

## PARTIE 3

---

# SUIVI-ÉVALUATION ET ÉTUDES D'IMPACT

## 11. SUIVI-ÉVALUATION ET RECHERCHES OPÉRATIONNELLES

### 11.1 Place et rôles du suivi-évaluation et des recherches opérationnelles

Tout système financier a besoin d'un système d'information performant comme outil d'aide à la décision.

L'élément central reste la **qualité du système comptable**, sa fiabilité et sa capacité à sortir rapidement des données.

Les principales informations issues de la comptabilité concernent l'évolution de l'épargne et du crédit (montants octroyés, encours, portefeuille à risque et impayés). En sont issus également des indicateurs de rentabilité, de productivité et de solvabilité financière ou ratios prudentiels.

Certains indicateurs sont fournis dans les chapitres "efficience" et "efficacité" de ce document, mais la littérature sur le "système d'information pour le management" (management information system) et la gestion d'entreprise est très importante<sup>1</sup>.

Une **inspection** performante fait également partie du système d'information. Elle permet de vérifier la fiabilité de la comptabilité et l'application des décisions prises. Elle est souvent complétée par des audits externes ponctuels. Si de nombreuses difficultés sont constatées dans l'application des décisions, il faut s'interroger sur leur présentation ou même leur pertinence.

Le **suivi-évaluation** vient compléter le dispositif. A partir de la comptabilité et d'autres sources d'information, comme le registre des sociétaires, les livrets d'épargne, les dossiers de crédit ou le recensement démographique, sont définis un certain nombre d'indicateurs qui permettent de retracer les évolutions ou d'identifier des problèmes. Des enquêtes ciblées cherchent à mieux comprendre les situations et à faire apparaître les facteurs explicatifs.

Dans plusieurs systèmes financiers, le suivi-évaluation va plus loin. A partir des problèmes dégagés, il est chargé de tester les innovations en matière de produits financiers et de formes d'organisation. Pour mieux répondre aux attentes de sa clientèle ou de ses sociétaires, ou pour conquérir un nouveau public, il fait alors de la recherche opérationnelle<sup>2</sup>.

Le suivi-évaluation et la recherche opérationnelle constituent donc un outil de pilotage et de réflexion stratégique. Le système décrit est interne au système financier. Il est différent des évaluations à mi parcours ou des évaluations ex-post réalisées par les services de la Commission Européenne. Celles-ci sont largement facilitées s'il existe un suivi-évaluation interne collectant régulièrement les données.

<sup>1</sup> Cf. notamment Ledgerwood - *The Microfinance Handbook* - World Bank/SBP, 1998.

<sup>2</sup> Ou du "marketing bancaire" ou de la recherche-développement.

La conception de cet outil part d'un constat simple et souvent vérifié dans les systèmes d'épargne et de crédit.

- a. Beaucoup d'informations existent, des statistiques et résultats financiers sont régulièrement collectés et publiés, mais plusieurs problèmes demeurent :
  - les indicateurs collectés sont rarement interprétés : on constate des évolutions différentes entre les niveaux décentralisés d'un SFD selon les régions mais on ne cherche pas véritablement à trouver les raisons de ces différences ;
  - le niveau central des SFD a tendance à demander aux niveaux décentralisés de nombreux renseignements sans trop se soucier du temps de travail que les salariés, gérants ou caissiers, doivent y consacrer ni des modifications éventuelles des imprimés qui pourraient l'alléger ;
  - les informations prioritaires, à collecter mensuellement, ne sont pas toujours distinguées des informations secondaires ou plus structurelles qui peuvent être traitées annuellement ;
  - le rapport entre l'information recueillie et son utilisation opérationnelle n'est pas toujours systématiquement recherché ;
  - enfin, on constate la coupure habituelle entre les collecteurs de l'information (les gérants et les caissiers) et ceux qui la traitent (les services centraux).
- b. De même les systèmes d'épargne et de crédit introduisent régulièrement des innovations en matière de modalités de crédit, d'épargne ou de nouvelles formes d'organisation et de structuration des caisses locales. Mais ces innovations sont rarement évaluées de façon systématique afin de les améliorer et de les généraliser.

Les préoccupations de suivi-évaluation et de recherches opérationnelles sont souvent présentes dans les réseaux d'épargne et de crédit. Mais, la plupart du temps, il n'existe pas encore de système cohérent fournissant un outil de pilotage aux responsables de tous niveaux et aux services techniques, permettant de tester des innovations en matière d'épargne, de crédit ou de structuration du réseau. Pour le créer, quelques principes simples doivent guider sa création.

- **La progressivité** : il faut commencer par mieux utiliser ce qui existe déjà. Inutile de créer de nouveaux indicateurs si les anciens ne sont pas interprétés. Ne pas vouloir tester trop d'innovations à la fois. Tester à échelle réduite et évaluer avant de généraliser.
- **La recherche de priorités** : le danger de tout système de suivi-évaluation est de vouloir tout savoir. On multiplie les indicateurs et les enquêtes, sans les dépouiller, les interpréter ou les utiliser pour l'action.



Pour toute information collectée, il faut savoir à quoi et à qui cela sera utile, quel est le temps et le coût de collecte et de traitement. A partir de ces critères, on pourra établir des choix entre les différents indicateurs et enquêtes possibles.

- **Le souci de traiter et d'interpréter le maximum d'informations au niveau local :** il faut lutter systématiquement contre la coupure entre les collecteurs de l'information et ceux qui la traitent et l'interprètent. Connaître les problèmes de sa caisse, connaître le degré d'information, les opinions et les aspirations des clients ou des sociétaires doit être prioritairement le souci des conseils d'administration, du gérant ou des salariés de la caisse, même si les éléments comparatifs et les échanges d'expériences au niveau régional, entre caisses, et au niveau national, sont indispensables.
- **La liaison entre les différents éléments d'informations :** c'est l'aspect "systémique" du dispositif. Les indicateurs font souvent apparaître des interrogations qui sont la base d'enquêtes qui elles-mêmes modifient les indicateurs et les imprimés. Elles font apparaître des aspirations ou des déviations qui conduisent à des innovations. Les évaluations des innovations tests conduisent à des améliorations et des adaptations...
- **L'adaptation permanente :** les problèmes évoluent. Chaque année le dispositif de suivi-évaluation doit pouvoir les détecter, voire les anticiper et donc changer éventuellement ses priorités. Il doit être évolutif et adaptable.

