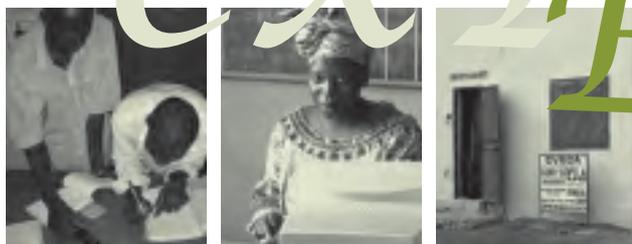


# exPost ExPost



## Quelle microfinance pour l'agriculture des pays en développement ?

Les notes de synthèse *Expost* présentent, sur un thème ou une intervention particulière, des leçons d'expérience tirées des travaux d'évaluation et de capitalisation. Elles s'adressent en particulier aux équipes de l'AFD et à leurs partenaires du Nord et du Sud mais visent plus généralement le milieu professionnel impliqué dans des actions de développement partageant certaines caractéristiques avec les opérations analysées.

Ce numéro a été réalisé par  
Frédéric Gorse, Alain Ries et  
Grégoire Chauvière le Drian.

Entre 2005 et 2007, la division Evaluation et capitalisation (EVA) a réalisé plusieurs missions d'évaluation rétrospective d'institutions de microfinance (IMF) exerçant en milieu urbain, mais aussi en milieu rural. Un accent particulier a été mis, au travers d'IMF installées au Cameroun, au Mali et à Madagascar, sur le financement du monde rural et agricole qui est encore très largement exclu des systèmes bancaires alors que la demande de couverture des besoins financiers est croissante. En Afrique, le taux de bancarisation du monde agricole ne dépasse pas 5 ou 6 %.

L'objectif de cette contribution est de tirer des enseignements de l'expérience de l'AFD au travers d'études de cas dans des contextes et pour des niveaux de maturation différents.

Ces évaluations rétrospectives d'interventions de l'AFD visaient à s'interroger sur l'organisation des IMF – en termes de gouvernance, d'adéquation de l'offre de produits et de services financiers, de modes de refinancement, de stratégies de développement et d'offre des bailleurs de fonds – pour qu'elles puissent répondre aux spécificités de l'agriculture et assurer leur viabilité financière ainsi que leur pérennité.



AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT

Agence Française de Développement  
Département de la Recherche  
5, rue Roland Barthes 75012 Paris  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

## 1. Les acteurs de la microfinance

### 1.1 Coexistence de structures différentes

#### 1.1.1 Réseaux mutualistes et produits financiers individuels

Les réseaux mutualistes se sont développés sur la base de produits financiers individuels. Ils reposent sur des élus locaux, représentatifs de la population paysanne. Ils sont assistés de salariés

#### Vingt ans d'expérience

Les premières interventions de l'AFD en microfinance datent de 1988 avec le lancement, en lien avec des agents de l'AFD, des ONG de terrain et des responsables de la Grameen Bank, de deux projets de crédit solidaire : le CRG en Guinée et le PPPCR au Burkina Faso.

Depuis lors, l'AFD a appuyé plus d'une cinquantaine de structures différentes dans leur montage institutionnel et dans leur mode de gouvernance pour un montant supérieur à 267 M€, dont les deux tiers en subventions. Chaque année, l'AFD instruit une dizaine de projets pour un montant global d'environ 30 M€.

Dans le secteur de la microfinance, l'AFD a fait évoluer sa stratégie par la mise en œuvre d'une nouvelle génération de projets, avec une approche fondée sur le développement d'IMF capables de gérer leurs opérations de manière pérenne tout en offrant de nouveaux services à leurs clients.

payés par le siège de l'institution. Ainsi, la gestion revient à ces derniers, tandis que les décisions appartiennent aux élus. Ce mode d'organisation, qui requiert l'adhésion des sociétaires pour toute prise de décision, génère parfois des lourdeurs dans les processus de décision. Des divergences peuvent naître entre les gestionnaires et les élus sociétaires. Elles traduisent la limite des capacités du réseau pour faire face aux crises.

