

Leçons apprises

Lignes de crédit

Pour des services financiers ruraux sans exclusive



La série **Leçons apprises**, préparée par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, présente une compilation d'expériences passées sur un sujet particulier et une réflexion sur les meilleures pratiques et les insuffisances établies à partir de données factuelles. "Les meilleures pratiques" désignent les processus et méthodologies ayant fait leurs preuves et produit de bons résultats et qui sont donc des exemples à suivre et à reproduire.

Les présentes notes sont des documents "évolutifs" qui seront mis à jour périodiquement en fonction des acquis et retours d'information. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez prendre contact avec les auteurs.

Auteurs

Michael Hamp

Spécialiste technique principal, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.hamp@ifad.org

Francesco Rispoli

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: f.rispoli@ifad.org

Jonathan Agwe

Spécialiste technique supérieur, Services financiers ruraux sans exclusive
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: j.agwe@ifad.org

Remerciements

Ce document de diffusion des connaissances est le fruit d'une intense collaboration. À ce titre, les auteurs souhaitent remercier Miriam Cherogony, Emily Coleman, Chris Jarzombek et Graham Perret pour leur soutien et leur contribution. Ils remercient également les membres de la Division des politiques et du conseil technique pour leurs précieux commentaires.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

Chargée de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Août 2016

Table des matières

Liste des acronymes	ii
Introduction.....	1
Contexte et difficultés	3
Les autres solutions possibles à envisager avant de mettre en place des lignes de crédit	3
Enseignements tirés.....	9
Suivi et recommandations stratégiques	14
Références	17

Liste des acronymes

CCR	coopérative de crédit rural (Chine)
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
CPP	chargé de programme de pays
EGPP	équipe de gestion du programme de pays
ICP	indicateur clé de performance
IMF	institution de microfinancement
LdC	ligne de crédit
PADEMER	Programme de développement des microentreprises rurales (Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural) (Colombie)
PME	petites et moyennes entreprises
PPP	partenariat public-privé
PSF	prestataire de services financiers
UGP	unité de gestion du projet

Introduction

Les marchés du crédit ne sont pas des marchés idéaux, car l'information y est imparfaite et les contrats de prêt sont difficiles à faire appliquer. On parle de dysfonctionnement du marché lorsque celui-ci n'arrive pas à allouer les ressources efficacement. Le caractère complexe du secteur agricole restreint l'offre et la demande de produits de crédit et d'assurance et rend particulièrement difficile la création d'institutions financières viables au service de ce secteur. Ainsi, les efforts entrepris pour augmenter l'offre formelle de crédit ont eu des résultats inégaux et aucune des solutions échafaudées à la hâte n'a fonctionné. La plupart des résultats positifs sont venus d'un appui institutionnel attentif sur le long terme.

Les programmes et les politiques des gouvernements et des donateurs ont longtemps adopté une approche "descendante" reposant sur le vieux paradigme des programmes de crédit agricole subventionnés et dirigés. Les tentatives visant à remédier aux défaillances supposées du marché aboutissaient souvent à l'échec de l'action des pouvoirs publics.¹ Dans les années 1980 émergea un nouveau paradigme des systèmes financiers: l'heure n'était plus au saupoudrage de crédits à faible coût, et la priorité devint la création d'institutions viables. La terminologie évolua, faisant passer les emprunteurs et les épargnants du statut de bénéficiaires à celui de clients, imposant d'élaborer des produits qui répondent à la demande des clients, et fixant, pour les produits et les services, des prix couvrant les frais et les risques.

Les organismes donateurs ont diminué le recours aux lignes de crédit (LdC) au profit de subventions, de prêts et d'une assistance technique dont le but est d'aider à concevoir des produits, des institutions et des politiques qui soient appropriés. Par ailleurs, dans le même temps, la microfinance a prospéré grâce à l'utilisation d'approches centrées sur le marché. Les institutions de microfinancement (IMF) se sont implantées dans le secteur agricole et les zones rurales; il reste toutefois du chemin à parcourir pour concevoir des produits et des méthodes qui soient adaptés à la fluctuation saisonnière des flux de trésorerie des ménages d'agriculteurs. La gestion du coût et des risques liés à l'octroi de crédits au secteur agricole relève du défi. Il est nécessaire de mieux comprendre la demande de crédits du secteur agricole et l'usage qui en est fait, en vue d'élaborer des produits, des institutions, des projets et des politiques efficaces. La rapide croissance de la microfinance laisse penser que la demande non satisfaite de prêts agricoles pourrait être vaste. Toutefois, il se peut que les agriculteurs soient dissuadés par les taux d'intérêt pratiqués par les IMF, fixés à des niveaux élevés pour que l'activité de prêt aux microentreprises reste viable.

Il existe néanmoins de bonnes raisons pour fournir des programmes de lignes de crédit gérés par des professionnels en complément d'une mobilisation de l'épargne et de mesures d'intermédiation. L'une d'elles est que les acteurs commerciaux sont souvent réticents à s'aventurer dans les communautés rurales ou isolées. Il est toutefois indispensable que ces acteurs commencent à penser différemment et concentrent davantage de ressources sur l'innovation, en particulier dans le contexte de la rapide croissance des services mobiles, en Afrique de l'Est, par exemple.

Le modèle bancaire traditionnel, basé sur l'expansion du réseau d'agences physiques, va céder la place à une offre de services via Internet et au portefeuille électronique; ces mécanismes à gros volume et faibles coûts seront les moteurs de la diffusion des services bancaires. Le défi que doit relever le secteur bancaire traditionnel consiste à tenir compte des mécanismes tels que les lignes de crédit et d'élaborer des produits et des procédures qui lui permettent de distribuer ces fonds dans le cadre d'une structure de détail qui soit rentable. Ainsi, de nombreux clients pourront accéder, de manière répétée, à de petits prêts émanant de lignes de crédit à forte valeur ajoutée, générant de plus des marges attrayantes.

¹ Certaines des publications les plus complètes et les plus accessibles, parmi la vaste littérature ayant analysé les enjeux et présenté l'évolution de la pensée relative aux crédits à l'agriculture, sont les suivantes: Peacock, Von Pischke, Donald et Adams (1984); Yaron, Benjamin et Piprek (1997); Conning et Udry (2005).

Le présent document a pour but d'offrir des suggestions pratiques et des lignes directrices aux chargés de programme de pays (CPP) et aux équipes de gestion de programmes de pays (EGPP) du FIDA afin de les aider à concevoir et à mettre en œuvre les programmes et les projets concernés. Il vient compléter les documents suivants: *Note pratique: Lignes de crédit*, *Politique du FIDA en matière de finance rurale* et *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*, et doit être lu parallèlement à ces documents. D'autres parties prenantes impliquées dans les projets, notamment les membres des unités de gestion du projet (UGP), les équipes des institutions financières rurales et les employés des ministères des pays hôtes ont déjà trouvé ces notes techniques utiles.

L'objectif de ces documents est d'offrir aux EGPP certaines observations basées, d'une part, sur les enseignements tirés de projets du FIDA et d'autres donateurs et, d'autre part, sur l'analyse de LdC réalisée par le Département d'évaluation des opérations de la Banque mondiale (OED, 2006), qui peuvent aider les EGPP dans la conception des LdC. La série *Enseignements tirés* propose une compilation de l'expérience acquise sur un sujet particulier ainsi qu'une réflexion, tirée d'éléments concrets, sur les meilleures pratiques et les échecs subis. Le terme "meilleures pratiques" fait référence à des processus ou à des méthodologies qui ont bien fonctionné et ont obtenu de bons résultats et constituent par conséquent des exemples à reproduire.

