Fédération des Associations Féminines d'Epargne-Crédit (FAFEC), Korogho, Côte d'Ivoire M. Abou SILUE, FAFEC  Discussion et débat avec les participants
10h30 – 11h00	Pause café
11h00 – 12h00	Synthèse des expériences présentées
12h00 – 13h30	Déjeuner
	<b>Analyse des stratégies d'acteurs autour de la viabilité sociale et outils de promotion de la viabilité sociale</b>
13h30 – 15h00	Réflexion sur le « point de vue des différents acteurs » à partir d'un travail de groupe (un groupe par type d'acteur) et d'un jeu de rôle.
15h00 – 15h20	Pause café
15h20 – 17.00	Travail par groupe pour élaborer une synthèse et des recommandations par type d'acteurs en matière d'analyse de la question et de démarche d'accompagnement. Mise en commun
<b>Mercredi, 19 décembre</b>	<b>Synthèse et recommandations de l'atelier</b>
09h00 – 10h30	Expériences et recommandations pour la promotion de la viabilité sociale des IMF. Présentation IRAM des enseignements issus de ses expériences en termes d'outils, de durée, de suivi et d'évaluation.
10h30 – 11h00	Pause café
11h00 – 12h30	Synthèse sur les perspectives et leurs modalités de mise en œuvre.
12h30	Clôture de l'Atelier - Déjeuner – Départ

**Annexe 4****LISTE DES PARTICIPANTS**

	Adresse électronique	
<b>NIGER</b>		
M. Almoustapha MOUMOUNI, PMR	<a href="mailto:pmr@intnet.ne">pmr@intnet.ne</a>	
M. LAOUELI, Cellule d'Appui aux SFD, Ministère des Finances	<a href="mailto:pmr@intnet.ne">pmr@intnet.ne</a>	
M. Mani YAHAYA, Ministère de l'Agriculture	<a href="mailto:mparent@intnet.ne">mparent@intnet.ne</a>	
M. Martin PARENT, Ministère de l'Agriculture	<a href="mailto:mparent@intnet.ne">mparent@intnet.ne</a>	
M. HAROUNA, Crédit Rural du Niger, Niamey	<a href="mailto:pmr@intnet.ne">pmr@intnet.ne</a>	
M. Ulrich KURZ, GTZ, Niamey	<a href="mailto:pmr@intnet.ne">pmr@intnet.ne</a>	
<b>TOGO</b>		
Mme KADANGA, Caisse d'Epargne et de Crédit des Artisans (CECA), Lomé	<a href="mailto:ppatogo@gmx.net">ppatogo@gmx.net</a>	
M. Kossi Pius KOUGBLENOU, Réseau des dispositifs africains d'appui à la petite entreprise (RAMPE), Lomé	<a href="mailto:acombpilus@caramail.com">acombpilus@caramail.com</a>	
<b>MALI</b>		
M. Seydou NDIAYE, PASACOOOP, San et Djenné	<a href="mailto:R_siebecke@yahoo.fr">R_siebecke@yahoo.fr</a>	
Mme. Tako TAMBADOU, Association Professionnelle des Institutions de la Microfinance du Mali (APIM), Bamako	<a href="mailto:cassfd@afribone.net.ml">cassfd@afribone.net.ml</a>	
M. Saibou TRAORE, Ministère des Finances, Cellule CAS/SFD	<a href="mailto:cassfd@afribone.net.ml">cassfd@afribone.net.ml</a>	
<b>COTE D'IVOIRE</b>		
M. Abou SILUE, Associations Féminines d'Epargne-Crédit (FAFEC) Korogho	<a href="mailto:fafec@afnet.net">fafec@afnet.net</a>	
<b>BURKINA FASO</b>		
Mme Henriette KONATE, Association Professionnelle des Institutions d'Epargne-Crédit (APICEC), Ouagadougou	<a href="mailto:ifd.sns@cenatrin.bf">ifd.sns@cenatrin.bf</a>	
M. Alpha OUEDRAOGO, Centre d'Innovations Financières (CIF) Ouagadougou	<a href="mailto:cifburkina@fasonet.bf">cifburkina@fasonet.bf</a>	
Mme SANOU, Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), Ouagadougou	<a href="mailto:sanoubasilisa@hotmail.com">sanoubasilisa@hotmail.com</a>	
M : Lucien HUMBERT, Agence Française de Développement (AFD)	<a href="mailto:afdburkina@liptinfor.bf">afdburkina@liptinfor.bf</a>	
<b>FRANCE</b>		
M. Dominique GENTIL, IRAM	<a href="mailto:iram@iram-fr.org">iram@iram-fr.org</a>	
<b>ALLEMAGNE</b>		
Mme Iris ROTZOLL, GOPA, Bad Homburg	<a href="mailto:iris-cordelia.rotzoll@gopa.de">iris-cordelia.rotzoll@gopa.de</a>	
M. Fernand HERNANDEZ, GOPA	<a href="mailto:pmr@intnet.ne">pmr@intnet.ne</a>	
M. Rainer SCHLIWA, GTZ, Eschborn	<a href="mailto:rainer.schliwa@gtz.de">rainer.schliwa@gtz.de</a>	