## 11.2 Description du dispositif

---

En fonction des problèmes généraux recensés et des principes énoncés ci-dessus, il est possible de bâtir un dispositif autour de quelques grandes interrogations. On peut les illustrer dans le cas d'un réseau mutualiste de coopératives d'épargne et de crédit qui fédère une série de caisses locales.

- a. Qui sont les sociétaires, les déposants et les non sociétaires ? Quelles sont les raisons qui écartent les non sociétaires des caisses locales ?
- b. Quels sont les facteurs qui influencent l'épargne ? Est-elle concentrée autour de la caisse ? Faut-il de nouveaux produits mieux adaptés à la demande ?
- c. Quel est l'impact du crédit actuellement distribué ? Y a t-il des besoins non satisfaits et la nécessité de nouveaux types de crédits ?
- d. A quelles conditions peut-on atteindre l'équilibre financier des caisses locales et du réseau ?
- e. Comment se passe la vie coopérative dans les caisses ? De quelles informations disposent les sociétaires ? Qui sont les élus du conseil d'administration ?
- f. Quelle est la taille la plus appropriée pour les caisses locales afin de garantir la proximité nécessaire tout en atteignant l'équilibre financier ? Quelle est la struc-

# OBJECTIFS ET MODALITÉS DU SUIVI-ÉVALUATION ET DE LA RECHERCHE OPÉRATIONNELLE

(pour des systèmes à caractère mutualiste)

SUIVI - ÉVALUATION Comprendre		RECHERCHE OPÉRATIONNELLE Proposer	
	Suivi	Evaluer les innovations précédentes	Innovations à discuter et tester
<b>1. Sociétaires, déposants et non-sociétaires</b>	Caractéristiques sociétaires et déposants	Causes du non-sociétariat	Extension du sociétariat et nouvelles caisses
<b>2. Epargne</b>	Suivre et interpréter les évolutions de l'épargne		Politique d'épargne
<b>3. Crédit</b>	Répartition par types de crédit et par emprunteurs	Impact du crédit	Nouvelles modalités d'épargne du type Plan épargne-logement Crédit moyen terme Politique de crédit
<b>4. Equilibre financier</b>	Comprendre les causes des résultats (7 variables de l'équilibre)		Politique de taux Maîtrise des charges Calcul du point mort
<b>5. Vie coopérative</b>	Connaissance du conseil d'administration et de l'assemblée générale	Degré d'information et opinion des sociétaires	Politique de formation et Règlement intérieur
<b>6. Structuration</b>	Evolution du nombre et de la taille des caisses	Nouvelles formes d'organisation des caisses locales	Création et Dédoublage des caisses



turation la mieux adaptée pour le réseau ? Quels sont les niveaux et fonctions des échelons régionaux et/ou nationaux ?

A partir de ces interrogations, on peut mettre en place les outils correspondants selon des degrés de complexité et de finalité différentes.

- Le suivi à partir d'indicateurs, de tableaux de bord et du traitement de la comptabilité.
- L'évaluation par des enquêtes sur échantillon.
- L'évaluation des innovations déjà introduites.
- Le test des prochaines innovations.
- Les propositions de modifications de politiques découlant des résultats obtenus.

Le tableau ci-contre présente l'architecture d'ensemble du dispositif et les principaux indicateurs qui peuvent être collectés au niveau du suivi.

### 11.3 L'analyse des données

---

#### a. Caractéristiques des sociétaires et déposants

A partir des documents de gestion des caisses, il est possible de connaître la répartition des sociétaires par genre, profession, localisation, type (personnes physiques ou morales), et par niveau d'activités. On peut analyser aussi l'implication des femmes, la présence différenciée des sociétaires passifs ou la très grande concentration des dépôts montrant une dépendance des ressources de la caisse vis à vis de quelques comptes.

Certains systèmes sont ouverts à toutes les catégories sociales alors que d'autres font le choix délibéré d'en exclure certaines au niveau statutaire (fonctionnaires, gros commerçants, etc...). Parfois les barrières à l'entrée (dépôt minimum, droit d'entrée) provoquent elles-mêmes la sélection, notamment pour les systèmes à épargne préalable comme les coopératives d'épargne et de crédit.

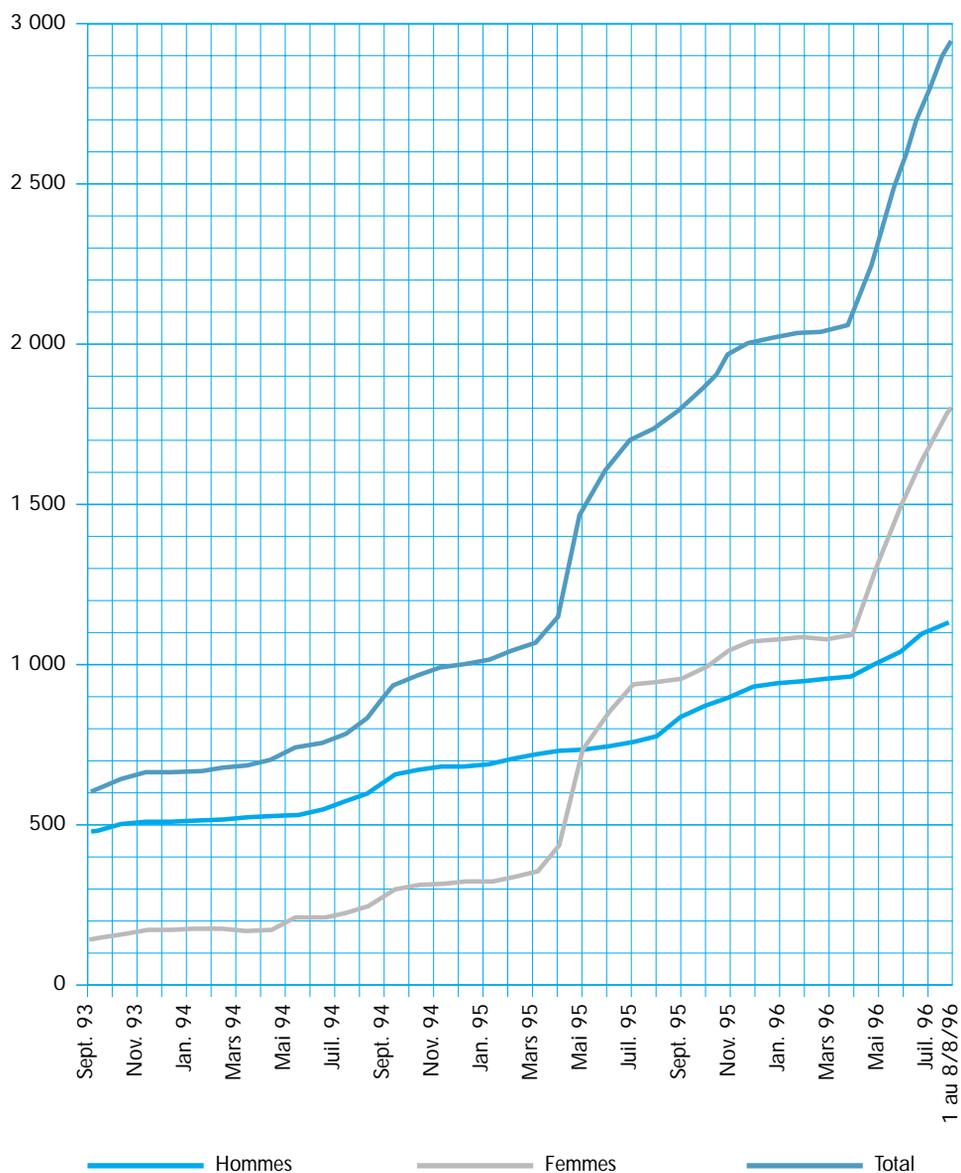
Pour la non-adhésion, deux facteurs ressortent fréquemment : la distance par rapport à la caisse et le manque d'information. La distance dépend de l'organisation spatiale et du type de services financiers. Souvent la collecte de l'épargne nécessite un réseau de proximité plus important. Dans la plupart des cas, l'information se fait directement entre les membres, par le "bouche à oreille" et les réseaux sociaux.