La terminologie utilisée dans le présent document procède d'un choix minutieux, reflétant la philosophie des méthodes de finance rurale. Les termes utilisés et leur définition sont présentés dans le document *Note pratique: Lignes de crédit* (https://www.ifad.org/topic/overview/tags/knowledge_notes).



Photographe: Michael Hamp
Myanmar

Contexte et difficultés

Mettre en place des systèmes de financement rural accessibles à tous et encourager l'innovation afin que les pauvres aient accès à une large gamme de services financiers sont deux composantes essentielles du mandat du FIDA. Ces objectifs sont particulièrement à l'ordre du jour dans une économie mondiale en pleine mutation, confrontée aux défis résultant de la crise financière, de la volatilité des prix des denrées alimentaires et des produits agricoles, et du changement climatique.

Le FIDA s'attache à développer et soutenir des PSF (PSF) qui soient diversifiés et viables, et qui renforcent, à long terme, l'accès de la population rurale pauvre à une large gamme de services financiers. La détermination du FIDA à appuyer la microfinance en milieu rural en faveur des pauvres est fondée sur le constat que la demande existante de ces services peut être satisfaite par un éventail d'instruments. Le document *Politique du FIDA en matière de finance rurale* (2009) décrit en détail les principes directeurs du FIDA en matière de finance rurale (voir la brochure *Mode d'emploi: Lignes de crédit*).

Le défi qu'il nous reste à relever est d'apporter des services bancaires pérennes aux communautés rurales et isolées dans lesquelles l'épargne peut être mobilisée et auxquelles des prêts (financés par la mise en place de LdC) peuvent être accordés à des conditions rentables. Il convient d'encourager et de développer les relations dans lesquelles les IMF ou les PSF jouent un simple rôle d'agent pour les banques commerciales. Les modèles bancaires traditionnels ne permettent pas aux banques d'ouvrir des agences dans des communautés qui représentent un volume d'affaires et une rentabilité économique trop faibles, ce qui limite les progrès dans la mobilisation de l'épargne et l'inclusion financière. La conception d'un modèle bancaire à couverture plus large, qui combine mobilisation de l'épargne et accès à des LdC à effet de levier, permet d'étendre les services bancaires existants aux communautés plus rurales et plus isolées.

Afin d'appuyer la collecte de l'épargne des IMF, les gouvernements et les donateurs devraient: i) fournir aux IMF l'assistance technique dont elles ont besoin pour renforcer leurs capacités à mobiliser l'épargne; ii) encourager les IMF qui collectent des dépôts à utiliser l'emprunt uniquement en complément des dépôts, afin d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis des prêteurs publics et internationaux, et à utiliser les dépôts comme source principale de financement (et comme un service financier important à part entière); iii) soutenir la création d'un solide fonds de garantie des dépôts, une fois mis en place un contrôle prudentiel efficace; iv) encourager l'intégration progressive des IMF aux marchés de capitaux nationaux et étrangers.

Les autres solutions possibles à envisager avant de mettre en place des lignes de crédit

Avant d'inclure une LdC dans un projet ou un programme, il convient d'envisager d'autres options possibles pour offrir à la clientèle cible un accès pérenne aux services financiers. Lors de l'étude de ces options, l'objectif fondamental ne doit pas être simplement de fournir des liquidités, mais avant tout de renforcer les capacités des PSF.

Encourager la mobilisation de l'épargne. Une approche basée sur l'épargne constitue le point de départ idéal de tout projet de finance rurale. Une telle approche permet aux intervenants de s'approprier le projet, encourage la culture de l'épargne et renforce le recours à une bonne analyse des propositions de prêt.. Bien qu'elle ne permette qu'une lente accumulation de capital disponible pour les prêts et qu'elle nécessite un renforcement de la culture du crédit, cette méthode constitue parfois le seul outil d'accès au crédit dans certaines zones isolées. Elle est aussi idéale pour accumuler du capital dans le cas d'importants transferts de fonds en provenance de l'étranger.

Les initiatives centrées sur l'épargne, telles que SaveAct (<http://www.saveact.org.za/>; pour de plus amples informations, se reporter à: Enterprise Development and Microfinance Vol. 22, No. 2, 2011) (encadré 1), se répandent rapidement dans les zones rurales de toute l'Afrique subsaharienne. Historiquement, les IMF ont centré leur action sur l'accès des pauvres au crédit afin qu'ils démarrent une activité ou la développent, mais, comme le montre le document de recherche financière *Portfolios of the Poor* (D. Collins, J. Morduch, S. Rutherford, et O. Ruthven, 2010), les pauvres ont besoin d'une grande variété d'instruments financiers, notamment l'épargne, pour gérer leur vie financière complexe.

Encadré 1: Les groupes d'épargne: l'exemple de SaveAct (Afrique du Sud)

Il existe, dans le monde en développement, des groupes d'épargne dont le fonctionnement est semblable à celui de SaveAct, décrit dans cette étude de cas. Les services financiers pour les , basés sur l'épargne et gérés de manière communautaire, existent depuis longtemps, avec de bons résultats, en particulier en Inde, où plus de 2 millions de groupes d'entraide communautaire desservent 30 millions de membres.

Un exemple est celui des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), lancées par CARE International et adaptées avec succès par d'autres agences, notamment Plan, Oxfam, Catholic Relief Services et la fondation Aga Khan; elles touchent environ 2 millions de personnes très pauvres dans 22 pays (fondation MasterCard, Microfinance Opportunities and Genesis Analytics, 2011). CARE International a élaboré le modèle des AVEC en se basant sur les pratiques d'épargne traditionnelles du Niger dans les années 1990 et, depuis, le modèle s'est diffusé dans 57 pays (Allen et al., 2012); ce modèle est sans cesse affiné et adapté à l'environnement local.

La capacité à épargner (encadré 2) est un élément clé pour aider les pauvres à augmenter leurs actifs avant qu'ils accèdent au crédit et ainsi minimiser les risques de prêts improductifs. D'après le Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP Network), l'un des premiers réseaux internationaux de microfinance, "la demande mondiale de services d'épargne fiables est estimée à cinq fois la demande de prêts" (SEEP, 2008).

Encadré 2: Utilisation des téléphones mobiles – M-PESA, Kenya

L'initiative M-PESA, lancée au Kenya en 2007, a depuis été reproduite en République-Unie de Tanzanie, en Afghanistan, en Afrique du Sud et en Inde. En avril 2011, elle comptait plus de 14 millions d'utilisateurs et 27 988 agences (Lehman et Ledgerwood, 2013). À l'origine, M-PESA devait être utilisée par l'IMF Faulu Kenya, mais au cours de son développement, il s'est rapidement avéré que ce système avait un potentiel bien supérieur. Lors du lancement de M-PESA, l'intérêt initial de Safaricom était également de réduire le taux de résiliation des cartes SIM: il y avait plus de probabilité que les clients veuillent conserver plus longtemps leur numéro de carte si on leur proposait M-PESA comme service supplémentaire, car ils étaient alors certains de pouvoir participer au système, en particulier pour recevoir de l'argent. Le taux de résiliation a effectivement baissé, de même que le nombre d'ouvertures de nouvelles cartes prépayées pour des utilisateurs existants, ce qui a eu pour conséquence une baisse des coûts (économies sur la création de nouveaux numéros) et des revenus récurrents sur les numéros existants. Le nombre de numéros dormants en a également été réduit.

À un certain niveau, M-PESA a eu un impact considérable sur l'inclusion financière au Kenya. L'utilisation des services financiers semi-formels (notamment les plateformes bancaires électroniques telles que M-PESA) a augmenté, passant de 8,1% en 2006 à 17,9% en 2009 et la proportion de la population n'ayant accès qu'aux services financiers informels a baissé de 35% à 26,8%. Le pourcentage de la population exclue de tout service financier a baissé de 38,3% à 32,7% (FSD Kenya et Banque centrale du Kenya, 2009). Ces statistiques laissent penser que l'introduction de M-PESA a fortement amélioré l'accès aux services financiers.