#### 1.1.2 Réseaux non mutualistes et cautionnement mutuel

Il existe différentes formes de réseaux non mutualistes : établissements financiers, associations étrangères ou bien locales, ONG.

Les structures étudiées à Madagascar (Vola Mahasoa et Mahavotse) appuient leur intervention en milieu rural sur le cautionnement mutuel au sein d'un groupe. Des crédits individuels sont également proposés aux personnes ayant déjà contracté plusieurs crédits solidaires ou présentant, le plus souvent en milieu urbain, des garanties solides. Toutefois, le crédit assis sur des groupes solidaires prédomine en milieu rural pour ces structures non mutualistes. Il permet une meilleure information sur les bénéficiaires et limite les coûts de gestion.

On constate une tendance à créer au-dessus de ces groupes une « structure souveraine » réunissant ces entités au sein d'un organisme solidaire qui n'a pas forcément d'existence juridique. C'est le cas des intergroupes à Vola Mahasoa.

Les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), ainsi que

les programmes d'appui à la mise en place d'un système d'épargne et de crédit autogéré (PASECA), développés au Cameroun et au Mali par le Centre international de développement et de recherche (CIDR), se structurent au niveau régional (zone regroupant quelques centaines de milliers de personnes) en « unions », après quelques années de fonctionnement des premières caisses.

Les unions veillent au bon fonctionnement des caisses membres, vérifient qu'elles respectent la réglementation nationale et les règles communes, leur apportent des appuis et conseils, et jouent le rôle d'intermédiaire financier avec les partenaires bancaires locaux en faisant jouer la caution solidaire.

### 1.2 Structures faitières



Caisse villageoise Tiavo à Madagascar

La forte nécessité de professionnaliser les réseaux conduit ceux-ci à se poser la question d'une « structure faitière » à partir d'un certain niveau de développement. Si la nécessité technique d'une telle structure est en règle générale bien admise, en dépit des réticences sur le transfert de pouvoirs qu'elle implique, reste le problème de son coût et la capacité du réseau à le supporter.

À Madagascar, la plupart des réseaux s'appuient ou cherchent à s'appuyer sur une structure faïtière dont la mission est à la fois technique et financière (INTERCE-CAM pour les Caisses d'épargne et de crédit agricole mutualiste, projet FITIA pour le réseau Tiavo). Dans ces conditions, un certain volume d'activités est requis pour équilibrer l'existence de telles structures, ce qui implique que les bailleurs de fonds soient sollicités pour couvrir au démarrage une partie de leurs coûts.

Au Mali, l'AFD contribue au financement de l'étude de faisabilité d'une telle structure pour les CVECA et les PASECA. Les réseaux mutualistes Nyesigiso et Kafo Jiginew envisagent de se regrouper au sein d'une même structure faïtière<sup>1</sup>. Au Sénégal, le Crédit mutuel du Sénégal (CMS) a créé la Confédération des caisses mutualistes d'Afrique de l'Ouest<sup>2</sup>.

Pour atteindre la taille critique, la question se pose d'une « centrale de services » non dédiée à une IMF particulière et proposant ses services à la carte à plusieurs IMF. Ce choix de diversité implique un risque pour l'IMF qui y a recours, la structure faïtière pouvant évoluer vers des créneaux plus rentables et se transformer, à terme, en banque classique perdant ainsi sa finalité originelle – faciliter le financement de l'IMF – d'où le choix de structures dédiées clairement affiché par la plupart des IMF. Cependant, la contrainte d'un équilibre financier reste entier. ■

<sup>1</sup> L'objectif est de constituer une alliance régionale entre deux réseaux intervenant à la fois en milieu rural dans une optique principale de prêteur et en milieu urbain comme collecteur d'épargne et prêteur afin d'atteindre l'autonomie financière et la pérennité en milieu rural.

<sup>2</sup> La CCMAO regroupe le CMS (98 %) et JEMENI (2 %) au Mali.