Tous ces renseignements sont faciles à obtenir et nécessitent seulement un traitement annuel. A cheval entre le suivi et l'évaluation, il faut noter un indicateur stratégique très important, le **taux de pénétration**. La façon la plus simple de le calculer est de comparer le nombre de sociétaires ou de clients par rapport au nombre de familles ou à la population active de l'aire d'influence d'un SFD et

GRAPHIQUE 17

# ÉVOLUTION DES SOCIÉTAIRES DE SEPTEMBRE 1993 À AOÛT 1996

Caisse locale de Adjohoun (Bénin)



Source : Monographie de Ajohoun, Elégbé, FECECAM, 1996

représentant son potentiel maximum. En caractérisant ceux qui sont “dedans” et ceux qui sont “dehors”, il permet de déterminer la “profondeur” des systèmes financiers décentralisés. Le taux de pénétration peut être légèrement biaisé s’il y a plusieurs sociétaires par famille, d’où l’intérêt d’inscrire cette observation dans les registres de sociétariat. Le taux de pénétration est calculé globalement mais surtout par commune, district ou quartier. En fonction de l’importance des non sociétaires, il fait donc apparaître la marge de progression de la caisse ou la nécessité de créer de nouvelles caisses dans les zones non couvertes.

Ce taux est très variable suivant les pays ou les systèmes. Mais il s’agit d’un indicateur simple et très opérationnel qui permet d’analyser la situation de chaque réseau, de la comparer avec les situations voisines et d’effectuer un suivi dans le temps. Il permet d’évaluer les risques de saturation quand le taux est élevé. Par exemple, si presque toutes les familles d’une zone ont un ou plusieurs crédits, il y a un risque de surendettement des unités économiques et de phénomène de saturation des marchés.

#### b. L’évolution de l’épargne

Dans les systèmes collectant de l’épargne, les statistiques de dépôt sont relevées régulièrement et font l’objet de publications périodiques. Quatre améliorations sont possibles.

- Tracer des courbes mensuelles des encours d’épargne. En général les statistiques trimestrielles lissent les évolutions.
- Calculer le dépôt moyen par membre, voir son évolution et le comparer avec le montant moyen du crédit.
- Introduire une analyse de la répartition des dépôts par tranche afin de savoir si l’épargne est concentrée chez quelques déposants ou si la répartition est équilibrée.
- Essayer d’interpréter les évolutions en identifiant les cycles saisonniers, en indiquant les éléments exceptionnels et en procédant à des analyses comparatives entre caisses et entre régions.

#### c. La répartition du crédit

Dans l’analyse du crédit, il est d’une part indispensable de bien différencier l’octroi, mensuel ou trimestriel ou annuel, de crédit et l’encours aux mêmes périodes.

Il est d’autre part intéressant, (à partir des compte-rendus de décisions des comités de crédit ou à partir des dossiers de crédit) d’avoir la répartition :

- par activité financée,
- par nature d’emprunteur,
- par tranche de montant,
- par sexe et âge,

## ANALYSE DES CAUSES DES IMPAYÉS DES CRÉDITS

(Système de crédit solidaire du Crédit Rural de Guinée)

### CAUSES D'IMPAYÉS CONSTATÉES

### HYPOTHÈSES DE SOLUTIONS À TESTER

#### 1. COMPORTEMENT FRAUDULEUX DES SALARIÉS

- Groupes solidaires fictifs (initié par 1 seul salarié ou en équipe et / ou avec la complicité du conseil de surveillance).
- Détournement des remboursements de crédit par les salariés.

- Travail des salariés en équipe sur ces tâches (contrôle collectif de l'équipe sur le salarié).
- Contrôle du délégué régional, inspection et audit.

#### 2. NÉGLIGENCE ET COMPLAISANCE DES SALARIÉS.

- Non respect ou application routinière des procédures (information, formation, laxisme dans la sélection et la constitution des groupes, non approbation de ceux-ci par le conseil des sages et conseil de surveillance, absence de discussion sur les objets de crédit, insuffisance du suivi).
- Imprimés non mis à jour.

- Formation permanente des salariés (recyclage).
- Contrôle et appuis du délégué régional.
- Régularité dans la distribution des crédits.
- Imprimés et systèmes comptables simplifiés et adaptés.

#### 3. APPLICATION MÉCANIQUE DE LA POLITIQUE DE CRÉDIT

- Octroi des crédits systématiquement au plafond fixé.
- Nécessité pour les salariés de réaliser un quota (nbre de crédits). D'où la faiblesse de la sélection des emprunteurs.
- Eventuellement saturation de la zone géographique en crédits (à vérifier).
- Penser à des caisses à 2 salariés.