Favoriser les prises de participation. Quoique le FIDA n'utilise pas, actuellement, les capitaux propres comme instrument principal de soutien au financement rural, il serait utile d'en étudier l'utilisation. Le FIDA pourrait par exemple établir un partenariat avec des investisseurs en capital et favoriser les prises de participation dans les institutions appuyées par le FIDA. Les capitaux propres ne sont pas seulement sources de liquidités, ils renforcent également la structure capitalistique d'une institution, ce qui la rend plus attrayante pour d'autres investisseurs potentiels.

Utiliser des lignes de crédit. Le FIDA n'a qu'une expérience limitée des LdC. Par conséquent, toute proposition d'inclure une LdC dans une intervention du FIDA devra s'appuyer sur les résultats d'une évaluation rigoureuse du marché et sur des justifications claires. Les LdC peuvent être appropriées dans les cas où le système financier dispose de liquidités disponibles mais où les prêteurs sont réticents à assumer une exposition au secteur rural. Ces conditions sont brièvement examinées dans la section Questions fréquemment posées, ci-après, et sont abordées dans la brochure Mode d'emploi: lignes de crédit.

Les donateurs et les gouvernements attendent des LdC qu'elles réduisent les risques de défaut et qu'elles incitent les prêteurs à desservir des groupes cibles ou des institutions spécifiques. On estime que les subventions sur les garanties accélèrent l'apprentissage, ce qui permet aux prêteurs d'améliorer leur analyse de crédit et de prêter leurs liquidités plutôt que de les investir dans des titres d'État ou de ne les prêter qu'à des emprunteurs présentant de solides sûretés. Toutefois, dans la mesure où la méthodologie utilisée pour évaluer les LdC montre des faiblesses, les questions d'additionnalité et de viabilité continuent de se poser.

Si les LdC peuvent rassurer les institutions financières intéressées par la possibilité de tester la faisabilité de prêts à une nouvelle clientèle, il est peu probable qu'une garantie suffise à elle seule à augmenter l'offre de prêts en l'absence d'un intérêt réel de la part du prêteur. Les organismes internationaux peuvent être très utiles en procédant à des évaluations pour savoir si les LdC apportent les résultats escomptés et dans quelles conditions, et pour établir l'incidence de la conception de la garantie sur la performance. Par ailleurs, il est primordial de déterminer si les LdC faussent le marché et découragent le développement de l'offre de crédit privée. Les composantes formation et assistance technique des mécanismes de garantie pourraient s'avérer plus efficaces que les LdC pour stimuler l'offre de prêt à une nouvelle clientèle. Ces éléments semblent indiquer que des programmes "Lignes de crédit plus" sont essentiels et que les garanties peuvent constituer une offre supplémentaire attrayante mais non essentielle (encadré 3).

Encadré 3: Un mécanisme de garantie de crédit: le PASS Trust (République-Unie de Tanzanie)

Qui était impliqué? Le Private Agricultural Sector Support Trust (PASS Trust), appuyé par l'agence danoise pour le développement international (DANIDA), et par des agriculteurs et des entreprises agroalimentaires de petite taille ou de taille moyenne. Il offre des services de développement de l'activité et un fonds de garantie des crédits. Le rôle joué par PASS est de faciliter le processus. C'est un rôle important dans le succès du fonds de garantie des prêts, dans la mesure où de nombreux mécanismes de garantie dépendent des banques pour instruire les dossiers de prêt. PASS appuie tant la banque que l'emprunteur à chaque étape du processus, en évaluant parallèlement l'entreprise et son plan d'activité. La banque est mieux informée lorsqu'elle prend ses décisions de crédit et celles-ci sont plus rationnelles; par ailleurs, les entreprises agroalimentaires comprennent mieux comment gérer leur endettement.

Quels sont les défis et les contraintes? Le manque de sûretés et les faibles capacités de gestion des agriculteurs.

Qu'est-ce qui était novateur? La combinaison de services de développement de l'activité et d'un appui financier sous la forme de garantie des crédits.

Quel a été le résultat? Plus de 35 000 exploitants agricoles ont été aidés par PASS et ont obtenu des prêts d'un montant total de 95 milliards de shillings tanzaniens. L'un des facteurs clés du succès de ce système est qu'il offre aux entreprises agroalimentaires toute une série de services complémentaires sous un même toit. Il est aujourd'hui organisé sous forme d'une fiducie pérenne, plutôt que d'un projet soutenu par des fonds de donateurs.

Intégration à une filière. Comprendre les flux de services financiers au sein de la filière et en dehors peut mettre en évidence les lacunes du secteur financier, ce qui offre l'occasion de programmer des interventions spécifiques de financement rural (aider les PSF à concevoir des prêts basés sur des récépissés d'entrepôt, par exemple). Les relations entre les acteurs de la filière peuvent faciliter les flux financiers, soit directement entre acteurs de la filière, soit indirectement en rendant les clients potentiels plus intéressants aux yeux du PSF. Le financement de la filière peut prendre la forme du financement de la production sous-traitée, du financement des créances ou encore du financement des bons de commande. Le financement de filière fait l'objet d'une note technique distincte du FIDA.

Cette approche présente de nombreux avantages. Elle s'appuie sur les relations existantes et sur les réalités des marchés dans lesquels les acteurs d'une filière agissent. Des accords de financement bien conçus au sein de la filière aident par ailleurs à surmonter le manque d'informations et peuvent augmenter la confiance entre les acteurs. Il arrive souvent que des options de remboursement (dans le cas des crédits) soient intégrées à des relations non financières, ce qui offre aux prêteurs un moyen de faire respecter les contrats. Dans certains cas, le financement de filière facilite aussi l'apport de l'assistance technique nécessaire à différents acteurs de la filière.

Financement de produits de base ou sur récépissé d'entrepôt. Ce type de financement doit être envisagé dans les cas où les clients finaux d'un projet sont producteurs d'un produit de base très liquide et pour laquelle la demande est importante, comme le café ou le thé. Un système de récépissés d'entrepôt permet aux agriculteurs de disposer d'un actif qui peut être utilisé comme sûreté afin d'accéder aux fonds d'un PSF. Il est important que les entrepôts soient appropriés et disponibles et soient gérés localement par un acteur expérimenté. Ce système nécessite par ailleurs un cadre légal et réglementaire de protection des droits de tous les participants.

La logique fondamentale du récépissé d'entrepôt est qu'il réduit les risques encourus par le prêteur dans la mesure où la marchandise constitue une sûreté qui peut être liquidée en cas de défaut sur le prêt. Les marchandises sont stockées dans un entrepôt sous douane agréé qui délivre des certificats indiquant le volume et la qualité des produits stockés. Les propriétaires des marchandises (exploitants agricoles,

négociants) remettent les récépissés aux prêteurs en échange d'un prêt. À l'exception des cas de double ou triple campagne, le crédit ainsi obtenu après la récolte ne résoud pas directement le besoin saisonnier de fonds de roulement pour planter une nouvelle culture.

Crédit-bail et location avec option d'achat. Ces deux types de structures de financement sont à prendre en compte dans les cas où l'acquisition d'un actif fixe nécessite un financement de long terme. Ces deux mécanismes sont adossés à des actifs et constituent par conséquent une forme de financement garanti qui peut intéresser d'autres prêteurs. Ceux-ci peuvent être directement impliqués dans le financement du projet ou des actifs, ou peuvent être intéressés par l'achat des actifs auprès du projet en tant que tierce partie.

