



Zoom microfinance

APPROCHE COMMERCIALE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

Sommaire

La microfinance en Ethiopie

BUUSAA GONOFAA

BG a opté clairement pour le milieu rural

Le crédit pour les foyers ruraux

La performance de BG vis-à-vis d'autres institutions africaines

La taille et la portée

Conclusion

La tension entre une vision commerciale de la microfinance et le fait de desservir les plus pauvres: mythe ou réalité? Le cas de BUUSAA GONOFAA (BG) en Ethiopie.

L'année 2005 a consacré la microfinance au niveau international. De nombreux événements (certains diraient des grandes messes) ont été organisés pour célébrer le microcrédit comme outil privilégié de lutte contre la pauvreté. A l'automne 2006, un nouveau pas a été franchi avec l'attribution du prix Nobel de la paix à la GRAMEEN BANK et à son fondateur, Muhammad YUNUS.

Dans ce contexte, le secteur de la microfinance se consolide, touche de plus en plus de clients exclus du système financier traditionnel et présente une image de plus en plus professionnelle, avec une orientation marquée vers ce que l'on qualifie d'approche commerciale, caractérisée par la recherche de rentabilité, la mise en concurrence et la régulation.

Des voix s'élèvent régulièrement pour dénoncer les risques de dérive de la commercialisation de la microfinance, attirant l'attention sur le danger de faire de la rentabilité des institutions une priorité absolue par rapport à leur mission d'appui au développement, et de lutte contre la pauvreté et ce au détriment des populations desservies⁽¹⁾.

Si ce risque est bien réel, la réalité est moins duale: si la rentabilité financière d'une institution de microfinance est bien une condition pour apporter des services financiers de proximité durables à des populations marginales, elle n'est pas suffisante dans une perspective de lutte contre la pauvreté.

Le cas de BUUSAA GONOFAA en Ethiopie permet d'illustrer comment une institution de microfinance parvient à concilier la rentabilité économique avec le fait de desservir des populations rurales isolées et marginales.

1) En Amérique Latine, l'industrie de la microfinance est l'une des plus rentables financièrement.

La microfinance en Ethiopie

Le secteur du microcrédit en Ethiopie est strictement réglementé depuis 1996, suite à une évaluation de fonds rotatifs gérés dans le cadre de projets de développement, une loi a été promulguée à l'époque dans l'esprit de professionnaliser le secteur en réduisant les distorsions liées à des taux d'intérêt non réalistes (pour plus de détails, consulter les zooms n°14 et n°16 (2)).

Le secteur s'est développé de manière spectaculaire comme en attestent les chiffres publiés par l'AEMFI (3) sur son site internet: au 30 juin 2006, le pays comptait 26 institutions de microfinance agréées dans 8 régions de cet état fédéral.

L'ensemble de ces institutions touche 1.450.000 clients environ. Comme l'Ethiopie compte près de 73 millions d'habitants dont 30% sont considérés comme actifs économiquement, le taux de pénétration du secteur est de 7%. Les 4 principales IMF du pays, toutes liées à des gouvernements régionaux (4) représentent à elles seules 83% de ce chiffre.

En termes de volume d'activités, l'en-cours de crédit représentait plus de 188 millions d'EURO au 30 juin 2006, pour une épargne collectée de 65 millions d'EURO.

Le secteur est divisé en deux grandes catégories d'organismes: les IMF liées à des gouvernements régionaux (Oromo, Amhara, Tigré, ...) et bénéficiant de leur appui, sont les plus importantes. Les IMF entièrement privées, souvent créées par des ONG ou à partir de projets de développement sont de taille plus modeste. L'ensemble des acteurs font partie de l'AEMFI, association professionnelle nationale.

Depuis 2005, le gouvernement fédéral fait preuve d'une plus grande ouverture quant au montant maximum du crédit: un plafond de 500 EURO avait été fixé initia-

lement pour les crédits «normaux», avec possibilité pour les IMF d'une taille plus importante de dépasser ce plafond dans 20% des cas. Cette disposition visait à garantir que les clients soient en majorité bien issus des catégories les plus pauvres de la population. Il est maintenant question d'augmenter ce montant plafonné pour mieux répondre aux besoins en financement des petites et moyennes entreprises urbaines.