- Le montant du crédit doit être raisonné et justifié.
- Ce critère doit rester indicatif, et la qualité passe avant la quantité.
- Maintenir un dynamisme (rencontres, réunions, animation).
- Suivre le taux d'impact, analyser les potentialités économiques.

#### 4. COMPORTEMENT DES EMPRUNTEURS

- Groupes d'emprunteurs fictifs créés par le conseil de surveillance.
- Groupes d'emprunteurs fuyards.
- Conseils de surveillance non dynamiques.
- Mauvaise gestion des crédits par les emprunteurs.
- Maladie / accidents des emprunteurs.
- Détournement des objets de crédit / remboursement de dettes.
- Prélèvement par la famille ou le mari sur crédit de l'emprunteur.
- Personnalité non contrôlable.
- Spirale de l'endettement (le crédit de la femme rembourse les dettes du mari).

- Rôle du conseil des sages + comité de gestion, sanctions (exclusion du crédit et de la caisse).
- Modalités de remplacement des membres + primes selon résultats.
- Sélection des emprunteurs et l'entrée dans les groupes.
- Formation / discussions sur objets de crédit / suivi - emprunteurs.
- Solidarité des groupes.
- Réaction rapide (du groupe, des organes de la caisse, blocage crédit + gendarmerie + saisie épargne).
- Renforcer la mutualisation.

#### 5. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Impact des périodes électorales (déclaration des candidats, fermeture des frontières, stagnation du commerce).
- Dévaluation monétaire (épargne conservée en F.cfa).
- Incendie des villages et guerre aux frontières.
- Impôts cumulés sur 2 ans.
- Fermeture de projet, ou système concurrent.
- Redécoupage de district.
- Epidémie (méningite).
- Accidents climatiques.
- Chute des prix sur les marchés.

- Il y aura toujours des risques venant de l'environnement.
- Politique de communication envers les élus.
- N'a d'incidence que sur les caisses relativement fragiles.
- Eventuellement ne pas appliquer les pénalités de retard quand les causes sont justifiées (ce qui oblige à analyser les causes et les discuter avec les emprunteurs).



- par type de crédit : court terme, moyen terme, etc.
- à usage simple ou pour des activités multiples,
- par ancienneté de crédit : premier prêt, deuxième prêt...

Il est également important de suivre les impayés ou les retards de paiement à l'échéance, à un mois, à trois mois, à un an, etc.

Sur ce thème des retards et impayés des analyses spécifiques peuvent être réalisées. Par exemple, en discutant avec les salariés du Crédit Rural de Guinée, il a été possible d'identifier et de classer une vingtaine de causes de retards avec des solutions différentes pour chaque cas. Une bonne connaissance des causes permet donc actions préventives et actions curatives rapides et adaptées, avant que le mal ne se développe (graphique 17).

Certaines données peuvent être fournies mensuellement par la comptabilité, d'autres seront traitées annuellement à partir des dossiers de crédit.

#### d. Le croisement des données

Il est souhaitable d'essayer d'interpréter les diverses courbes en les reliant les unes aux autres. Une stagnation de l'épargne peut provenir d'un blocage temporaire du crédit à la suite d'impayés, le développement du sociétariat peut s'expliquer par la mise en place d'un nouveau produit. La courbe ci-contre montre par exemple l'effet sur le sociétariat de la caisse d'Adjohoun au Bénin de deux vagues d'octroi d'une nouvelle formule de crédit solidaire, le "tout petit crédit aux femmes". Les femmes très minoritaires en 1993 deviennent largement majoritaires en 1996.

#### e. L'équilibre financier

Suivant la performance des systèmes comptables, il est possible de réaliser un suivi régulier des produits et des charges, mois par mois, de disposer de certains comptes de bilan et de nombreux ratios financiers. L'ensemble des services techniques doit travailler de façon coordonnée pour ne sortir que les données indispensables et les présenter sous une forme compréhensible au niveau des responsables et des salariés, par exemple sous forme de tableaux de bord.

Il est essentiel que tout le monde comprenne avant tout les différentes variables qui conditionnent l'équilibre financier : Les taux d'intérêt sur les ressources (épargne, refinancement) et sur les emplois (crédits, placements) ; les volumes d'épargne et de crédit ; les taux d'impayés ; le niveau des charges... Les premières variables sont des décisions du système financier dans son ensemble ou dépendent de l'extérieur, les dernières sont plus directement sous le contrôle de chaque unité locale. En ce qui concerne les charges, il est préférable de suivre l'évolution globale et les quelques postes qui représentent l'essentiel des dépenses, en signalant seulement les variations exceptionnelles des autres postes, que de tout vouloir suivre et présenter.

#### f. La vie coopérative (dans un système à caractère mutualiste)

Au niveau du conseil d'administration ou des organes de direction des unités opérationnelles locales, il est utile de connaître :

- sa composition : sexe, âge, profession, répartition géographique, niveau d'instruction, autres responsabilités dans la vie économique, associative, culturelle, politique ou religieuse,
- l'activité économique de ses membres : épargne et crédit,
- sa stabilité : pourcentage de nouveaux élus sur le nombre total,
- les activités du conseil : nombre de séances, objet des discussions et décisions, degré d'application des décisions, autres activités comme les campagnes de sensibilisation.

Au niveau des sociétaires, on s'intéressera à la tenue des assemblées générales : taux de participation, thèmes débattus, questions posées, décisions...

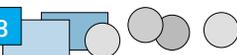
Ces indications sont traitées annuellement à partir des documents existants ou à partir de connaissances en général disponibles chez le gérant ou les salariés au niveau des caisses locales.

#### g. La structuration du réseau

On dispose en général du nombre d'unités opérationnelles locales, du nombre des sociétaires et des déposants, du volume d'épargne et de crédit, des résultats financiers.

A partir de ces éléments, il est utile d'effectuer une typologie même sommaire des unités locales et de différencier par exemple les très grandes unités (plus de 2.000 sociétaires, plus de 100 millions d'épargne dans le cas de la Fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin), les unités moyennes et les petites caisses. A partir de là, on peut réfléchir à leur rentabilité respective, au seuil de rentabilité à atteindre, à l'éventuel intérêt des dédoublements d'unité ou à la promotion de structures de proximité plus étroite comme les caisses villageoises.

Un autre critère de typologie est celui de l'ancienneté des caisses ou agences.