Le crédit-bail pour les microentreprises est un produit de prêt avec sûreté qui peut être décrit comme une location de long terme à un même client. L'intérêt de ce produit financier est qu'il assure une séparation entre la propriété et l'utilisation de l'actif, durant toute la durée de vie de celui-ci. En convertissant une large dépense en capital initiale en un flux de petits paiements échelonnés dans le temps, le crédit-bail permet aux micro- et aux petites entreprises de surmonter leur manque de capital. Le manque de ressources pour acheter un actif ne représente donc plus un obstacle à son acquisition (encadré 4).

Encadré 4: Crédit-bail pour les microentreprises en Bolivie

Qui était impliqué? Le National Ecumenical Partnership for Development (ANED) et de petits producteurs de coton.

Quels sont les défis et les contraintes? Le manque d'infrastructures productives dans les zones rurales et le manque d'accès à des sources de capital pour les acquérir constituait l'un des principaux obstacles au développement de la production agricole et agroalimentaire dans les zones rurales de Bolivie. Le programme de crédit-bail lancé par l'ANED visait à remédier à ce facteur de blocage. La clé du succès de ce mécanisme a été l'implication totale des vendeurs de matériel dans l'opération: leur présence n'a pas seulement permis à l'ANED d'offrir de meilleures conditions financières aux preneurs à bail, elle les a également aidés à se former à une meilleure utilisation du matériel. La contrainte était liée au manque d'accès à d'autres services financiers et, en particulier, aux importants capitaux nécessaires pour investir dans les infrastructures. Le principal défi du crédit-bail pour les microentreprises en Bolivie est la taille limitée du marché secondaire, du fait de la position isolée du pays sur le continent, ce qui renchérit le coût du financement d'équipements assez rares.

Qu'est-ce qui était novateur? L'implication des vendeurs de matériel, comme acteurs à part entière de l'opération, était un élément novateur. Le fait que les loyers étaient calqués sur les flux de trésorerie des preneurs à bail constituait une autre innovation importante. Par ailleurs, l'une des caractéristiques importantes du programme était qu'il visait non seulement les producteurs individuels, mais également les coopératives et les associations de producteurs, ce qui permettait de diminuer le coût total de l'opération pour le preneur à bail. L'ANED a intégré le premier loyer majoré aux autres loyers, afin que les petits exploitants n'aient pas à payer un montant élevé au début du contrat.

Quel a été le résultat? Au cours des trois premières années, l'ANED a acheté au moins 500 pièces de matériel et d'équipement, pour un montant total de 600 000 dollars des États-Unis. La plupart des opérations de crédit bail en Bolivie ont été utilisées pour acheter soit des tracteurs (53%), soit des pompes d'irrigation (28%).

Utilisation de lignes d'institutions faïtières. Dans les cas où il existe une institution faïtière qui fonctionne bien et qui affiche un historique de résultats solide, celle-ci pourrait être considérée (encadré 5) comme une option viable. Comme c'est le cas avec les PSF, les institutions faïtières doivent être évaluées afin de déterminer si elles sont capables d'offrir des services efficaces et efficaces qui répondent aux objectifs du projet. Les institutions faïtières regroupent des fonds qui peuvent être prêtés aux PSF, lesquels, à leur tour, les rétrocèdent aux personnes à faibles revenus dans la zone cible du projet. Ces institutions fournissent généralement des ressources aux PSF, mais elles peuvent aussi apporter une assistance technique en vue de renforcer les capacités tant du PSF que de ses clients. Un document séparé de diffusion des connaissances sur les institutions faïtières est en cours de rédaction.

Les partenaires de développement ont souvent recours à des institutions faïtières pour offrir des services de financement et d'assistance technique dans les pays où les IMF paraissent trop petites ou trop nombreuses pour qu'ils puissent avoir avec elles des relations de financement directes. Ces institutions sont intéressantes, car elles permettent aux donateurs de laisser la tâche de sélection des IMF, ardue et chronophage, à une institution locale qui est censée avoir les compétences nécessaires dans ce domaine.

Encadré 5: Les critères du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) pour reconnaître une bonne institution faïtière.

Les planificateurs des institutions faïtières surestiment presque systématiquement le nombre d'IMF qui remplissent les critères de sélection. Le nombre d'IMF viables constitue une vraie contrainte pour la plupart des institutions faïtières. Même lorsque la fondation Palle Karma Sahayak (PKSF), une institution faïtière au Bangladesh, a utilisé des critères de sélection élargis, seuls 10% des candidats initiaux ont rempli les conditions requises pour le financement. Les institutions faïtières au Kenya (K-Rep), en République Dominicaine (FondoMicro), en Colombie (Fundación Carvajal) et au Pakistan (PPAF) ont toutes disposé de ressources financières supérieures à ce qu'elles pouvaient distribuer aux IMF admissibles. La reproduction, dans un contexte différent, d'un modèle d'institution faïtière qui a fait ses preuves donne rarement de bons résultats. Les 28 institutions faïtières étudiées par Fred Levy, de l'Argentine au Yémen, n'ont pas permis de déterminer un modèle unique qui pouvait s'appliquer partout.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne institution faïtière?

1. L'objectif de l'institution faïtière est clairement établi: il est de contribuer au développement de prestataires de services de microfinance viables (banques comprises). On a constaté que la mise en place d'IMF permanentes et pérennes, plutôt que la multiplication des IMF, était le moyen le plus efficace pour accroître le nombre de pauvres touchés.
2. L'institution faïtière est politiquement indépendante, a une gouvernance solide qui la protège des interventions politiques, ce qui garantit des prises de décisions fondées sur des raisons techniques.
3. L'institution faïtière reçoit des fonds sur la base d'une évaluation réaliste du nombre d'IMF admissibles qui peuvent absorber le financement dans le pays ou la région concernés.
4. Le financement par l'institution faïtière repose sur des critères de sélection clairement définis, tels que la qualité du portefeuille, la portée de l'IMF, la qualité de l'équipe de direction et les progrès vers la viabilité. L'institution faïtière doit disposer de l'autorité pour suspendre le financement des IMF qui ne remplissent pas ces critères.
5. Les prêts des institutions faïtières sont adaptés aux cycles des flux de trésorerie et aux besoins de planification des IMF, au lieu d'être assortis de calendriers de décaissement prédéterminés.
6. L'institution faïtière assure un suivi sur la base d'un petit nombre d'objectifs de performance précis qui sont strictement respectés.
7. Le personnel de direction de l'institution faïtière est de très grande qualité et allie expertise en microfinance, qualités d'encadrement, expertise financière et intégrité.

Enseignements tirés

Introduction. Une LdC doit jouer son rôle de catalyseur, qui consiste à renforcer les performances des intermédiaires financiers (développement du marché financier) et à favoriser la mise en place des conditions qui permettront aux flux de capitaux privés de financer les investissements productifs (développement des entreprises privées et du secteur privé, en particulier des petites et moyennes entreprises [PME]). Il est important de déterminer quel sera le rôle joué par la LdC au-delà de la contribution qu'elle apporte à l'institution bénéficiaire. Toutefois, les LdC ne sont pas toutes censées contribuer au développement du marché financier ou créer un environnement propice et elles ne sont pas toutes destinées aux PME. Notons par ailleurs que la microfinance est parfois mieux adaptée au développement des micro- et petites entreprises, pour lequel elle peut produire de meilleurs résultats.

Les acteurs des filières agricoles ont besoin d'accéder aux capitaux pour développer l'agriculture. Le tableau 1 présente, en résumé, les besoins de capitaux – satisfaits et non satisfaits – de la population rurale, dont les revenus sont principalement issus d'activités agricoles. La forte demande et le potentiel élevé de financement intermédiaire à satisfaire résident dans le "chaînon manquant", constitué de coopératives agricoles et de PME agroalimentaires qui utilisent la production des petits agriculteurs mais sont confrontées à un décalage entre leurs attentes et l'allocation de ressources par les institutions financières formelles ou les IMF.