BUUSAA GONOFAA (5)

BG est une institution de microfinance orientée vers le monde rural créée en 1999. Elle a le statut d'institution financière non bancaire et est régulée par la banque centrale. Elle est devenue opérationnelle en 2000, reprenant les activités de microcrédit menées antérieurement dans le cadre de projets de développement communautaire par son ONG «mère», HUNDEE. Sa mission consiste à apporter des services de microfinance efficaces et flexibles aux populations pauvres rurales et péri urbaines de la région Oromo.

BG offre des services de microcrédit et d'épargne de façon à assurer sa propre durabilité. L'organisation dessert en priorité les femmes, les jeunes sans terres et les petits paysans.

La cliente type de BG vit en milieu rural, est mariée, a entre 28 et 40 ans, n'a jamais été scolarisée et vit dans un foyer qui compte

2) Les «Zoom microfinance» sont téléchargeables sur le site www.sosfaim.org.

3) AEMFI – Association éthiopienne des institutions de microfinance: www.aemfiethiopia.org

4) ACSI en région Amhara, DECSI au Tigré, OCSSCO en région Oromo et OMO dans le Sud.

5) BG a bénéficié de plus sieurs appuis d'ONG internationales depuis sa création parmi lesquels: Centre International de Développement et de Recherche - CIDR (France); Interchurch Organization for Development Cooperation – ICCO et ensuite TERRAFINA (Pays-Bas); Solidarité Mondiale (Belgique); SOS Faim (Belgique et Luxembourg)

en moyenne 7 personnes où la plupart des enfants vont à l'école. Elle vit dans un maison avec un toit de paille, sans électricité, et avec un accès difficile à l'eau potable. En général, la famille compte deux sources de revenus principales: l'agriculture de subsistance (sur un terrain de moins de 1 hectare) et le petit commerce. Les repas sont parfois irréguliers en raison de revenus très faibles et d'une grande vulnérabilité au risque.

BG promeut ses services en se déplaçant dans les villages. BG installe également des antennes dans les centres ruraux éloignés, les jours de marché. Les crédits sont distribués à des groupes de 10 à 20 membres constitués à l'initiative des bénéficiaires. Si l'utilisation des fonds est individuelle, la garantie est solidaire: le groupe perd tout accès au financement en cas de défaut de paiement de l'un de ses membres.

Différentes conditions sont posées par BG pour ses clients :

- avoir une résidence permanente dans une zone ou un village;
- suivre un certain nombre de séances de formation et d'orientation pendant 2 à 3 mois;
- avoir déjà une expérience dans une activité génératrice de revenus.

BG pratique le crédit graduel: le premier montant octroyé ne peut être supérieur à 50 EURO (10% du plafond maximum), à chaque cycle, il peut augmenter de 50 EURO. Les échéances varient de 9 à 24 mois; les remboursements sont échelonnés et adaptés à la période (saison des pluies ou période de récolte) et à la localisation (rural – urbain). Le taux d'intérêt est de 2 pourcent (taux uniforme⁽⁶⁾) par mois, alors que l'épargne est rémunérée à 4% par an.

BG a opté clairement pour le milieu rural

Les zones rurales représentent 70% de l'activité de BG. Cette option n'est pas sans difficultés: la population y est largement dispersée et desservir le même nombre de clients implique plus de coûts et de temps de déplacement du staff. En outre, les opportunités économiques sont plus limitées dans ces zones reculées et le niveau de monétarisation de l'économie reste faible. A l'opposé, la concurrence est plus faible et par conséquent, le potentiel d'expansion est conséquent, favorisé encore par la plus grande cohésion sociale rurale.

Les activités économiques sont saisonnières en raison du rythme des cycles agricoles. Les décaissements de crédits sont concentrés sur certains mois de l'année, en particulier mai et juin, période des labours et des semis. De même, les remboursements sont concentrés pendant la période de récolte, entre les mois de novembre et février. Ceci n'est pas sans conséquence sur une utilisation optimale de la trésorerie de l'institution et sur la répartition dans le temps de la charge de travail de l'équipe.

Le crédit pour les foyers ruraux

Même si l'agriculture de subsistance reste la principale activité productive des clients de BG, cela ne veut pas dire qu'ils se contentent de semer et d'attendre la récolte 6 à 8 mois plus tard. Comme les rendements sont rarement suffisants pour la consommation familiale, les ménages diversifient leurs sources de revenus: activités non agricoles comme le petit commerce ou l'artisanat ou activités d'élevage. Cette stratégie permet de compléter le revenu familial en minimisant les risques.

(6) On parlera volontiers de taux flat.

BG offre dès lors un produit suffisamment flexible que pour être à usage multiple: intrants agricoles, autres activités génératrices de revenus, et même consommation en fonction de la capacité de paiement estimée du ménage.

En 2005, les crédits étaient utilisés principalement pour le commerce de détail (plus de 45%), l'agriculture et élevage (près de 35%), la production artisanale (7%) et la consommation (environ 14%).

Le produit de microcrédit est adapté aux familles ayant des activités multiples et le plan de trésorerie est défini en fonction de leur caractère saisonnier.

Si les remboursements ont effectivement lieu toutes les 2 ou 4 semaines, les montants sont déterminés en fonction des saisons et du cash flow. Pour les crédits agricoles, le client règle tous les mois les intérêts et apporte une épargne obligatoire d'un montant fixe négocié au préalable; le principal est ensuite remboursé à partir de la récolte. Le plan de remboursement est négocié par chaque agent de crédit avec le client et en accord avec son groupe solidaire. Le principe est de coller le plus possible à la réalité. C'est ainsi que BG a réussi à développer son activité dans les zones rurales en faveur de familles ayant l'agriculture comme activité principale. Il faut cependant reconnaître que cette approche est lourde pour l'équipe, puisque

chaque plan de remboursement est spécifique, ce qui entraîne à la fois une surcharge de travail mais aussi plus d'erreurs.

La performance de BG vis-à-vis d'autres institutions africaines

En 2005, la microfinance en Ethiopie a connu une croissance spectaculaire⁽⁷⁾, grâce à la fois à des facilités mises en place par le gouvernement avec des donateurs tels que le FIDA (Fonds International pour le Développement Agricole) et la BAD (Banque Africaine de Développement), et à une amélioration de l'efficacité des opérations.

Pour illustrer le fait qu'une IMF peut être « performante » économiquement tout en touchant des populations rurales dispersées et isolées, une comparaison de BG avec ses pairs est présentée ci-dessous (voir tableau 1).

La taille et la portée

BG a connu une croissance importante en 2005 et 2006. Les clients actifs sont ainsi passés de 5.571 en 2004 à 17.860 en 2006; parallèlement, le portefeuille a été multiplié par 4.

Constat: BG a un total de bilan inférieur aux autres catégories d'IMF, à l'exception des IMF de petite taille. Dans ce cas, BG dessert le double de clients avec un actif

Tableau 1

Le total de bilan et le portefeuille sont exprimés en millions d'EURO.

	BG	Afrique Est	Afrique/ petite taille	Afrique/tous	Afrique/autonomes finan- cièrement
Années d'opération	6	8	6	8	8
Agences	11	12	9	15	25
Clients actifs	17.860	18.640	9.821	11.698	47.864
Personnel	95	128	65	134	285
Total de bilan	1,15	6,00	1,15	6,07	11,61
Portefeuille de crédits	0,92	3,46	0,69	3,69	9,15

7) The Microfinance Information Exchange, *Benchmarking African Microfinance 2005*, Novembre 2006 (disponible sur www.mixmbb.org)

comparable. Le nombre de clients est proche de celui des IMF est-africaines avec un total de bilan équivalent à 20%.

Tableau 2

Le solde moyen du crédit est exprimé en EURO.

	BG	Afrique Est	Afrique/ petite taille	Afrique/ tous	Afrique/autonomes financièrement
Solde moyen crédit en cours	51,5	110,8	80,0	176,9	230,8
% de femmes	76	54	64	57	53
Crédit moyen en cours/PNB	42	92	66	86	133

Constats: le montant moyen des crédits est très faible en comparaison du secteur dans son ensemble: il s'agit d'un indicateur que BG cible les plus pauvres. En outre, malgré le fait de travailler largement dans un milieu rural plus traditionnel, BG touche plus de femmes que la moyenne. Ceci ne s'explique pas par une exclusion des hommes de ses services mais plutôt par la mise au point d'un produit de microcrédit attractif pour les femmes.

Comme on peut l'observer dans l'édition d'avril 2006 du « Microbanking bulletin », BG est l'une des 4 IMF africaines qui présente un solde moyen de crédit le plus faible. Même si BG est devenue « rentable », elle reste fidèle à sa mission sociale de servir les segments les plus vulnérables de la population.

Tableau 3

	BG	Afrique Est	Afrique petite taille	Afrique tous	Afrique – autonomes financièrement
Coûts totaux/total actifs	18,1%	22,9%	35%	25,2%	27,3%
Coûts d'opération/total actifs	16,3%	13,7%	30%	16,4%	20,3%
Coûts financiers/total actifs	1,2%	6,9%	7,7%	6,4%	5,7%
Provision pour impayés/total actifs	0,3%	2,2%	1,8%	2,1%	1,1%
Frais de personnel/total actifs	6,7%	7,3%	9,5%	8,3%	9,6%
Frais administratifs/total actifs	5,5%	7,2%	15,3%	8,7%	8,7%

Ces données mettent en évidence la bonne maîtrise des coûts au niveau de BG. Les frais financiers sont très peu élevés: 68% du financement de BG proviennent en effet du capital et de donations en quasi capital. Le reste provient de l'épargne (15%) et de prêts octroyés par des programmes⁽⁸⁾ à un taux inférieur de 2% au taux commercial.

Mais ce résultat s'explique également par la qualité élevée du portefeuille et la limitation des frais généraux grâce à différents mécanismes:

- amélioration du rendement du personnel en combinant l'urbain avec le rural: les agents de crédits traitent les dossiers ruraux le matin et urbains l'après-midi;

8) En particulier le programme RUFIP (Rural Financial Intermediation Program), mis en place par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et l'Etat éthiopien.

- partage des « frais » avec les clients, grâce aux groupes solidaires (sélection, garanties, suivi), ce qui permet au même agent de crédit de s'occuper de l'ensemble de la chaîne, de la promotion des groupes à la récupération;
- décentralisation de la décision au niveau des agences: grande rapidité de réaction pour les renouvellements (maximum 24 heures), ce qui limite les coûts d'opportunité.

Tableau 4

	BG	Afrique est	Afrique petite taille	Afrique tous	Afrique – autonomes financièrement
Coûts opérationnels/ portefeuille crédits	21%	26%	55%	36%	37%
Coûts opérationnels/ client (€)	16,15	41,54	30,77	60,00	63,85

Les ratios de BG sont également favorables en termes d'efficacité. Les salaires payés par BG sont en effet faibles par rapport à l'économie locale. Le fait de travailler dans une organisation encore jeune et en plein développement a jusqu'à présent favorisé la motivation du personnel. En 2006, BG a adapté sa politique de rémunération en favorisant la mise en place d'incitants en fonction des résultats, de façon à stabiliser l'équipe.

Tableau 5

	BG	Afrique est	Afrique petite taille	Afrique tous	Afrique – autonomes financièrement
Clients par membre du staff	188	145	131	133	146
Clients par agent de crédit	388	319	254	254	276
% des agents de crédit dans le personnel	48%	49%	48%	50%	55%

La performance de BG est plutôt bonne, en particulier si l'on considère le nombre de clients par membre de l'équipe. Ceci s'explique par la structure décisionnelle décentralisée qui fait en sorte que l'IMF compte peu de personnel d'appui, au siège et dans les agences.

En outre, depuis 2005, BG a créé un nouveau produit de crédit destiné aux salariés. Les remboursements sont perçus à partir du paiement des salaires. Ce type de client ne demande pas les mêmes efforts de formation et animation que les groupes solidaires. La capacité installée de l'équipe a donc permis d'absorber une nouvelle clientèle (maximum 20% du total) tout en améliorant notablement la productivité et la rentabilité de BG (voir également le tableau ci-dessous).

Tableau 6

	BG	Afrique est	Afrique petite taille	Afrique tous	Afrique – autonomes financièrement
Rendement des actifs	25,1%	-2,5%	-10,2%	-2,2%	1,6%
Autosuffisance opérationnelle	126%	108,9%	81,1%	104,4%	120,3%

Rendement des actifs: résultat net d'exploitation après impôts/montant moyen des actifs.

Autosuffisance opérationnelle: produits d'exploitation/(charges financières + dotation pour provisions pour créances douteuses + charges d'exploitation)

Et enfin, il est intéressant de comparer les chiffres relatifs à la qualité du portefeuille. Ces chiffres sont à lire en sachant que BG ne pratique pas de refinancements ou de rééchelonnements de ses crédits. La qualité du portefeuille est évidemment un élément très important de maîtrise des coûts de l'organisation (tableau 3); elle est largement favorisée par le système de caution solidaire pratiqué par BG (groupes solidaires constitués sur une base choisie).

Tableau 7

	BG	Afrique est	Afrique petite taille	Afrique tous	Afrique –autonomes financièrement
Portefeuille à risque 30 jours	0,3%	4,6%	4,3%	4,6%	3,6%
Portefeuille à risque 90 jours	0,3%	2,5%	1,5%	2,0%	1,3%

Conclusion

BG travaille essentiellement dans des zones rurales, là où la densité de population est faible, où l'infrastructure et les moyens de déplacement sont insuffisants. Ces éléments contextuels génèrent des frais importants et partant, une productivité inférieure. Malgré ces contraintes, BG a réussi à améliorer ses indicateurs d'efficacité et de rentabilité sans pour autant compromettre son objet social: desservir les pauvres en milieu rural. Une combinaison de mesures adoptées explique cette évolution.

D'un côté, la mise au point de l'offre: le management de BG a en effet travaillé à la fois sur une amélioration permanente des produits existants, permettant d'atteindre leur cible principale, les femmes à faible revenu, et sur la création et le développement d'un produit nouveau (le crédit « salariés ») gérable avec le même effectif et permettant de diversifier ses risques à moindre coût.

D'autre part, l'organisation des services a été renforcée par une planification et un monitoring plus approfondis et la mise

en place de mécanismes de motivation au niveau des équipes décentralisées dans les agences.

L'expérience de BG apporte à tout le moins des éléments intéressants dans le débat consistant à opposer plus ou moins systématiquement rentabilité et durabilité avec services aux plus pauvres et marginaux.

Moyennant un travail sur l'offre de services et la méthodologie, sur l'organisation et la discipline internes et grâce à une bonne intégration dans son environnement, une IMF à orientation rurale (73% de clients ruraux) parvient en effet à concilier les deux aspects.

BG souhaite encore renforcer cette stratégie et, en collaboration avec l'ONG CIDR, un système de caisses communautaires autogérées (Rural Saving and Credit Facility) est en phase de lancement, de façon à toucher des zones très reculées situées à plus de 70 kilomètres de ses agences locales. Cette expérience pourra être abordée en profondeur dans l'une de nos prochaines éditions.

Cette édition de ZOOM MICROFINANCE a été rédigée par TESHOME YOHANNES DAYESSO, directeur général de BG et MARC MEES (mme@sosfaim.org), coordinateur du Service appui partenaires de SOS Faim Belgique et de SOS Faim Luxembourg.

SOS Faim et la microfinance

SOS Faim travaille depuis de nombreuses années dans le domaine de la microfinance et appuie les démarches de partenaires engagés dans ce secteur en Afrique et en Amérique latine. Comme tout outil de développement, la microfinance doit être interrogée dans ses finalités, ses modalités et ses conditions de mise en œuvre. C'est dans cet esprit que SOS Faim publie notamment "Zoom microfinance". Vous pouvez retrouver cette publication, en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site internet de SOS Faim Belgique : www.sosfaim.org

Les derniers numéros de Zoom microfinance ont concerné :

- l'efficacité de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté – Zoom microfinance n° 13
- la réglementation de la microfinance au départ de l'expérience éthiopienne – Zoom microfinance n° 14
- le capital-risque en Bolivie – Zoom microfinance n° 15
- le paradigme commercial et ses effets sur l'inclusion sociale – Zoom microfinance n° 16
- les coopératives d'épargne-crédit au Pérou et en Equateur – Zoom microfinance n° 17
- la microfinance et le financement rural – Zoom microfinance n° 18
- le linkage entre une IMF et une banque – Zoom microfinance n° 19

Parallèlement à Zoom microfinance, SOS Faim édite une autre newsletter, "Dynamiques paysannes" consacrée aux enjeux rencontrés dans leur développement par les organisations de producteurs agricoles et les organisations paysannes. Vous pouvez aussi retrouver cette publication, en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site internet de SOS Faim Belgique : www.sosfaim.org

SOS Faim – Action pour le développement
Rue aux Laines, 4 – B 1000 Bruxelles – Belgique
Tél : 32-(0)2-511.22.38 – Fax : 32-(0)2-514.47.77
E-mail : info.be@sosfaim.org – Site internet : www.sosfaim.org

SOS Faim – Action pour le développement
Résidence "Um Deich" bloc C, 9 rue du Canal
L - 4050 Esch-sur-Alzette – Grand Duché du Luxembourg
Tél : 352-49.09.96 – Fax : 352-49.09.96.28
E-mail : info-luxembourg@sosfaim.org – Site internet : www.sosfaim.org

"Zoom microfinance" est réalisé avec le soutien de la Direction Générale de la Coopération internationale de Belgique et le Ministère des Affaires Étrangères luxembourgeois.