## 12. LES ÉTUDES D'IMPACT ÉCONOMIQUE

### 12.1 Objectifs

En général, dans les indicateurs collectés par les systèmes financiers décentralisés, peu d'éléments sont recueillis sur le profil socio-économique des emprunteurs. La sélection se fait à travers des mécanismes n'impliquant pas d'études approfondies, mais plutôt sur des notions comme la confiance et la réputation. Il est donc difficile de savoir **si les utilisateurs des services financiers correspondent aux catégories ciblées par les interventions** ou si des phénomènes d'accaparement, comme la constitution de groupes fictifs ou des pratiques de prête-noms, sont fréquents.

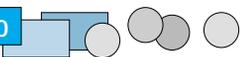
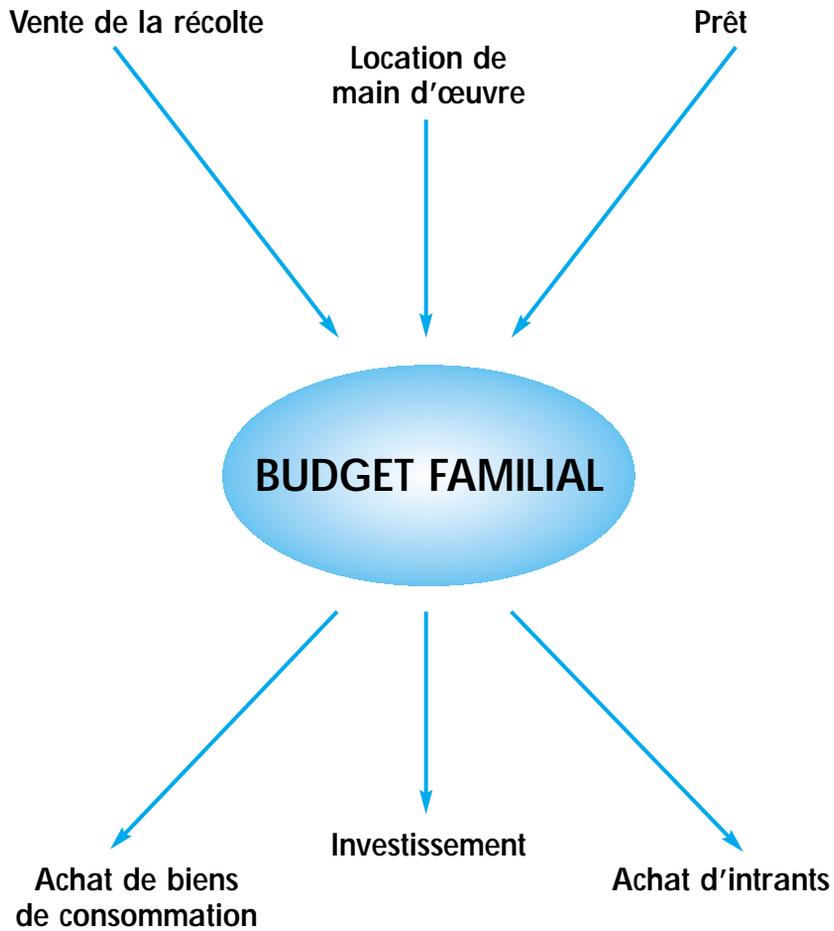
L'octroi de crédit privilégie en général le crédit court-terme, en fonction des besoins de trésorerie des emprunteurs. Mais son utilisation, pour la consommation ou les activités productives, est rarement vérifiée. Pourtant, elle détermine les processus d'accumulation ou, à l'inverse, les risques de dépendance vis à vis de l'endettement qui peuvent, à partir d'un certain seuil, mettre en difficulté les remboursements.

Au delà de ces effets au niveau des unités économiques financées par le crédit, **l'impact sur l'économie régionale ou sur les autres systèmes financiers existants** dans la zone est rarement analysé alors qu'il constitue un objectif plus global et souvent essentiel des interventions. Pourtant, les défaillances dans les remboursements sont fréquentes quand le développement du crédit s'accompagne d'une saturation des marchés, d'une chute des prix et de la baisse de rentabilité des activités financées par le crédit.

Ces questions constituent pourtant un enjeu essentiel à plusieurs niveaux.

- a. Pour le pilotage des réseaux d'épargne-crédit, elles permettent d'anticiper des phénomènes comme **le surendettement** de certaines catégories d'emprunteurs ou **la saturation** de certains marchés et, par là, de réguler les volumes d'octroi ou le plafonnement des montants. La connaissance de l'utilisation des prêts ou des objectifs liés à l'épargne peut également faciliter la définition de **nouvelles modalités mieux adaptées**, et mieux répondre aux besoins locaux. Il s'agit alors d'élaborer des références locales en matière de contraintes de solvabilité et de taux d'endettement des unités économiques. En effet, l'endettement s'inscrit dans une dynamique de croissance tant que le remboursement est possible sans décapitalisation ni recours à de nouveaux emprunts. Dans le cas contraire, c'est la viabilité du système qui peut être remise en cause.
- b. Par rapport à l'extérieur, les systèmes d'épargne-crédit ont souvent besoin, à travers la connaissance de l'impact de leurs activités, de faire reconnaître leur rôle. Il est arrivé, par exemple, que faute de connaissance des effets positifs sur la production locale, les systèmes de crédit solidaire sans collecte d'épargne préalable ont été accusés de provoquer des effets inflationnistes. La connaissance de l'im-

## LA FONGIBILITÉ DU CRÉDIT



fact est parfois déterminante pour être reconnu et pour négocier avec les autorités afin d'améliorer l'environnement institutionnel – cadre juridique et réglementaire des services financiers – ou pour rechercher de nouveaux financements externes nécessaires au développement de ces services.

## 12.2 Méthodes et limites des études d'impact

Les études sur l'impact du crédit s'inspirent plus généralement de la méthode des effets utilisée pour l'évaluation des projets de développement. Il s'agit d'identifier les perturbations ou les changements liés au crédit (différences entre situations avec et sans crédit) et de les apprécier sous l'angle de l'accroissement de la valeur ajoutée et de sa répartition entre les différents agents économiques. Mais l'utilisation de cette méthode pour le crédit pose un certain nombre de problèmes difficiles à résoudre dans les études.

- Le crédit, surtout sous sa forme monétaire, peut être défini comme une anticipation d'un revenu espéré à plus ou moins longue échéance. Le plus souvent, il n'y a que peu de rapport entre l'utilisation de cette "anticipation" (l'objet du crédit) et l'origine du revenu permettant le remboursement. On parle souvent du **caractère fongible du crédit** ("fungibility"), c'est à dire qu'il est très difficile d'affecter directement un emploi à la ressource que constitue le crédit. Au sein de la trésorerie de l'unité économique ou de son budget, il y a souvent mélanges et effets de substitution difficiles à appréhender, comme illustrer dans le graphique ci-contre.
- Les unités de résidence ne coïncident pas toujours avec les unités de production (champs collectifs et champs individuels), de consommation et de gestion des budgets (budget du chef de famille, de chaque femme ou des autres cadets sociaux). Ces unités possèdent le plus souvent une gestion complexe des flux financiers, et donc du crédit, qui doit prendre en compte les **différentes opportunités d'utilisation des ressources**.

Cette complexité rend les enquêtes sur l'utilisation et les effets du crédit encore plus difficiles quand il s'agit d'identifier les flux financiers, leur date, leur montant et leur contrepartie.

A partir de cette approche, les études d'impact vont consister à sélectionner un échantillon d'emprunteurs et analyser les effets du crédit sur leur système économique. Le problème de l'échantillonnage reste très complexe pour deux raisons.

- On peut chercher à le comparer à un groupe de non-emprunteurs, ou "groupe de référence", et comparer leurs évolutions respectives à partir d'un certain nombre de variables (production, revenus, etc...). Mais le crédit n'est qu'un des facteurs conditionnant l'évolution des unités économiques et ce type de comparaison reste très difficile.

- La deuxième difficulté est que les variations liées au crédit sont souvent très faibles au regard des montants et du niveau d'approximation des données collectées. Par exemple, des études d'impact en Amérique centrale montrent que le crédit représente de l'ordre de 10 à 20 % du revenu d'un paysan pauvre. Dans ces conditions, des enquêtes approfondies sont souvent nécessaires pour identifier les sources de revenus et les changements liés au crédit et la constitution d'un échantillon aléatoire demande un grand nombre de cas pour être représentative au plan statistique.

Pour rester opérationnel, il est préférable de réaliser un échantillon raisonné et représentatif des différentes situations existantes, à partir des informations issues du dépouillement des documents de gestion de la caisse de crédit (fiches emprunteurs ou dossiers de crédit, par exemple) et disponibles avant l'enquête. Sur cet échantillon, une première enquête destinée à reconstruire les flux monétaires peut être réalisée. Elle doit permettre d'analyser l'utilisation du crédit, les revenus induits par ce dernier et d'identifier les sources de remboursement et les conséquences de l'affectation de ces montants au remboursement.

Avec l'identification de ces flux, le questionnaire doit permettre de collecter les éléments nécessaires à l'analyse de la logique socio-économique de l'emprunteur. Ces éléments sont parfois en partie non monétaires (évolution du niveau d'autoconsommation par exemple) et doivent prendre en compte les trajectoires des unités économiques sur des échelles de temps plus longues. Par exemple, la logique d'investissement sera tout à fait différente suivant la position de l'unité économique dans son cycle de vie. Un jeune agriculteur pourra être amené à s'endetter pour s'installer et s'équiper, alors qu'une personne en situation de préretraite pourra plutôt chercher à préparer sa succession et à capitaliser pour sa retraite.

Enfin, pour comparer l'impact du crédit sur des activités très variées, un indicateur utile pourra être le **taux de rentabilité** du crédit. Ce taux représente le ratio entre marge bénéficiaire et coût de production de l'activité financée. Il permet de classer les objets de crédit en fonction des marges qui sont dégagées après remboursement du crédit.

En conclusion, on peut différencier trois niveaux d'étude de l'impact économique du crédit.

- a. Le dépouillement des documents de gestion du système, fiches signalétiques des emprunteurs et dossiers de crédit. Il permet d'élaborer certaines statistiques sur les emprunteurs, ainsi que sur le crédit et constitue un premier niveau d'information et une base pour réaliser des échantillons plus précis lors d'enquêtes ultérieures.
- b. Des enquêtes sur un échantillon raisonné d'emprunteurs et de non emprunteurs destinées à approfondir les modalités d'accès au crédit, son utilisation, l'origine des remboursements, les effets sur la production et les revenus. C'est le niveau le



plus courant des études d'impact qui peut être piloté par les systèmes eux-mêmes et réalisé avec l'aide d'étudiants, d'appuis ponctuels externes ou dans le cadre de la formation des salariés du réseau.

- c. Un suivi régulier des flux de trésorerie d'un échantillon réduit d'emprunteurs représentatif des principales catégories socio-économiques ayant accès au crédit. Mené sur plusieurs années et avec l'appui d'universitaires ou de centres de recherches, ce suivi peut permettre des analyses beaucoup plus fines des effets du crédit et une meilleure compréhension des interactions entre le crédit et les autres variables économiques. Il peut être réalisé en partie par les emprunteurs volontaires (cahier de suivi des dépenses) ou être couplé au travail d'un centre d'appui à la gestion. Sa mise en œuvre est encore peu courante.

### 12.3 Quelques résultats d'études d'impact

---

Un certain nombre d'études d'impact en Afrique, Amérique latine et Asie ont été menées depuis plusieurs années et ont permis d'obtenir quelques résultats permettant d'illustrer leur intérêt. A titre d'exemple, il est possible de présenter les résultats d'une étude comparative sur 11 réseaux d'épargne-crédit du Bénin, du Burkina Faso et de Guinée représentant plus de 1.700 enquêtes auprès d'emprunteurs et de non emprunteurs.

- a. Les emprunteurs sont dans leur majorité pluri-actifs. Avec la liberté de choix des objets de crédit et la fongibilité du crédit, celui-ci rentre dans la stratégie globale des exploitations, en améliorant la gestion de leur trésorerie. Il est fréquent que plusieurs activités soient financées par le même crédit. Cependant, l'essentiel de celui-ci va à des activités directement économiques surtout l'**agriculture** et le **commerce**, (entendu au sens large, avec transformation des produits) même si une proportion non négligeable (10 à 20 %) notamment pendant les premières années, permet d'acheter de la nourriture ou des médicaments et de limiter le recours aux prêts usuraires.
- b. Il est souvent reproché aux SFD de n'apporter que des améliorations modestes, par des prêts de campagne ou des augmentations de fonds de roulement en négligeant les investissements "structurants" par des prêts d'équipement à moyen terme.