Tableau 1: Le déficit de financement rural et le chaînon manquant



Source: (Milder 2008)

Il peut exister un chaînon manquant entre la microfinance et le capital-risque: bien que les PME et les coopératives aient besoin de gros volumes de ressources, les banques commerciales et les fonds de capital-investissement les jugent trop petites, trop risquées et trop isolées pour constituer un investissement intéressant. On estime que le chaînon manquant et le déficit de financement rural se situent dans la tranche comprise entre 10 000 dollars et un million de dollars (Milder 2008). Outre des ressources pour financer leur croissance, ces acteurs ont besoin de services de développement des entreprises.

Dans quels cas utiliser les lignes de crédit ? Les circonstances dans lesquelles une LdC peut être envisagée sont décrites ci-après.

L'évaluation du marché démontre clairement un manque de liquidités. Une évaluation rigoureuse du marché doit démontrer l'existence d'une demande et cerner les services financiers qui sont nécessaires. L'étude de marché doit prendre en compte les prestataires de service structurés existants (autres PSF), ainsi que les mécanismes de crédit traditionnels en place depuis longtemps et qui fonctionnent bien, afin

de s'assurer que le projet sera d'une plus grande portée ou qu'il offrira une gamme de services plus large. Cette estimation de la demande peut être réalisée par une institution spécialisée ou par l'EGPP. Il conviendra de tenir compte du cycle économique en cours au moment de la mise en œuvre du projet, afin que l'offre de financement soit adaptée à la demande. Bien souvent, l'enthousiasme manifesté par les clients à l'égard d'un mécanisme de financement de détail ne dérive pas d'un besoin, mais plutôt de l'espoir que les prêts accordés seront moins onéreux ou que les conditions à remplir seront plus souples.

Il existe des PSF qualifiés dans la zone géographique du projet. Les PSF susceptibles d'être partenaires doivent être identifiés durant la phase de conception du projet et doivent être soumis à une évaluation rigoureuse. Cette évaluation inclut: la vérification que le PSF lui-même est solide financièrement (qu'il a une direction et une gouvernance solides, de bons systèmes opérationnels, qu'il est bien capitalisé et que son portefeuille de prêts est performant), pratique les taux du marché et n'est soumis à aucune influence politique.

De plus, il est indispensable de vérifier que le PSF utilisera les fonds pour se développer sur de nouveaux marchés ou lancer de nouveaux produits de prêt, respectera les principes de protection des clients pour la microfinance (CGAP 2010) et participera au programme MIX Market de déclaration des données de performance et de couverture, tout en informant régulièrement l'UGP.

Le FIDA n'accordera pas de LdC à un PSF sans expérience. Les PSF potentiels doivent avoir un historique solide et doivent avoir investi une partie de leurs capitaux propres ou des capitaux de leurs actionnaires dans le financement d'un portefeuille de prêts avant de pouvoir envisager un financement par LdC. C'est une condition *sine qua non* à l'offre d'une LdC. Si aucun PSF qualifié ne peut être identifié, le projet ne doit pas aller de l'avant.

La mise à disposition des fonds doit être liée à des conseils techniques et à un renforcement des capacités. Le FIDA confie aux PSF des actifs d'un montant significatif. Dans ce contexte, il est impératif que ceux-ci disposent de la base de qualifications et des systèmes de déclaration nécessaires pour gérer avec succès les fonds qui leur sont prêtés. Les lacunes des PSF seront identifiées au cours du processus d'évaluation et les mesures pour y remédier devront être exposées. Ces mesures seront présentées au PSF dans le cadre d'un accord global.

La ligne de crédit doit être coordonnée avec les stratégies des autres donateurs et des acteurs du secteur privé. Il est essentiel que, dès la phase préliminaire de conception du projet, il y ait une étroite coordination avec les autres bailleurs de fonds, actuels ou potentiels, qui travaillent déjà avec la clientèle du FIDA ou qui travailleront avec elle. L'identification précoce des domaines possibles de partenariat et de collaboration et la résolution des conflits potentiels en seront facilités. Si aucun autre prêteur ou donateur n'est actif dans la région du projet, il est essentiel d'en déterminer les causes; cette situation pourrait être révélatrice d'une faible culture du crédit, de l'existence d'un puissant mécanisme traditionnel de crédit, ou encore de coûts de transaction extrêmement élevés dans la zone d'opération.

D'autres fournisseurs de gros volumes de prêt sont disposés à intervenir sur le marché rural. L'inclusion d'une LdC dans un projet ne vise pas à pérenniser la mise à disposition de ressources, mais à encourager d'autres prêteurs à financer le secteur rural ou à favoriser l'accumulation d'une épargne qui financera des prêts à l'avenir. L'EGPP devra discuter avec les autres prêteurs potentiels durant la phase initiale de conception afin de vérifier qu'ils sont intéressés par le financement en milieu rural à long terme (encadré 6). Si aucun accord satisfaisant ne peut être trouvé, ou si la stratégie de mobilisation de l'épargne s'avère insuffisante, d'autres stratégies que la LdC doivent être envisagées.

Encadré 6: Programme de développement des microentreprises rurales du FIDA en Colombie (PADEMER)

PADEMER a financé des activités de crédit par l'intermédiaire d'associations locales d'entreprises rurales et les a encouragées avec succès à mettre en place leurs propres facilités de crédit renouvelables. Ce programme est un exemple de la manière dont le FIDA peut modifier le comportement des institutions de prêt.

PADEMER a cofinancé 199 projets à l'appui du développement des associations locales d'entreprises rurales, qui ont, à leur tour, cofinancé des plans de développement d'activité et une assistance technique en faveur de 308 associations locales d'entreprises rurales. Au total, 20 167 microentreprises ont participé à toutes les phases de ce projet. Les projets ont été menés dans 22 départements, couvrant quasiment tout le pays.

PADEMER s'est montré tout à fait pertinent: ses objectifs et sa stratégie en faveur de la réduction de la pauvreté rurale, axés sur l'appui aux microentreprises rurales, ont efficacement répondu aux besoins de la population cible et ont aidé à surmonter la crise agricole qui a touché la Colombie dans les années 1990. Le projet s'est également révélé utile à la définition de politiques de développement rural par le gouvernement. Enfin, il participe aux efforts d'éradication des cultures illicites. PADEMER a été identifié comme projet phare par le Ministère de l'agriculture et du développement rural.

Une stratégie de sortie doit être clairement formulée. Une stratégie de sortie claire doit être formulée en phase de conception. Les facilités de financement de détail qui sont destinées à être incluses dans un projet du FIDA doivent avoir une échéance courte, au maximum de trois ans, et une stratégie de sortie clairement définie. Ces stratégies de sortie peuvent comprendre un fonds d'amortissement, une injection de capital de la part d'un investisseur en capital extérieur ou un nouveau prêt par un autre prêteur. L'EGPP devra préparer des projections financières sur trois ans de la facilité de financement proposée, afin de démontrer qu'elle peut être remboursée.

Les taux d'intérêt pratiqués sur les prêts accordés aux PSF sont plus ou moins équivalents aux taux commerciaux en vigueur. Les prêts accordés sur la LdC sont assortis de taux correspondant approximativement aux taux du marché. Des taux bonifiés ont pour effet de dissuader les PSF de mobiliser des dépôts et de trouver d'autres sources de capitaux. Les accords de prêt signés avec les PSF doivent stipuler que les conditions et les taux d'intérêt pratiqués sont ceux du marché et que les prêts aux emprunteurs finaux financés par ces LdC bénéficient également des taux du marché. De telles conditions éviteront toute dépendance vis-à-vis du donateur et permettront d'indiquer clairement au secteur bancaire que les PSF constituent un marché légitime.