Frédéric Gorse

Caisse villageoise au Mali

## 2. Les bonnes pratiques

La pérennité des IMF en milieu rural est encore très fragile. Aussi faut-il que plusieurs conditions soient réunies.

### 2.1. Gouvernance

Pour assurer leur viabilité, les IMF doivent adopter des éléments prioritaires de bonne gouvernance :

- des règles et procédures de gestion clairement édictées ;
- un système d'information et de gestion (SIG) fiable dont les délais de suivi de l'activité sont rapides pour pouvoir prendre des décisions adéquates, réactives et efficaces permettant d'anticiper les risques, d'adopter des stratégies pertinentes, de piloter leur mise en œuvre et de protéger les actifs de l'institution ;
- une structure de contrôle et d'inspection efficace ;
- des élus et/ou des salariés dont les compétences sont appropriés.

### 2.2. Implication des élus

Pourquoi un élu va-t-il consacrer une partie de son temps à la gestion d'une caisse en milieu rural ? Est-ce l'honneur de l'élection et de la représentation ? Pourquoi un responsable de groupe solidaire va-t-il se sentir investi d'une mission au sein d'un intergroupe dans un village ? Les expériences étudiées font apparaître des pratiques diverses, ainsi qu'un réel intérêt pour organiser, diriger ces réseaux et concourir à leur développement local. Certaines caisses rémunèrent la participation des responsables sur la base d'un pourcentage des intérêts échus, des encours de crédit, des recouvrements, des contrôles effectués ou des résultats...

D'autres organisations se limitent à rembourser les frais occasionnés, notamment les déplacements (cas du CMS au Sénégal), en s'appuyant plus largement sur le bénévolat et l'attrait des formations qui y sont associées. Ces élus et

responsables se retrouvent au sein d'autres d'organisations telles que les organisations paysannes (OP).

### 2.3 Enjeu de la formation

Dans un contexte de concurrence accrue sur des compétences rares, la question des ressources humaines est stratégique. Dans les deux types d'organisation étudiés, le recrutement de salariés compétents est un enjeu majeur. Des pratiques de débauchages dérèglent un peu le marché et un risque apparaît avec l'arrivée de nouveaux acteurs aux stratégies et objectifs différents.

Dans ces conditions, les réseaux fonctionnant sur des logiques projets tendent à payer plus et à capter une certaine ressource, tandis que les réseaux qui sont dans une stratégie d'institutionnalisation offrent des salaires moindres mais valorisent la formation interne et les constructions de carrière. Cependant, en cas de difficultés conjoncturelles, les dépenses de formation sont souvent les premières à être réduites.

Les structures mutualistes ont un problème important : la nécessité de former leurs élus. Ce coût, récurrent et trop souvent sous-estimé, prend une valeur de bien public. En effet, ces élus formés participeront - et ils y sont encouragés - à l'animation ou à la direction d'autres structures ou organisations. Se pose alors la question des moyens nécessaires pour réaliser ces formations, les parrainages étant limités (compte tenu de leur coût : missions France/pays partenaires) et de la disponibilité de bons acteurs, rares par définition, donc coûteux.

La formation est un véritable enjeu pour la microfinance à Madagascar. Elle doit



F. Gorse

Moyens de transports au Mali. L'intervention des IMF en milieu rural implique des coûts de structure très importants, liés au processus de décentralisation et aux frais de transport

s'inscrire dans le long terme et mérite d'être soutenue par un mécanisme national approprié favorisant la mise en place et le financement de formations professionnelles adaptées aux besoins de la microfinance (techniciens et élus). Ces investissements importants comportent un risque en cas de débauchage.

### 2.4 Offre de services financiers adaptés au monde rural

Malgré les espoirs suscités par l'émergence et la croissance des IMF, l'offre de microfinance destinée au financement des activités agricoles s'est avérée dans de nombreux contextes marginale et/ou inadaptée. Ceci est lié à la singularité de ce secteur d'activités.