Outre les effets très positifs des prêts court terme, surtout quand leur montant augmente régulièrement chaque année (cf. infra), la réalité est plus nuancée. Dans certains pays comme la Guinée, les produits financiers sont disponibles mais il n'existe pratiquement pas (à l'exception de quelques prêts artisanaux et congélateurs...) de projets ou d'objets rentables, notamment en milieu rural.

Si on prend un réseau bien structuré comme la Fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel au Bénin, le crédit court terme allongé (12 à 24 mois) et le crédit moyen terme représentent en décembre 96, 28 % de l'encours, soit

## UN CAS CONCRET : L'IMPACT DU CRÉDIT RURAL DE GUINÉE SUR UNE GARGOTE DE DABOLA

Fatou dirige une gargote près de l'arrêt des taxis-brousse, à proximité du marché de Dabola. Elle a déjà bénéficié de 4 prêts du type crédit rural solidaire (remboursement mensuel) et vient d'obtenir un crédit moyen terme pour acheter un congélateur. Elle avait monté sa gargote un an avant le premier crédit, en vendant une vache d'une valeur de 150.000 FG<sup>1</sup> et n'avait jamais eu recours à d'autres sources de crédit avant son premier crédit.

Son premier prêt de 120.000 FG, lui a permis d'acheter un stock de riz, d'huile et de condiments qu'elle utilise petit à petit dans sa gargote. Au lieu d'acheter sur place, comme auparavant, elle a pu passer commande à Conakry par l'intermédiaire de son fils et obtenir un meilleur prix. Elle dépense entre 10 et 30 mesures de riz par jour, suivant l'affluence des clients. Avec les condiments et les fagots de bois, ses dépenses journalières sont estimées à 23.800 FG pour un chiffre d'affaire de 40.000 FG, soit une marge de 16.200 FG. Par mois, et après remboursement de son crédit, l'excédent est donc d'environ 473.100 FG, ce qui est élevé comparativement aux autres activités financées et qui peut s'expliquer par le taux de rotation très rapide (journalier) du capital investi dans l'activité. Elle travaille tous les jours de l'année et ne connaît de baisse d'activité que durant le mois de Ramadan.

Concernant l'impact du crédit, elle a donc pu modifier son circuit d'approvisionnement et tripler sa capacité moyenne, estimée de 10 à 30 mesures de riz entre la situation avant le premier crédit et actuellement où elle finit de rembourser son quatrième crédit de 250.000 FG.

Les excédents obtenus lui ont permis d'équiper la gargote en assiettes, bols et autres ustensiles – dont la valeur peut difficilement être estimée –, d'acheter 7 vaches et d'investir plus de 3 millions de FG dans la construction d'une maison où il ne manque plus que le toit.

Du fait de ces investissements, elle n'a pas modifié le niveau de consommation familiale. Elle n'a pas eu non plus à affronter de maladie ou d'accident au niveau de la famille.

Concernant l'emploi dans sa gargote, elle travaille, comme avant le crédit, avec sa belle-fille et ses deux filles et l'organisation n'a pas changé pour autant. Elle pratique la tontine avec dix

amies et a pu augmenter sa cotisation hebdomadaire de 5 à 10.000 FG.

Le crédit moyen-terme de 700.000 FG, obtenu depuis un an, lui a permis d'acheter un congélateur d'une valeur de 525.000 FG et de l'équiper de coca, gingembre et autres boissons avec le solde disponible. Son fils s'en occupe et elle pense rembourser en deux ans l'investissement uniquement avec la vente de bouteilles.

*Cet exemple n'est pas bien sûr significatif du point de vue statistique mais il est assez représentatif car il cumule plusieurs traits caractéristiques du microcrédit et de ses conséquences.*

\* *Le microcrédit sert le plus souvent à développer une activité déjà existante, créée le plus souvent par autofinancement.*

\* *L'emprunteur est multiactif et fait plusieurs usages du crédit et des résultats de l'activité financée (l'activité principale est la gargote mais il y a aussi de l'élevage et la construction de la maison).*

\* *Il n'y a pas de coupure nette entre le rural et l'urbain : la gargote se situe dans une ville secondaire, elle utilise des produits agricoles locaux ou nationaux (riz, huile, condiments) et une grande partie des revenus est réinvestie en vaches.*

\* *Il est possible, par une succession de petits crédits annuels, de rentrer dans un processus d'accumulation avec passage au crédit d'investissement de moyen terme (ici le congélateur<sup>2</sup>).*

\* *L'emprunteur, avec son activité, arrive à utiliser le travail de plusieurs membres de sa famille (sa belle-fille, ses deux filles, son fils, soit 5 personnes, y compris elle-même).*

\* *Le crédit "moderne" ne se fait pas au détriment du secteur informel : les tontines ont plutôt tendance à se développer avec des clients "enrichis" (cf. aussi nombreuses observations au Bénin sur les rapports COOPEC/Tontines).*

<sup>1</sup> Un Euro égale environ 1 200 FG.

<sup>2</sup> De même en Guinée forestière, des crédits court terme permettent de financer chaque année 0,25 ha de plantation de café, remboursé par les anciennes caféières ou par d'autres spéculations (huile de palme, cola, riz...).



plus de 2,9 milliards Fcfa (4,5 Meuros). A noter également des réseaux spécialisés comme PRODIA (Burkina) et PRIDE (Guinée) de financement des micro et petites entreprises.

On ne peut donc pas faire l'assimilation trop rapide entre systèmes financiers décentralisés et crédit de trésorerie à court terme, même si ceci est exact pour les réseaux en démarrage qui doivent respecter le principe de progressivité ou dans le cas de marchés étroits et de situations économiques peu florissantes. Il est cependant nécessaire de réfléchir à l'adaptation des produits financiers actuels aux problèmes spécifiques de l'artisanat et des micro entreprises.

- c. Malgré une forte dispersion des résultats, et quelques incertitudes sur la fiabilité des chiffres de certaines enquêtes, les études réalisées permettent d'étayer un certain nombre de résultats importants :
- Le crédit est rentable et entraîne une réelle amélioration de revenu dans plus de 80 % des cas. Il a des résultats négatifs avec difficulté de remboursement et parfois décapitalisation quand il n'a pas été utilisé aux fins productives prévues ou quand l'emprunteur a rencontré des aléas (climatiques ou familiaux comme maladies ou décès).
  - Les taux de rentabilité des activités financées sont élevés (dans leur majorité dans une fourchette se situant entre 50 % et 100 %). Dans ces conditions, les charges financières, même avec des intérêts considérés comme élevés par certains (environ 2 % par mois) ne constituent qu'une part relativement faible (environ 10 %) par rapport aux revenus induits par le crédit.
  - Dans l'agriculture, les crédits (pour les semences, la main d'œuvre ou la culture attelée) permettent en moyenne, quand le foncier n'est pas saturé, un doublement des surfaces. Ce type de crédit est souvent complémentaire de la fourniture d'intrants accordée dans le cadre de la filière coton (cas de la Fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Bénin). Le crédit permet également une forte intensification dans le cas de maraîchage. On remarque même une possibilité de financer des investissements dans des plantations de café de manière progressive par petites tranches annuelles de crédit (Guinée forestière).
  - Dans le cas du commerce, les principaux effets sont la réduction de la dépendance vis à vis du crédit fournisseur, l'augmentation des fonds de roulement (souvent doublés) et des changements structurels (extension de la zone géographique, passage au commerce de demi gros, stockage...). En fonction de l'ancienneté du crédit, les effets peuvent se cumuler.
  - L'essentiel du crédit va à l'amélioration des activités déjà existantes (agriculture, commerce, autres). La création de nouvelles activités chez les emprunteurs reste minoritaire (10 à 20 % des cas). Il s'agit peut être d'un réflexe de

prudence des comités de crédit ou d'une attention insuffisante aux problèmes spécifiques des jeunes.

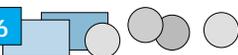
- Les revenus engendrés par les activités supportées par le crédit servent d'abord à diminuer les dépendances (par rapport aux fournisseurs, usuriers, parents...) et à améliorer le niveau de vie des familles : diminution de la période de soudure, augmentation des frais de santé et d'éducation, achat de biens de consommation durable, amélioration de l'habitat. Le taux de réinvestissement dans les activités économiques est très variable, selon notamment l'ancienneté du crédit, le niveau économique de départ et la répartition des charges familiales entre les hommes et les femmes.
- d. Une étude réalisée sur treize institutions de microfinance dans sept pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique de l'est et présentée dans l'ouvrage de P. Mosley et D. Hulme<sup>1</sup> met en évidence le même type de résultat. Dans cette étude, la comparaison sur cinq ans entre les revenus d'emprunteurs et de non emprunteurs montrent, pour la plupart des institutions, un effet significatif du crédit sur l'augmentation des revenus (entre 10 et 40 % environ).

Mais l'élaboration de courbes d'impact en fonction du niveau de revenu des emprunteurs permet également d'aller plus loin. L'étude met en évidence que, contrairement aux objectifs souvent fixés à la microfinance, l'impact du crédit est en général négatif pour une part importante des emprunteurs les plus pauvres, dont le niveau de revenu est situé en dessous du seuil de pauvreté. Malgré l'accès au crédit, ces derniers ont en effet plus de difficultés à prendre des risques et à investir dans de nouvelles activités ou technologies et leur préférence s'oriente en priorité vers des prêts destinés à améliorer la consommation. Ceux qui profitent le plus des crédits sont les emprunteurs disposant déjà d'un certain niveau de revenu ou de capital.

- e. Avec les résultats économiques observés chez les emprunteurs et dans le cas de systèmes financiers bien gérés, atteignant l'autonomie financière au bout de 8 à 10 ans, on peut estimer que le taux de rentabilité économique des financements extérieurs est élevé (plus de 30 % estimés dans le cas du Crédit Rural de Guinée) et sans doute largement supérieur à la majorité des autres types d'intervention de développement en milieu rural ou urbain.

---

<sup>1</sup> Hulme D. & Mosley P. : *Microentreprise Finance - Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation ? - World Development*, Vol 26, n°5, pp. 783-790, 1998.



### 13. UNE LACUNE : LA SOCIO-ANTHROPOLOGIQUE APPLIQUÉE

Au delà des aspects financiers et juridiques, la “viabilité sociale” des systèmes financiers implique que les nouvelles institutions ne soient pas des corps étrangers, venus de l’extérieur, mais qu’elles soient appropriées, considérées comme leur propre affaire par les différents acteurs concernés.

Cette appropriation sociale recoupe plusieurs notions à prendre en compte dans l’appui aux institutions financières :

- participation des intéressés à l’élaboration des services financiers et insertion dans les normes culturelles de la société ;
- définition des garanties socialement acceptées et appliquées ;
- équité dans l’accès aux services financiers ;
- partage des tâches et équilibre des pouvoirs entre élus et salariés ;
- légitimité des élus et abus de pouvoirs réduits ;
- collaboration des personnalités et institutions externes (pouvoirs publics, autorités politiques, responsables religieux, notables...) ou neutralisation des détracteurs du système.

**Il s’agit là d’un domaine vital mais complexe qui met en jeu la différenciation sociale, l’équilibre et les conflits de pouvoirs, et l’introduction de nouvelles règles compatibles avec les normes culturelles en vigueur.**

Certes, il existe déjà beaucoup d’informations sur la compréhension des aspects socio-économiques dans les contextes du développement (rôles et relations sociales, et plus particulièrement celles liées au genre, pratiques culturelles, institutions et relations de pouvoir et de prestige...). Il y a des manuels pratiques et méthodologiques sur comment entreprendre des analyses et des évaluations et comment prendre en compte ces aspects en formulant des interventions de développement. Il existe aussi des consultants formés et expérimentés sur les aspects socio-économiques, culturels et de genre. Dans la plupart des pays, il y a une expérience et une connaissance de ces domaines dans les organisations gouvernementales, les institutions de recherche et les ONG.

Mais, pour le moment, ces connaissances restent générales et non appliquées aux institutions financières et à leurs problèmes spécifiques. Des recherches socio-anthropologiques ciblées, actuellement absentes des études d’évaluation et des préoccupations des bailleurs de fonds, devraient être entreprises.

La Commission Européenne (et ses partenaires) pourraient soutenir des programmes conjoints de recherche entre universités et organismes de recherche du nord et du sud, et favoriser l’émergence d’équipes et de jeunes chercheurs nationaux sur ce thème. Ces recherches sont en effet difficilement finançables par les ressources ordinaires des institutions de microfinance.