Un savoir-faire professionnel est disponible au niveau local pour gérer le fonds. Les facilités de crédit doivent être gérées par un professionnel indépendant qui possède un savoir-faire dans ce domaine. Elles ne doivent pas être gérées par le gouvernement qui reçoit les fonds ni par l'unité de coordination du projet. Le gestionnaire de la facilité de crédit sera responsable du respect des conditions générales de l'accord de gestion et communiquera régulièrement les performances de la facilité de crédit tant au FIDA qu'au pays hôte. Si aucun professionnel n'est disponible pour mener à bien cette mission, la facilité de crédit ne doit pas être créée (encadré 7).

Encadré 7: Le projet Initiatives et résultats axés sur le marché (AMIR) en Jordanie

Le projet AMIR a été financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et comprenait une facilité de crédit de détail gérée avec succès par Citibank (Jordanie). Le projet visait à lutter contre la pauvreté, à augmenter les opportunités en Jordanie et à renforcer la capacité du pays à favoriser une croissance économique solide et continue. S'appuyant sur les succès du programme Accès à la microfinance et amélioration de la mise en œuvre des réformes, la seconde phase du projet, baptisée AMIR II, travaillait en collaboration avec le gouvernement et des entités du secteur privé à renforcer l'efficacité des services publics, à améliorer l'accès au crédit et à accélérer les créations d'emplois, par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le projet AMIR II, financé par l'USAID, a signé des partenariats avec le secteur privé en vue de définir et de mettre en œuvre de nouvelles politiques et d'améliorer l'environnement institutionnel. Grâce au projet, qui a privilégié la politique commerciale, l'accès au marché et les réformes douanières, la croissance a été tirée par le secteur privé. Dans l'ensemble, le projet a appuyé la rédaction de projets de lois, de réglementations et d'instructions qui ont permis à la Jordanie de devenir plus compétitive sur le marché mondial.

Afin d'améliorer l'accès au crédit et à l'investissement, le projet AMIR II a collaboré avec les institutions financières jordaniennes à la construction d'un marché financier moderne qui attire maintenant les investisseurs nationaux et étrangers tant sur le marché obligataire que sur le marché des actions. Par ailleurs, plus de personnes ont accès à la microfinance que jamais auparavant: plus de 81 millions de dollars ont été prêtés de manière pérenne à environ 85 000 microentrepreneurs, dont 85% sont des femmes. La Jordanie constitue désormais un autre modèle de microfinance pérenne au Moyen-Orient.

Les PSF ne doivent pas être trop dépendants de la ligne de crédit du projet. La LdC du projet ne doit pas constituer l'unique source, ni même la source principale, de financement du portefeuille de prêts ruraux du PSF. Au contraire, le financement fourni par la LdC doit venir en complément d'autres sources de financement dont dispose le PSF pour financer ses activités dans le domaine rural. Si le PSF insiste pour que le portefeuille de prêts ruraux proposé soit financé à 100% par un financement externe, cette position indique un manque d'engagement en faveur du succès du projet et, dans ces circonstances, le FIDA doit reconsidérer son idée de collaboration (encadré 8).

Encadré 8: Programme d'intermédiation financière rurale (RUFIP) en Éthiopie

Le RUFIP a réussi à obtenir des prêts de banques commerciales à capitaux publics et privés pour financer des IMF actives dans la zone du programme. Ces banques financent aujourd'hui 29% du portefeuille total de prêts, le reste étant financé par les autres ressources des IMF.

Les études d'impact conduites par l'Association éthiopienne des institutions de microfinance (AEMFIs) et par le programme RUFIP-I, telles que l'étude d'évaluation de l'impact national ou l'évaluation intermédiaire de RUFIP-I, indiquent clairement que l'offre de services financiers fiables a eu un impact positif sur les revenus des ménages, l'acquisition d'actifs et la diversification des moyens de subsistance des ménages. Les femmes représentent près de 50% des clients des IMF et des coopératives rurales d'épargne et de crédit éthiopiennes, qui ont été déterminantes pour libérer le potentiel inexploité de cette clientèle. Les études laissent en outre penser que la hausse des revenus des ménages entraînée par l'offre de services financiers efficaces a permis à la population rurale pauvre de mieux faire face aux chocs externes, d'améliorer sa sécurité alimentaire ainsi que son accès aux soins de santé primaires, à l'éducation et à l'eau potable qui sont des éléments essentiels à une réduction durable de la pauvreté.

Le gestionnaire des fonds, l'unité de coordination du projet et l'EGPP doivent assurer un suivi et une surveillance efficaces. L'utilisation de la facilité de crédit doit être suivie et surveillée étroitement à tous les niveaux du projet. Certains indicateurs clés de performance (ICP) recommandés sont suggérés ci-dessous. Ces indicateurs, ainsi que les autres rapports d'information, doivent être activement examinés et des actions correctives doivent être prises si besoin est. Cela nécessite une compréhension raisonnable de l'analyse financière de la part de toutes les parties.

Le PSF participant rétrocèdera les fonds de manière viable. Il doit appliquer une marge suffisante sur le coût des fonds pour couvrir ses coûts d'exploitation et recevoir une rémunération raisonnable sur les actifs créés. Le PSF ne doit pas être considéré comme une entité qui se contente de "transmettre" des crédits bonifiés aux destinataires finaux.

La disponibilité de prêts financés par la LdC fait partie d'un ensemble de services offerts aux clients du PSF. L'octroi des prêts financés par la LdC aux emprunteurs finaux doit s'accompagner d'une gamme de services financiers afin d'essayer de lier ces clients au PSF. Ces services financiers comprennent des services d'épargne, de conservation de valeurs et, dans la mesure du possible, des services de transfert de fonds (encadré 9).

Encadré 9: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling (QMAPAP), en Chine

Le QMAPAP a utilisé une LdC pour mettre à disposition des financements par l'intermédiaire des coopératives de crédit rural (CCR). Le taux de remboursement global a été estimé à 92%, quoique la définition du défaut de paiement ait varié entre CCR. Le programme a amélioré la disponibilité des crédits sur l'ensemble de la région concernée et les clients qui ont rejoint les CCR principalement à cause de la disponibilité du crédit sont restés membres. Le programme a par ailleurs ciblé avec succès les populations pauvres des villages ruraux. Les crédits accordés dans le cadre du projet transitaient par l'intermédiaire du réseau de CCR existant, qui constituait la meilleure option d'offre de prêts ruraux au moment de la conception du projet.

Environ 85% des fonds prêtés ont été remboursés. Dans la mesure où les CCR sont indépendantes, leurs performances ont été très différentes. Au moment de l'évaluation, le nombre de prêts déboursés était estimé à environ 459 300, contre un objectif de 572 000 prêts (80% des objectifs ont donc été atteints). L'objectif n'a pas été atteint en partie à cause d'un démarrage tardif des activités de crédit, auquel il faut ajouter une formation insuffisante des CCR et de l'équipe du projet en matière de promotion et de gestion des crédits.

Appuyer la mise en place de partenariats public-privé (PPP). Les PPP peuvent être des outils importants pour augmenter l'accès au financement du secteur agricole. Compte tenu des caractéristiques et des risques spécifiques à ce secteur, les capitaux publics peuvent être importants pour attirer des investisseurs privés qui, sinon, ne souhaiteraient pas s'exposer aux risques du secteur agricole. Lorsqu'on structure des fonds d'investissement à des fins de développement, il est nécessaire de mobiliser des capitaux complémentaires auprès des investisseurs privés. Ainsi, les fonds publics peuvent permettre aux investisseurs privés de se familiariser avec le secteur en tant que stratégie de sortie.