Plusieurs facteurs, bien identifiés, entravent le développement des services financiers accessibles à l'agriculture familiale : la localisation dans des zones enclavées à faible densité de population, le manque d'infrastructures, la dépendance aux conditions climatiques, la temporalité des cycles de production, la saisonnalité des revenus et, de façon plus générale, la part limitée des revenus monétaires, la volatilité des prix des produits agricoles, les garanties

peu fiables tant sur le plan juridique qu'économique...

Ces spécificités des activités agricoles impliquent des financements adaptés tenant compte de la diversité des besoins en services financiers exprimés par des ménages agricoles ruraux aux profils variés (Wampfler et Lapenu, 2002)<sup>3</sup>.

Pour se maintenir, les IMF ont besoin d'innover et de développer une gamme de produits appropriés :

- le crédit productif pour accroître la production (financement des intrants, des semences, de la main-d'œuvre, de l'emboche, de la transformation, de la production...);
- le crédit-stockage ou prêt « Greniers communs villageois » et le paiement anticipé des récoltes pour valoriser la production dans les meilleures conditions ;
- le crédit-bail, leasing ou location vente ;
- le crédit à moyen et long termes pour financer l'équipement, les cultures pérennes, la reconstitution de troupeaux, l'achat de terres. Ce crédit fait souvent défaut.

<sup>3</sup> Source : Solène Morvant-Roux (Synthèse du colloque organisé par FARM les 4, 5 et 6 décembre 2007 sur la microfinance pour l'agriculture des pays en développement).

Cette offre de crédits liés à l'activité économique peut être renforcée par des prêts permettant de satisfaire les besoins sociaux, l'habitat ainsi que des produits d'épargne, d'assurance et des dispositifs de transferts de fonds, ou encore par des services non financiers (formation, appuis techniques).

### 2.5 Maîtrise de l'équilibre financier

Cette exigence s'avère souvent en contradiction avec l'extension de la couverture rurale et le financement de l'agriculture, en raison du faible niveau de rentabilité des activités agricoles.

L'intervention des IMF en milieu rural est associée à des coûts de structure très importants. Ils sont liés à la fois au pro-

sur une densité de population suffisante pour des interventions moins coûteuses et plus rentables, la viabilité financière des IMF ne peut être atteinte que si :

- le taux mensuel est suffisamment élevé (de l'ordre de 3,5 % à 4,5 %) ;
- les coûts de gestion sont fortement maîtrisés et le renouvellement des investissements limités ;
- le niveau des impayés est très faible ;
- une partie du travail est déléguée à des bénévoles.

Par ailleurs, le coût de la ressource doit rester très faible. Dès lors, toute stratégie de présence en milieu rural nécessite l'appui des bailleurs de fonds pour accompagner.

La pérennité de la structure est confor-

structure en cas de défaillance ou de disparition d'un groupe.

Les CVECA au Mali, notamment dans le delta du fleuve Niger, sont affaiblies par la conjonction de plusieurs facteurs : un rendement du portefeuille extrêmement bas pour une IMF, peu susceptible d'augmenter compte tenu de la pression sur les taux (taux d'usure fixé à 27 %) ; un différentiel trop faible entre le rendement du portefeuille et le coût des emprunts, qui pourrait encore diminuer à mesure que l'institution se finance par refinancement<sup>4</sup> ; un niveau de provisions en très nette augmentation sur la période compte tenu de la croissance des impayés dont le recouvrement est obéré du fait de ressources insuffisantes et d'un certain laxisme des comités de gestion, des unions qui interviennent après un mois de retard et, en dernier ressort, du service d'assistance technique (SAT) lors des contrôles trimestriels. Notons que ce dernier dispose de peu de pouvoirs.

La maîtrise des coûts de gestion au sens large (fonctionnement, recouvrement, provisions...) est donc le principal élément sur lequel les IMF disposent de marges de manœuvre. Au-delà, la viabilité repose sur la possibilité de fixer des taux d'intérêt au niveau approprié, à défaut de pouvoir accéder à des subventions et/ou des refinancements bonifiés. ■



F. Gorse

Local des CVECA au Mali

cessus nécessaire de décentralisation et aux frais de transport, ce qui renvoie à des problématiques de gouvernance qui ont, elles aussi, un coût non négligeable. De plus, les IMF en milieu rural s'adressent à population défavorisée, avec des petits crédits dont le coût marginal de gestion est, de fait, important.

Pour une intervention en milieu rural reculé ou enclavé, qui ne peut s'appuyer

tée pour un réseau mutualiste s'il est bien assis sur une implication financière de ses membres (souscription de parts sociales fixes ou variables, dépôts de garantie...). C'est également le cas pour des réseaux non-mutualistes intervenant en crédit solidaire, lorsqu'un niveau supplémentaire et solidaire est constitué entre les groupes et l'IMF (intergroupes). Ce type de réseau permet de sécuriser la

<sup>4</sup> En effet, la marge de 4 % entre le taux des crédits intrants liés à la riziculture (70 % des octrois) fixé historiquement à 12 % et du refinancement de la Banque nationale de développement agricole (BNDA) qui est de 8 % est très faible. Elle est répartie entre la caisse (2 %) et l'union (2 %) qui reverse 1,75 % au SAT. Pour couvrir leurs frais de fonctionnement et de renouvellement des équipements, les CVECA doivent charger au moins 18 points de base entre le coût de revient de la ressource et celui de sortie du crédit.

### 3. Le financement de la croissance

Les plans d'affaires des institutions étudiées reposent tous sur des volumes de crédit en croissance très rapide, cohérents avec la demande potentielle et le dynamisme constaté du marché.

Aussi, la disponibilité de ressources adaptées en volume et en coût est un enjeu majeur pour les IMF. Après avoir été très dépendantes des lignes de crédit des bailleurs ou d'une collecte d'épargne locale, les IMF intervenant en milieu rural modifient leurs sources de financement avec le développement de la collecte d'épargne en milieu urbain et les refinancements bancaires. Ces évolutions impliquent une professionnalisation accrue des IMF qui ont désormais besoin de compétences bancaires. Elles supposent également une adaptation des bailleurs de fonds à cette nouvelle donne.

#### 3.1 Collecte de l'épargne

En dehors du cas particulier des zones riches et denses en population, l'épargne collectée en milieu rural est de faible montant. Elle s'opère sur des dépôts à vue avec des cycles peu en phase avec les besoins en ressources pour l'activité de crédit. Par exemple, l'épargne monétaire est maximale au moment de la vente de la récolte, alors que les possibilités de la recycler en crédits sont faibles à ce moment-là.

En milieu rural, la collecte de l'épargne est un service coûteux. Elle donne lieu à de nombreux mouvements de très faible montant obligeant à conserver une encaisse sur place. Pour rentabiliser ce service, les IMF proposent des produits



F. Gorse  
Ouverture d'un compte (Mali)

peu, ou pas, rémunérés. L'épargne potentielle a alors tendance à s'investir sur des opportunités jugées meilleures financièrement ou socialement (achat de bétail, biens de consommation durable...). On note cependant une tendance récente à l'épargne monétaire dans des zones confrontées à de l'insécurité, mais dans ce contexte, les IMF sont également fragiles.

En milieu urbain, la logique est de collecter des dépôts unitaires de montant important, en particulier auprès de groupements ou d'associations à vocation sociale (association de parents d'élèves...). Au-delà de la réduction du coût de la ressource, la collecte de l'épargne répond à une logique d'autonomisation de l'institution et de réduction de sa dépendance vis-à-vis des crédits bancaires externes.

#### 3.2 Refinancement bancaire local et garanties

Se développent aussi des pratiques de refinancement auprès du système bancaire. Les banques locales ont leur place dans ce type de dispositif, par des lignes de crédit adossées à des produits particuliers, de type moyen terme (location-vente mutualiste, location-vente d'équipement, grenier commun villageois...) par des refinancements globalisés (crédits intrants...) ainsi que des autorisations de découvert qui permettent de lisser la trésorerie.

