
DÉVELOPPEMENT DE LA FINANCE DE PROXIMITÉ : QUELQUES LEÇONS DES DERNIÈRES ANNÉES¹

CONTEXTE

Vers la fin des années '90, la vogue du microcrédit a remis en lumière l'importance du levier financier dans le développement des communautés. Subitement, une grande attention était portée aux impacts, méthodologies et stratégies mises en place par les opérateurs de microcrédit qui mettaient de l'avant le fait que les clientèles pauvres pouvaient utiliser le levier du crédit pour améliorer leur sort. Deux acteurs majeurs ont alors modulé de façon importante les grands débats de l'heure : le Microcredit Summit² qui mettait de l'avant la nécessité de rendre disponible le crédit aux clientèles les plus pauvres avec un objectif de rejoindre 500 millions d'entre eux pour réduire significativement la pauvreté et, le CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest)³ qui de son côté faisait rapidement valoir la nécessité de rentabiliser les opérations de microcrédit dans une perspective de pérennité.

Aujourd'hui, la communauté internationale s'entend pour dire que les deux objectifs doivent être poursuivis de façon conjointe et que cette double ambition de rejoindre les clientèles les plus pauvres de façon rentable et pérenne présente en fait un formidable défi.

Les cinq dernières années ont donc été riches en apprentissage pour tous les acteurs du secteur. Développement international Desjardins, qui travaille avec des partenaires oeuvrant dans la finance de proximité à travers le monde, a tiré plusieurs leçons dans cette effervescence dont quelques-unes sont résumées ici.

À propos de l'importance de l'épargne

DID reconnaît l'épargne comme pilier de développement d'institutions financières locales effectuant une réelle intermédiation financière.

« L'épargne, c'est la liberté » disait un slogan du Mouvement des caisses Desjardins dans les années '70. En matière de développement, DID croit fermement que l'épargne, c'est l'indépendance.

Vers la fin des années '90, alors que la vogue était au microcrédit, DID confirmait son orientation fondamentale de rendre disponibles les services financiers par le développement d'institutions financières dont les principales ressources proviendraient des communautés desservies, par opposition à de simples guichets de crédit disponibilisant des fonds externes.

Une telle position attire habituellement deux grandes critiques. La première questionne le potentiel d'épargne des clientèles pauvres. Or, même dans les milieux les plus pauvres, les réseaux partenaires de DID lèvent actuellement une épargne suffisante aux besoins de crédit.

¹ Inspiré de plusieurs expériences et rédigé par Anne Gaboury, Présidente-directrice générale de Développement international Desjardins.

² Groupe d'influence composé d'un ensemble d'organisations non gouvernementales réalisant des activités de microcrédit.

³ Groupe d'experts abrité par la Banque mondiale et financé par un consortium de bailleurs de fonds.

En date du 31 décembre 2004, par exemple en Afrique, l'épargne moyenne des dix-sept institutions partenaires de DID se situe à 140 \$ CAN et varie d'un réseau à l'autre de 35 \$ à 660 \$ pour un crédit moyen de 710 \$ CAN (variant de 210 \$ à 3 400 \$). Avec un pourcentage d'épargne retourné en crédit de 69 % pour ce continent, ces données montrent que les épargnants et les emprunteurs sont en grande partie des groupes distincts. Ce faisant, l'institution entre dans un réel processus d'intermédiation, tant sur le plan financier que sur le plan social.

Cet aspect institutionnel entraîne alors la deuxième critique, qui dénonce la lenteur de mise en place et de consolidation de ces institutions. L'horizon de développement qui s'étire est certainement une conséquence directe d'une approche de développement institutionnel. Le résultat est toutefois différent que la simple disponibilité de produits de crédit par des guichets distribuant des ressources externes du milieu : une institution financière ancrée dans sa communauté, offrant des services diversifiés sur une base durable et permanente. D'autre part, les études d'impacts ont beaucoup cherché à évaluer les effets des crédits. Cependant, l'épargne constitue un élément de sécurité fort important pour les membres. Aussi critique que le crédit, elle sert à réguler les flux monétaires des clientèles pauvres⁴.

Finalement, rappelons que l'épargne constitue un avantage tant pour l'individu que pour la collectivité et l'institution financière. Favoriser l'épargne dans une communauté, c'est encourager le développement d'un patrimoine individuel et collectif, c'est favoriser le développement par la prise en charge du milieu, tout en procurant à l'institution financière une source de fonds moins coûteuse.

Aujourd'hui, alors que l'on parle plus de microfinance que de microcrédit, plusieurs institutions spécialisées en crédit cherchent maintenant à introduire la collecte d'épargne dans leurs pratiques. Mais celle-ci ne se limite pas à l'ajout d'un produit parmi d'autres. Ce faisant, l'institution s'adresse à une clientèle différente. Malgré le fait qu'il existe des membres épargnants et emprunteurs, la plupart du temps, les épargnants ne sont pas les mêmes individus que les emprunteurs.

De plus, en adoptant un rôle d'intermédiaire financier, l'institution deviendra préoccupée par l'appariement de ses fonds, par la sécurité de l'épargne des membres et devra se soucier des coûts que génère la mobilisation des fonds.

Car l'épargne a un coût et celui-ci ne se réduit pas au simple coût des fonds, ou rémunération de l'épargne. En fait, la rémunération des dépôts apparaît parfois marginale face aux coûts engendrés par les services transactionnels (infrastructures, salaires, organisation du travail et contrôle interne) qui permettent une bonne accumulation d'épargne dans les comptes courants. Ceci est particulièrement vrai pour l'épargne à vue, recherchée par les membres en raison de sa souplesse. L'épargne à vue mobilisée par certains des partenaires de DID représente plus de 80 % de l'épargne totale mobilisée. S'ouvrir à l'épargne impliquera souvent un nouveau flux important de transactions courantes (dépôts et retraits fréquents) qui génèrent des impératifs d'optimisation du traitement de ces transactions.

Un ancrage sur l'épargne n'est pas pour autant un rejet des fonds externes. Dans la majorité des cas, les fonds rétrocedés en crédit par les coopératives d'épargne et de crédit ou autre institution de finance de proximité proviennent de l'épargne des membres et des clients. La tendance est d'utiliser au maximum l'épargne avant de faire appel au financement externe. Si la demande excède l'offre, on pourra faire appel à des sources externes, à condition de respecter certains ratios qui assurent la sécurité de l'épargne. DID croit cependant que les institutions de finance de proximité devraient toujours chercher à maintenir l'épargne comme première source de fonds.

Finalement, la cueillette de l'épargne soulève la question du cadre réglementaire. Toute institution mobilisant de l'épargne devrait être surveillée.

⁴ Voir à cet effet *L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso*, Cahier 19, Développement international Desjardins. Disponible en français et en anglais sur le site www.did.qc.ca.

À propos de la portée des coopératives financières

« DID croit que les coopératives financières, à certaines conditions, peuvent devenir de formidables réseaux de distribution de la ressource financière, atteignant une portée tant verticale qu'horizontale, permettant une circulation des ressources qui favorise une certaine intermédiation sociale. »

Le souci des impacts des agents de développement a entraîné les institutions de finance de proximité à se préoccuper de leur portée de deux façons : jusqu'à quel point, l'institution est-elle en mesure de rejoindre le plus grand nombre de personnes (portée horizontale) et jusqu'à quel point, est-elle en mesure de rejoindre des personnes de plus en plus pauvres (portée verticale).

Ces préoccupations ont permis de mettre en lumière le formidable potentiel de distribution que présente un réseau de coopératives d'épargne et de crédit. Ce potentiel repose cependant sur certaines conditions :

- Pour développer une portée verticale (rejoindre des gens de plus en plus pauvres), les coopératives doivent introduire dans leurs pratiques des méthodologies permettant de diminuer les barrières à l'entrée des clientèles pauvres (Ex. : prêt de groupe avec caution solidaire).
- Pour développer une portée horizontale (rejoindre de plus en plus de personnes), les coopératives doivent chercher à optimiser la mise en place des unités de base en évitant la multiplication abusive, de sorte que chacune d'entre elles puisse reposer sur un membership significatif. Pour ce faire, la portée horizontale de la coopérative peut se développer par l'ouverture de points de services reliés à une même coopérative et par une décentralisation mobile des services.
- Pour favoriser la circulation des ressources, il importe que les caisses de base soient unies dans un réseau fédéré où, partageant des systèmes, normes, produits et image semblables, elles se donnent des services communs, partagent une certaine solidarité financière et peuvent ainsi faire jouer les mécanismes des vases communicants en toute confiance⁵.

Ces trois conditions peuvent rehausser considérablement la solidité et la portée du potentiel de distribution que représente un réseau de coopératives d'épargne et de crédit. Dans une perspective de développement de la finance de proximité, ces stratégies présentent un avantage majeur principalement lié à la diversité de la clientèle et la circulation des ressources. En effet, si un réseau de coopératives est fortement intégré, il permettra de pousser la ressource financière dans des zones marginalisées, à moindres coûts. Il est reconnu que les opérations financières en milieu rural sont plus difficiles à rentabiliser que celles en milieu urbain. Un réseau fortement intégré pourra couvrir les coûts de la distribution en milieu rural par les gains faits en milieu urbain. Il n'est pas rare par ailleurs que les épargnes récoltées en milieu urbain permettront de répondre aux besoins accrus de crédit des milieux ruraux, générant moins d'épargne. La circulation des ressources permises par la mécanique des vases communicants permettra également de mieux gérer les flux saisonniers et parfois favorisera des échanges entre les genres (dans certaines institutions, l'épargne majoritaire chez les hommes favorise l'accès au crédit chez les femmes).

D'autre part, une étude, menée sur une période de deux ans auprès des emprunteurs du Réseau des caisses populaires du Burkina Faso⁶, a révélé que jusqu'à un certain niveau de prêt (500 000 FCFA ou 1 250 \$ CAN), l'accessibilité à la ressource financière aide les familles à répondre à leurs besoins de base, ce qui est un niveau d'impact fort important, surtout si les revenus peuvent en venir à dépasser le seuil de pauvreté.

⁵ Voir à cet effet *Les caractéristiques d'un réseau fédéré*, publié par Développement international Desjardins. Disponible en français et en anglais sur le site www.did.qc.ca.

⁶ Pour l'information complète, Consulter *L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso*, Cahier 19, Développement international Desjardins. Disponible en français et en anglais sur le site www.did.qc.ca.

Par conséquent, ce n'est qu'à partir de ce niveau de prêt que les emprunteurs commencent à réinvestir dans leur entreprise (7 % des surplus). Pour générer un certain réinvestissement économique dans l'entreprise et par le fait même dans la communauté, il importe donc pour les institutions de finance de proximité de viser aussi les utilisateurs de prêts plus importants (plus de 500 000 FCFA ou 1 250 \$ CAN), soit le créneau de la micro et petite entreprise. Les micro-entreprises permettent la création d'emplois qui donneront l'occasion à d'autres de sortir de leurs conditions de pauvreté. Ainsi, le crédit aux clientèles pauvres et le crédit aux micro-entrepreneurs n'auront pas les mêmes effets sur la communauté. Ils sont deux leviers critiques d'une stratégie de développement basée sur l'amélioration de l'accessibilité aux ressources financières.

Dans cet esprit, DID a toujours prôné que les coopératives financières doivent demeurer ouvertes à l'ensemble de la communauté et chercher à servir non seulement les plus pauvres, mais aussi les moins pauvres. Cette diversité de la clientèle, jointe à une mécanique huilée de circulation des ressources dans un réseau fédéré, favorise la subvention interclientèle et l'intermédiation sociale, deux phénomènes accélérateurs des impacts d'une institution de finance de proximité dans son milieu.

À propos d'une approche de développement sectoriel

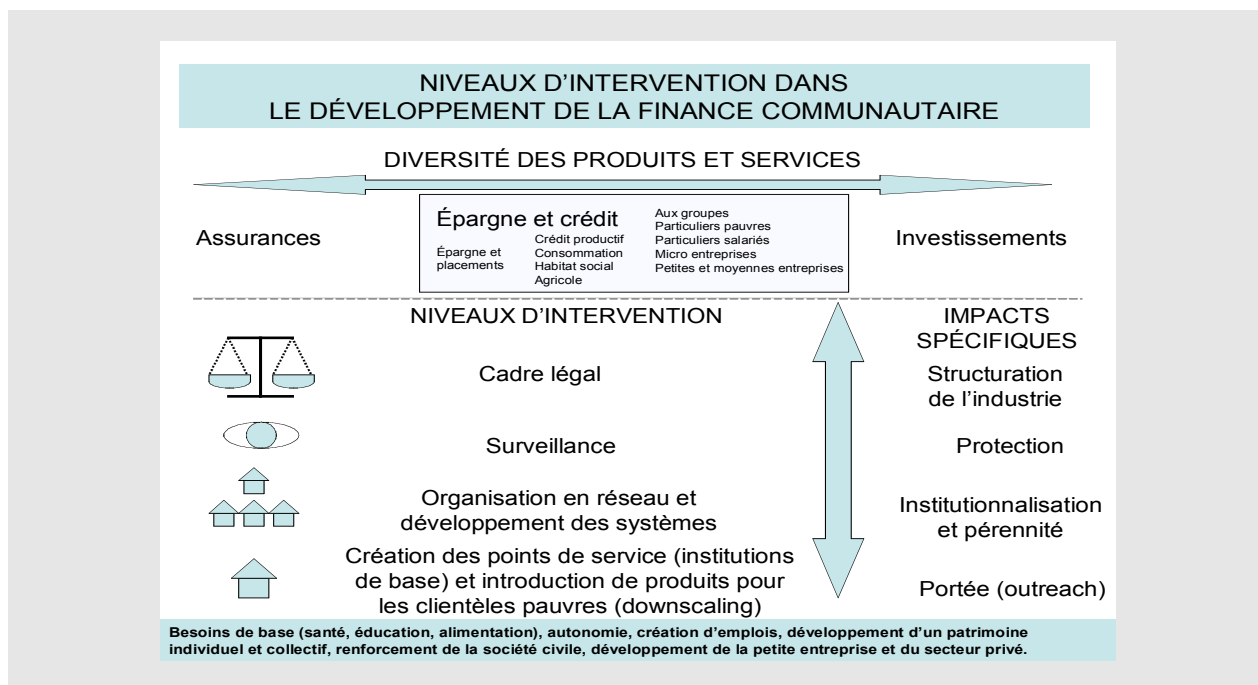
La finance de proximité étant partie intégrante du système financier d'un pays, DID croit qu'il est nécessaire de renforcer autant les institutions que leur environnement légal et leur cadre de supervision, favorisant ainsi une approche de type sectoriel.

Le développement de la finance de proximité ne se limite pas à l'ouverture de « guichets » ou points de services. Les efforts de développement doivent porter sur l'ensemble du secteur. Le tableau de la page suivante illustre bien la vue d'ensemble des divers niveaux d'interventions impératifs au développement du secteur.

Pour rendre disponibles les services financiers, les efforts porteront sur le développement des institutions financières de base en cherchant à rejoindre le plus possible de personnes. La multiplication des points de services et l'introduction de produits cibles pour les clientèles pauvres viseront à accroître l'impact en termes du nombre de personnes touchées et du niveau de pauvreté de ces dernières. Sur cet élément, DID croit qu'il importe de développer des institutions de base fortes qui reposent sur un membership important et offrant une diversité de services.

Pour assurer la pérennité de ces institutions financières et faire en sorte que les services financiers demeurent disponibles à long terme et non pas seulement sur une base ponctuelle, il faudra formaliser les systèmes internes de ces unités de base et les organiser en réseau.

L'objectif ici est de développer de réelles institutions de finance de proximité fortes, à propriété locale, rentables et pérennes. À cet effet, DID croit qu'une stratégie permettant de consolider les institutions de base est d'encourager une organisation en réseau fédéré.



Parce qu'elles recueillent des épargnes, ces institutions financières doivent être étroitement surveillées, afin d'assurer la sécurité des avoirs des clientèles rejointes. Des interventions à ce niveau appuieront le développement des stratégies, méthodes et outils de surveillance qui permettront de confirmer le respect, par les réseaux, des principaux ratios financiers de l'industrie. Sur cet élément, DID met de l'avant une surveillance externe forte et indépendante. À défaut de pouvoir bénéficier d'un tel service, un réseau devrait mettre en place une surveillance interne rigoureuse.

L'ensemble de ces appuis ne pourront prendre leur essor que s'il existe un cadre légal adéquat permettant la réglementation des opérations de ces institutions. L'appui au développement du cadre réglementaire régissant les institutions de finance de proximité constitue un levier de développement tout aussi important, bien que moins direct. Pour s'en convaincre, il suffit de constater la forte croissance des institutions de finance de proximité dans les pays où une telle réglementation a été promulguée. Sur cette dimension, DID croit que les coopératives d'épargne et de crédit devraient bénéficier d'une loi qui leur est propre et dédiée.

Finalement, le secteur de la finance de proximité ne devrait pas seulement se limiter au domaine de l'épargne et du crédit pour les clientèles très pauvres, mais devrait également développer les services aux petites et moyennes entreprises, aux agriculteurs, le crédit à la consommation (qui sert souvent au financement de l'éducation), supporter le financement de l'habitat social et améliorer le développement des services d'assurances et des possibilités d'investissement.

Globalement donc, à l'intérieur même du seul secteur de la finance de proximité, les interventions gagneront à se situer à plusieurs niveaux, de manière à formaliser ce sous-secteur du secteur financier. La formalisation progressive du secteur de la finance de proximité assurera la pérennité de l'accessibilité à des services financiers de qualité et sécuritaires, de même que celle de ses impacts sur les clientèles pauvres.

À propos des facteurs de performance

« DID croit que la performance d'une institution de finance de proximité doit être suivie et analysée sur trois dimensions complémentaires, à savoir la performance d'affaires, la performance organisationnelle et la performance institutionnelle. »

Toutes les leçons précédentes nous ont amenés à croire que la performance d'une institution de finance de proximité ne se limite pas à une série de ratios. Les expériences acquises avec nos partenaires nous suggèrent que la performance devrait être évaluée et suivie, dans une perspective d'optimisation, sur les trois dimensions suivantes⁷ :

- la performance d'affaires qui évalue le degré de pertinence de l'institution dans son marché de même que la performance financière;
- la performance organisationnelle qui évalue le degré de formalisation des différents systèmes à la base du fonctionnement de l'organisation et du niveau de maîtrise par les divers acteurs;
- la performance institutionnelle qui évalue le niveau de développement de la maturité institutionnelle dans une perspective d'intégration et d'interdépendance des unités de base.

Dans une perspective de pérennité, on devrait porter attention à chacune de ces dimensions qui appelleront des stratégies à court, moyen et long terme. Cette façon d'aborder les choses fait aussi écho à l'évolution récente du secteur qui fait de plus en plus appel à une professionnalisation des opérateurs. Cette professionnalisation se fera, selon nous, non seulement par l'atteinte de meilleurs résultats d'affaires, mais aussi par une organisation accrue des systèmes internes et une optimisation des structures institutionnelles.

À propos de l'évolution du secteur et des partenariats

« DID croit qu'il est nécessaire et bénéfique, pour une institution de finance de proximité, de faire évoluer ses partenariats. »

Ce constat s'impose de lui-même avec l'évolution des partenaires et celle de l'aide au développement. En développant leurs opérations, leur marché et leur personnel, les institutions de finance de proximité précisent leurs besoins et recherchent alors un apport de plus en plus spécialisé.

D'autre part, l'évolution du secteur a clairement mis en lumière la nécessité pour les opérateurs de se professionnaliser devant une concurrence qui viendra bientôt d'un secteur commercial bien organisé.

Devant cette mouvance, plus qu'un accompagnateur, les institutions de finance de proximité en consolidation veulent maintenant établir des partenariats stratégiques avec des organisations qui leur ressemblent. Elles cherchent des experts en technologie, en développement organisationnel, en finance, en marketing. Elles veulent une valeur ajoutée, provenant d'un ou deux partenaire(s) de référence qui peut (peuvent) démontrer des résultats concrets inspirant ce qu'elles veulent développer dans le Sud, à leur manière. Elles recherchent des partenariats basés sur des ententes institutionnelles à long terme. Elles parlent également d'investissement et nous proposent de faire des alliances d'affaires.

⁷ Ces éléments composent le *TOP SYSTEM* de DID. Système d'évaluation et de suivi de la performance qui fera bientôt l'objet d'une publication.

Il est difficile d'anticiper où ces alliances nous mèneront, car elles sont actuellement en création. Elles sont inévitables et bénéfiques. Leur apparition apportera un lot de nouvelles expériences qui permettront une redéfinition des stratégies de développement et de leurs impacts.

CONCLUSION

Les dernières années ont été fort stimulantes en termes d'apprentissage concernant le développement de la finance de proximité dans les pays du Sud. On doit cependant poursuivre la recherche d'optimisation. Trop de personnes sont encore exclues des systèmes financiers formels ainsi privées d'un important levier de développement de leur communauté, leur famille et leur propre personne.

Organiser et démocratiser l'accès aux ressources financières n'est certes pas une panacée dans la recherche de stratégies d'allègement de la pauvreté, mais certainement un puissant levier. La finance de proximité doit cependant être vue et traitée comme un secteur nécessitant une approche globale, pour en tirer tout le potentiel d'aide aux populations et communautés. Avec l'aide des partenaires du Sud, des acteurs ayant déjà un leadership important dans leur secteur, il s'agit peut-être de ce à quoi nous convient les prochaines années.