Évaluer soigneusement le risque et diversifier le portefeuille. Les activités de production agricole sont confrontées à des risques spécifiques, notamment des risques externes et covariants, que ni les producteurs ni les investisseurs ne peuvent maîtriser. Ces risques influent sur le niveau et la qualité des rendements, de la rentabilité et, par conséquent, de la rémunération des investisseurs. Si la diversification des risques est essentielle à tout véhicule d'investissement, l'évaluation du risque est nécessaire lors de la mise en place des fonds d'investissement agricoles, et la diversification de leurs portefeuilles mérite une attention toute particulière. La mondialisation des investissements pourrait, par exemple, contribuer à diversifier les risques de la production agricole grâce à un étalement sur plusieurs zones climatiques, permettant une diminution de l'exposition aux risques externes; dans le même temps, la concentration des investissements agricoles sur une région spécifique pourrait constituer une meilleure approche, parce

qu'elle permet d'acquérir une connaissance plus approfondie du marché, sur laquelle reposent les décisions d'investissement.

Le rôle des mécanismes d'assurance. On reconnaît de plus en plus le rôle des outils de gestion des risques disponibles sur les marchés, tels que l'assurance contre les risques météorologiques, les produits dérivés, l'assurance maladie ou l'assurance des entrepôts. Ces mécanismes pourraient être rendus obligatoires pour les bénéficiaires, lors de la mise en place de fonds d'investissement agricole, afin de limiter les risques encourus. Ils peuvent en effet attirer des investisseurs et faciliter l'accès au capital à un coût inférieur.

Les instances décisionnaires doivent avoir une bonne connaissance du secteur agricole. La création et la gestion quotidienne d'un fonds d'investissement nécessitent une connaissance approfondie du secteur agricole dans les pays en développement. Il est possible que les responsables des fonds ainsi que les organes de décisions (conseil d'administration et comité d'investissement, par exemple) aient plus besoin d'une expertise extrêmement spécifique lorsqu'il s'agit d'un investissement dans le secteur agricole que pour d'autres classes d'actifs ou d'autres secteurs économiques.

La conception de produits sur mesure. Le succès d'un fonds dépend de son approche sur mesure. Adapter les produits financiers et les méthodes de la finance aux besoins spécifiques des parties prenantes agricoles est par conséquent considéré comme essentiel, y compris pour les fonds d'investissement futurs. Ils peuvent inclure des mécanismes de partage des risques tels que des garanties et des dispositifs de rehaussement de la qualité des investissements. La nature et la volatilité inhérente du secteur agricole resteront malgré tout un défi pour les organismes de financement.

Le rôle de l'évaluation d'impact. Les fonds d'investissement sous forme de LdC ont un objectif en matière de développement et il est nécessaire de s'assurer qu'ils atteignent leur population cible. L'information disponible sur les résultats doit être collectée et analysée via des méthodes qualitatives et quantitatives. Si certains fonds d'investissement agricole ont mis en œuvre des outils innovants, peu d'efforts ont été entrepris pour mesurer l'impact. Il est par conséquent indispensable de prévoir, dès le départ, les moyens qui permettront de mesurer l'impact des investissements.

Suivi et recommandations stratégiques

Avant d'inclure une LdC dans un projet ou un programme, il convient d'envisager d'autres options possibles pour offrir à la clientèle cible un accès pérenne aux services financiers. Lors de l'étude de ces options, l'objectif fondamental ne doit pas être simplement de fournir des liquidités, mais avant tout de renforcer les capacités des PSF. Le CGAP a élaboré des directives sur l'évaluation des projets aux niveaux macro-, méso- et microéconomiques (encadré 10).

Lors de l'évaluation du marché, il est important de noter que les différents types de PSF ont des caractéristiques institutionnelles variées qui peuvent limiter leur intérêt et leur capacité à proposer des services financiers viables aux populations pauvres au moyen d'une LdC.

Banques. Nombreuses sont les banques qui participent à des LdC financées par des donateurs afin de rehausser leur image et qui, de ce fait, continuent à servir leurs emprunteurs habituels plutôt que de se tourner vers de nouveaux emprunteurs, plus petits. Même lorsqu'elles desservent de nouveaux groupes, il est possible qu'elles ne soient pas motivées pour maintenir cette catégorie de service au-delà de la fin du projet. Les banques peuvent être obligées de revoir leurs systèmes opérationnels et leurs produits afin de servir la clientèle à bas revenus. Elles peuvent avoir besoin de réaliser des investissements en recherche et développement de méthodologies appropriées. Dans ce cas, une assistance technique peut constituer une incitation plus adaptée qu'une LdC, en particulier si la banque n'a pas de problèmes de liquidités.

Encadré 10: Comment utiliser les financements et les subventions extérieurs sans mettre à mal la croissance du secteur privé.

Le CGAP a élaboré des directives aux niveaux macro-, méso- et microéconomiques afin de déterminer l'utilisation appropriée des financements et des subventions extérieurs sans que cela mette en péril la croissance du secteur privé (CGAP 2006b). Ces directives incluent les recommandations suivantes:

Vérifier que le crédit est effectivement nécessaire (la véritable contrainte peut être ailleurs: mauvaises infrastructures, mauvaises techniques de production, accès limité au marché).

Ne pas avoir recours au microcrédit uniquement comme mécanisme de transfert de ressources vers des groupes présentant des risques élevés, lorsque d'autres méthodes peuvent être plus efficaces (comme les programmes de protection des groupes vulnérables).

Proposer des dons flexibles pour couvrir la recherche, le développement et l'amélioration des produits, ainsi que l'assistance technique pour le renforcement des capacités.

Aider les PSF à orienter progressivement leur activité vers l'intermédiation de fonds et de dépôts assortis des conditions du marché.

Laisser les PSF déterminer leur propre politique de prix, les encourager à la transparence et éviter de les contraindre à pratiquer des taux d'intérêt inférieurs au marché, qui ne leur permettraient pas de couvrir leurs coûts à moyen terme.

Assortir les prêts accordés aux établissements financiers de taux d'intérêt comparables à ceux du marché, afin de ne pas les dissuader de mobiliser des dépôts ou d'avoir recours à d'autres sources locales de capitaux.

Mettre progressivement fin aux dons et aux prêts bonifiés au fur et à mesure que les marchés de capitaux nationaux et internationaux ainsi que les épargnants nationaux deviennent des sources viables de capitaux.

Encourager la transparence et la responsabilisation grâce à la production régulière de rapports financiers et à l'évaluation des performances et à la notation par des tierces parties.

Favoriser les recherches sur l'utilisation des technologies destinées par exemple aux agences, aux mécanismes de transfert et de paiement, aux agences d'évaluation du crédit.

Favoriser la libéralisation des taux d'intérêt par l'éducation et la sensibilisation.

Éviter la prestation directe de services de crédit par le gouvernement, les quotas de portefeuilles imposés par les autorités, le crédit dirigé, les garanties de prêt ou les subventions d'exploitation. Les programmes bien gérés qui desservent des communautés très isolées peuvent faire figure d'exception.

Encourager l'adaptation du régime juridique et du cadre de l'action publique afin qu'ils renforcent la concurrence et améliorent la qualité des services offerts à la population pauvre.

Renforcer les capacités du personnel clé au ministère des finances et à la banque centrale.

Institutions financières autres que bancaires. Ces IMF ont pour vocation d'offrir des services financiers à la population à faibles revenus mais, comme beaucoup d'entre elles ont de grandes difficultés à être rentables en milieu rural, elles opèrent dans les zones urbaines. Elles sont souvent organisées sous forme d'ONG, sans structure d'actionnariat qui leur permette de lever des capitaux auprès d'investisseurs. Par ailleurs, elles ne sont pas capables de mobiliser l'épargne pour la redistribuer.