Afin d'efficacité, ces lignes de crédit doivent tenir compte du cycle culturel des opérations agricoles. La lourdeur des procédures des établissements de crédit se traduit parfois par des décaissements tardifs, voire inutilisés par le réseau, alors

que ces lignes de crédit représentent une charge financière lourde.

Compte tenu des besoins des IMF et des possibilités des banques à Madagascar, un outil de partage de risque de type ARIZ (Assurance pour le risque des investissements) s'avère pertinent dès que le réseau a atteint un niveau de maturité suffisant. Par ailleurs, certains réseaux constituent des fonds de « réserves de calamité » pour faire face aux risques systémiques.

### 3.3 Mobilisation de l'épargne des migrants

Les évaluations montrent une évolution de l'activité vers le milieu urbain jugé plus rentable. Le PASECA de Kayes étudie la mise en place d'un dispositif de transfert de fonds pour les migrants et le développement de produits d'épargne adaptés (captation et transformation d'une partie des fonds transférés). En « bancarisant », dans le cadre d'une activité économiquement autonome et rentable, les transferts informels tout en réduisant les coûts et en augmentant la proximité de l'accès au fonds, le projet améliore la qualité d'un service aujourd'hui essentiel.

Ces services devraient contribuer au développement économique d'une région pauvre dépendant fortement de l'appui des migrants<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Si ces transferts offrent une piste de financement pour les IMF, on a également observé que l'importance des flux et de l'épargne qu'ils favorisent n'est pas sans poser de problèmes, car ils peuvent aussi entraîner des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut néanmoins aider à faire face aux problèmes économiques structurels que connaissent les régions rurales de migration soumises à de fortes contraintes de développement.

### 3.4 Vers un système de péréquation ?

Les IMF vont-elles continuer à intervenir en milieu rural si de meilleures opportunités en milieu urbain se présentent ? La collecte de l'épargne est-elle un service qui permet de maintenir cette présence ?

Le coût de la ressource doit être réduit pour maintenir une position en milieu rural. Les modalités de financement ainsi que l'adéquation des produits et services proposés déterminent la viabilité de l'institution.

Les IMF implantées initialement en milieu rural développent ou aspirent à étendre leurs activités en milieu périurbain et urbain, que ce soit au travers d'une structure mutualiste ou au travers d'organisations solidaires (cas des CVECA et des PASECA récemment créés, de Kafo Jiginew et du CMS). Un système de péréquation ou de garantie mutuelle se met ainsi en place, afin d'assurer globalement la rentabilité des organisations,



G. Chauvière le Brian

Local des CECAM dans la région de Menabe et Sofia.

en combinant des activités urbaines profitables et des interventions en milieu rural plus délicates.

Il y a là un risque de dérive de certaines IMF par rapport à leur mission d'origine, à savoir financer le secteur rural, qui souligne l'importance d'un contre-pouvoir organisé autour d'élus mutualistes, d'un conseil d'administration gardien de la stratégie, de partenaires et de bailleurs de fonds impliqués.

Mais il est aussi risquer pour un bailleur de fonds de pousser une IMF là où elle n'a pas envie d'aller. De fait, les IMF quittent les zones où les banques de développement les avaient amenées au départ dans une stratégie de lutte contre la pauvreté sans objectif précis de pérennité financière (cas des CECAM dans la région de Menabe et de Sofia, ainsi que des CVECA au Cameroun et dans la région du delta du fleuve Niger).

Si des structures maintiennent le principe des crédits qui s'appuient sur des groupes solidaires en milieu urbain, il faut en général adapter les procédures d'intervention en ville. Le crédit individuel apparaît comme un produit pertinent même si cela implique un changement d'approche délicat pour l'IMF, en particulier au niveau de l'appréciation des risques (garanties, stabilité moindre de la clientèle qui n'est pas attachée à une terre...).

Cette démarche associée à la proposition de crédit type microentreprises permet de gagner en rentabilité. Au-delà des possibilités de crédit de montant unitaire plus élevé qu'en milieu rural, l'implantation en milieu urbain vise à abaisser le coût de la ressource de l'IMF en collectant plus d'épargne.

## 4. Le rôle des bailleurs

Si la microfinance est un outil pour répondre aux besoins du milieu rural, elle n'est pas la panacée et doit s'inscrire dans une stratégie de développement qui intègre : la sécurité foncière, l'accès à l'eau, l'amélioration des techniques agricoles, le développement des infrastructures (crucial pour fluidifier le marché agricole, améliorer les circuits de distribution et limiter les risques pesant sur ce secteur). Néanmoins, une stratégie de soutien aux IMF rurales peut s'appuyer sur les éléments développés ci-après.

### 4.1 Diversité d'accompagnements

Les principaux axes d'appui peuvent être :

- la participation à la création d'IMF et à leur expansion, notamment dans les pays où l'accessibilité est faible et les IMF peu présentes ;
- l'accompagnement des IMF en milieu rural et dans les pays en post-crise ;
- le développement de l'offre de produits complémentaires des IMF existantes et équilibrées : microassurance, crédits logements, services aux migrants : transferts internationaux et intra-États, plans d'épargne logement ;
- le renforcement des SIG par l'utilisation des nouvelles technologies (la téléphonie mobile peut être un outil de gestion de l'activité et de transfert de données) ;
- le développement de l'accès aux financements en monnaie locale ;
- le renforcement conditionnel de l'appui aux projets non équilibrés au plan financière ou abonnés aux financements concessionnels et aux projets dont les condi-

tions d'institutionnalisation ne sont pas définies.

### 4.2 Outils d'appuis

Les bailleurs proposent un certain nombre d'outils pour répondre de façon différenciée aux besoins des IMF, à chaque phase de leur développement.

- **Démarrage.** Les activités de microfinance sont introduites en général sous forme de projets pilotes. La priorité est donnée au développement de produits adaptés à la création d'un marché pour la microfinance. La subvention permet alors d'initier cette démarche sans peser sur la viabilité de l'institution.

- **Expansion.** Dans la phase où les IMF se préoccupent d'élargir la gamme de leurs opérations et de leur clientèle, leur réussite leur permet de monopoliser une grande part du marché potentiel. Les IMF continuent souvent de bénéficier de subventions pour le renforcement institutionnel, mais elles recourent aussi à des prêts souples des bailleurs de fonds (tels que la facilité microfinance) pour financer leur croissance. L'objectif est de créer un instrument qui sera réabondé par les remboursements des IMF en cas de succès des projets.

- **Consolidation.** A ce stade, les IMF se focalisent sur leur viabilité et la pérennité des opérations. Des lignes de crédit peuvent être octroyées aux banques locales ou des mécanismes de partage de risques afin d'encourager les institutions à se tourner vers les banques locales.

- **Intégration.** Les IMF font désormais partie intégrante du système financier formel, réglementé, ce qui leur permet d'accélérer leur croissance. Il convient alors pour les bailleurs d'intervenir en fonds propres ou quasi fonds propres au sein de ces institutions.

### 4.3 Régulation

La microfinance se développe généralement par le biais de plusieurs institutions en raison de la diversité des contextes régionaux, de mécanismes d'intervention différents (urbain, rural) et de partage de marché entre plusieurs approches idéologiques de la microfinance. Si celle-ci peut être considérée comme un outil parmi d'autres, nécessaire à l'essor du milieu rural, il est toutefois important :

- de la développer dans le cadre d'une stratégie de filières agricoles structurées, d'échanges entre les différents continents et espaces géographiques pour éviter les télescopages de production, de niveaux de prix rémunérateurs ;
- que les différents intervenants, notamment les bailleurs de fonds, agissent de façon coordonnée au travers d'une charte de bonne conduite fixant les règles pour éviter des distorsions de concurrence qui fragilisent ces institutions à la viabilité financière et à la pérennisation difficiles. ■

Directeur de la publication :

Jean-Michel Severino.

Directeur de la rédaction :

Jean-David Naudet.

ISSN : 1776-1050

Dépôt légal : septembre 2008