Leurs ressources sont par conséquent limitées aux dons et aux prêts qu'elles reçoivent, ainsi qu'aux bénéfices non distribués. Elles ont donc souvent recours aux LdC de bailleurs de fonds pour lancer ou développer leur activité. Les LdC accordées aux IMF qui sont des ONG doivent s'accompagner de mesures destinées à renforcer l'attrait de ces IMF vis-à-vis des établissements de prêts commerciaux. Ces mesures peuvent inclure une assistance technique qui les aide à créer des produits, des mécanismes de distribution et des dispositifs d'amélioration de la rentabilité, la mise en place d'un système d'information de gestion robuste, un audit externe et une évaluation par des agences de notation indépendantes. Certaines

IMF ont été créées sous forme d'établissements financiers non bancaires dotés d'une structure d'actionnariat, ou ont vu leur structure initiale d'ONG transformée afin de surmonter les limites inhérentes au modèle des ONG. L'expérience montre qu'une telle transformation peut être longue, difficile et coûteuse, et nécessiter une assistance technique prolongée.

Les coopératives financières (y compris les caisses de crédit mutuel) sont centrées sur l'épargne. Les LdC externes peuvent nuire aux coopératives parce qu'elles diminuent la motivation des membres à épargner et créent une domination malsaine des emprunteurs au sein de la structure de gouvernance. Ce résultat a été si souvent observé que l'on devrait d'une manière générale éviter de proposer des LdC aux coopératives.

L'offre de crédit au détail par des entités gouvernementales constitue un défi. Les incitations politiques concrètes qui sont offertes aux fonctionnaires sont totalement contraires aux bonnes pratiques en matière d'offre de crédit. Ainsi, la fourniture de crédit au détail par des organes gouvernementaux ou par des entités sujettes à l'influence du gouvernement est rarement couronnée de succès. Les cas de réussite se rencontrent lorsque l'organe prêteur est isolé de toute pression politique quant aux montants et aux bénéficiaires de ses prêts.

Les LdC ont leurs limites pour ce qui est de fournir des services financiers viables aux pauvres. Les liquidités ne sont généralement pas la principale contrainte qui limite l'accès des pauvres au crédit. Les contraintes les plus courantes sont les suivantes: le manque d'intérêt des intermédiaires financiers pour la desserte de la population pauvre; les faibles capacités des institutions qui sont intéressées par cette clientèle; et le manque de crédibilité ou de solidité des plans d'activité présentés par les emprunteurs pauvres.

Le financement d'une assistance technique est souvent un élément essentiel. Dans la mesure où les gouvernements sont habituellement réticents à emprunter pour financer l'assistance technique, il est important de leur expliquer pourquoi celle-ci est nécessaire à la viabilité à long terme des projets. Un financement modeste de l'AT par le secteur public peut s'accompagner d'alliances stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds qui disposent d'instruments adaptés en matière de dons.

La palette de compétences des prestataires d'assistance technique doit correspondre aux besoins de l'organisation. Les entreprises qui proposent leur assistance technique aux IMF ou aux coopératives n'ont pas toujours les compétences requises pour en faire autant auprès des banques. Il faut insister pour que les prestataires de l'assistance technique fournissent une documentation sur le contenu de l'assistance proposée afin que celui-ci puisse être examiné pendant la phase de supervision par un spécialiste qualifié en finance rurale. Il est important de noter que les petites LdC, dans les projets de grande ampleur, reçoivent rarement un appui technique suffisant pour une mise en œuvre réussie. Si la LdC ne représente qu'un faible pourcentage du financement total, elle peut être jugée moins importante que les autres aspects du projet et ne pas recevoir toute l'attention requise de la part de l'équipe de conception. Pourtant, même une petite LdC peut entraver le développement des marchés financiers locaux.

Références

- ALLEN F., DEMIRGUC-KUNT A., KLAPPER L. et PERIA M.S.M., 2012, *The Foundations of Financial Inclusion: Understanding Ownership and Use of Formal Accounts*.
- COLLINS D., MORDUCH J., RUTHERFORD S., et O. RUTHVEN O., 2010, *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.portfoliosofthepoor.com/>
- CONNING J. et UDRY C., 2005, *Rural Financial Markets in Developing Countries. Role of financial intermediaries, competition and regulations in shaping changing structures*, Yale University.
- Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), 2002, Donor Brief, No. 5, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2004, *Inclusive Financial Systems*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2005, *Commercial Banks and Microfinance: Evolving Models of Success*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2006a, *Aid Effectiveness in Microfinance. Evaluating Microcredit Projects of the World Bank and the UNDP*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2006b, *Good Practice Guidelines for Funders of Microfinance*, seconde édition, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2008, *Appraising Microfinance Institutions*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2009a, *Measuring Results of Microfinance Institutions*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2009b, *MIV Performance and Prospects*, Washington, D.C.: CGAP.
- _____, 2010, *Investors Implementing the Client Protection Principles in Microfinance*, Washington, D.C.: CGAP.
- EL-ZOGHBI M., GLISOVIC-MEZIERES J., et LATORTUE A., 2010, *Performance-Based Agreements: Incorporating Performance-Based Elements into Standard Loan and Grant Agreements*, Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), *Enterprise Development & Microfinance* Vo. 22, No. 2, 2011, Rugby, UK: Practical Action.
- FSD Kenya et Banque centrale du Kenya, 2009, *Results of the FinAccess National Survey: Dynamics of Kenya's Changing Financial Landscape*, Nairobi, Kenya: Financial Sector Deepening – Kenya (FSD Kenya)/Banque centrale du Kenya.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2002, Donor Peer Review, Rome: FIDA.
- _____, 2009, *Politique du FIDA en matière de finance rurale*, Rome: FIDA.
- _____, 2010, *Outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale*, Rome: FIDA.
- LEHMAN J., et LEDGERWOOD J., 2013, *Payment Services and Delivery Channels*, *New Microfinance Handbook. A financial market system perspective*, Washington, D.C.: Banque mondiale.
- LEVY F., 2002, *Apex Institutions in Microfinance. Do apexes expand the supply of resources available for microfinance?* Washington, D.C.: Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP).
- Fondation MasterCard, Microfinance Opportunities et Genesis Analytics, 2011, *Taking Stock: Financial Education Initiatives for the Poor: A Report*, Toronto, Canada: Fondation MasterCard.
- MEYER R., 2011, *Subsidies as an Instrument in Agricultural Finance: A Review*, A joint discussion paper, Washington, D.C.: Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale.
- MILDER B., 2008, "Closing the gap: Reaching the missing middle and rural poor through value chain finance", *Enterprise Development & Microfinance* 19: 301-316.
- Mix Market, Site Internet d'échange d'informations sur la microfinance <http://www.themix.org>
- ONUMAH G.E., 2003, *Improving Access to Rural Finance through Regulated Warehouse Receipts Systems in Africa*, présenté à la Conférence internationale Paving the Way Forward for Rural Finance: An International Conference on Best Practices, 2 au 4 juin 2003, Washington, D.C.
- Oxford Policy Management et Kadale Consultants, 2012, *Study of African and international innovations and best practices in increasing access to rural and agricultural finance*. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.finmark.org.za/blog/publication/innovations-and-best-practices-in-increasing-access-to-agricultural-and-rural-finance>
- Réseau d'éducation et de promotion des petites entreprises (Small Enterprise Education and Promotion Network, SEEP Network), 2008, *Social Performance Map*, Social Performance Working Group, Washington, D.C.: SEEP Network. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.seepnetwork.org>.
- Banque mondiale, 2006, *World Bank Lending for Lines of Credit: An IEG Evaluation*, Independent Evaluation Group, Washington, D.C.
- YARON J., BENJAMIN M. et PIPREK G. L., 1997, *Rural Finance: Issues, Design, and Best Practices*. Rural finance: The past, the present and the future, Banque mondiale, Washington, D.C.



Fonds international de développement agricole

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie

Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463

Courriel: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV