

# Zoom microfinance

## Desservir les zones rurales les plus reculées : l'expérience de Buusaa Gonofaa (Ethiopie)

### Buusaa Gonofaa en bref

### Approche traditionnelle de Buusaa Gonofaa

### Pourquoi une nouvelle approche ?

### Caisses villageoises d'épargne et de crédit

### Résultats atteints lors de la première phase

### Forces et faiblesses de la 1<sup>ère</sup> phase

- ☛ Internes :
  - Compétences et rôle de l'Unité Rurale
  - Appréciation du modèle CREC par les membres Externes
- ☛ Externes
  - Distribution géographique des CREC
  - Questions légales

### Propositions d'amélioration

- ☛ Gouvernance
- ☛ Appropriation par les membres
- ☛ Refinancement des caisses par Buusaa Gonofaa MFI
- ☛ Appropriation du modèle par Buusaa Gonofaa



En région Oromo, de nombreuses zones sont très isolées

Basée dans la région Oromo au cœur de l'Éthiopie, l'institution de microfinance Buusaa Gonofaa a reçu en 2008 le prix européen de la microfinance pour sa mise au point d'un outil d'accompagnement social, la « poverty scorecard », qui lui permet d'offrir un meilleur service à ses clients. Cependant, c'est à un autre chantier développé par l'IMF que ce numéro de ZOOM MICROFINANCE est consacré : l'expérience relative à la mise en place de caisses rurales d'épargne et de crédit dans une zone isolée de la région Oromo.

Le présent article s'appuie en partie sur l'évaluation externe de la première phase de cette expérience, évaluation réalisée en Janvier 2009.

## Buusaa Gonofaa en bref

Buusaa Gonofaa Microfinance (BG MFI) a été créée en mai 1999 en tant que société anonyme en vertu de la loi éthiopienne. Buusaa Gonofaa est une institution financière non bancaire ayant la possibilité de collecter l'épargne. Elle est reconnue et supervisée par la banque centrale (Banque nationale d'Éthiopie).

Buusaa Gonofaa a pour mission de « fournir de manière pérenne des services financiers souples et efficaces pour améliorer les conditions de vie des pauvres, avec un accent particulier sur les femmes, les jeunes paysans sans terre et des petits agriculteurs ». Ceci se traduit par la mise à disposition de prêts adaptés aux besoins des plus pauvres et par la mobilisation de l'épargne.



La région d'Oromo en Éthiopie.

## Approche traditionnelle de Buusaa Gonofaa

Le principal groupe cible de Buusaa Gonofaa est composé de femmes, de jeunes paysans sans terre et de petits agriculteurs pauvres. Buusaa Gonofaa leur propose un prêt générique (*homaa-homaa*) basé sur la méthodologie du groupe solidaire. Les groupes sont formés en moyenne de 15 emprunteurs qui se sont choisis et qui deviennent conjointement responsables jusqu'à ce que les crédits individuels soient entièrement remboursés. Le montant du prêt initial est très faible, maximum de ETB<sup>1</sup> 500 (montant le plus faible pour l'Éthiopie et le 3<sup>ème</sup> plus faible en Afrique sub-saharienne), et augmente progressivement pour les cycles suivants, si le précédent crédit est intégralement remboursé. Aucune garantie n'est requise autre que celle du groupe solidaire, et le taux d'intérêt est 2% par mois non dégressif. La durée du prêt varie entre 8 et 12 mois.

Plus de 65% des clients sont ruraux. Les clients urbains utilisent le prêt (terme de 6 à 18 mois) pour financer des activités de subsistance telles que le petit commerce, services, etc ; et remboursent en versements hebdomadaires. Le crédit rural est utilisé pour des activités purement agricoles mais aussi pour des activités non agricoles. Les remboursements sont effectués à raison d'une à deux fois par mois, mais les montants à rembourser varient selon la saison : en saison des pluies seuls les intérêts et l'épargne obligatoire sont collectés tandis que le remboursement du capital intervient en 3-4 versements après la récolte (crédit à terme *modifié*).

1 : 1 EUR = 12 ETB.

## Pourquoi une nouvelle approche ?

Buusaa Gonofaa a continuellement augmenté le niveau de ses activités dans les trois dernières années passant de 18 217 clients en 2006 à 38 921 à la fin de 2008 à travers la méthodologie des groupes de solidarité. Mais la méthode traditionnelle de prêt de groupe, utilisée par de nombreuses IMF dont Buusaa Gonofaa, comporte des limitations inhérentes : elle exclut les ruraux et les petits paysans qui vivent dans des zones isolées. Avec la méthodologie de groupe utilisée actuellement, Buusaa Gonofaa ne peut atteindre, par exemple, que les villages qui se trouvent le long des routes asphaltées et dans un rayon de 20-30 km autour des agences situées dans les villes principales des Woredas<sup>2</sup>.

La méthode des groupes solidaires implique des interactions fréquentes entre le personnel de l'IMF et les clients : les agents de crédits rendent fréquemment visite aux clients (une à deux fois par semaine ou mensuellement), décaissent les crédits dans les villages, participent aux séances de remboursement, convoient la collecte du jour vers les bureaux des agences, déposent les espèces le jour même, mettent à jour les listings de remboursement, etc. Pour remplir leurs tâches, les agents de crédit se déplacent souvent à pied ou en transport en commun, ce qui rend impossible l'accès aux villages isolés, accessibles exclusivement via des pistes de mauvaise qualité.

Les habitants des régions rurales ont en général besoin de crédit de taille réduite, et, dans ces conditions, le coût de transaction est particulièrement élevé, ce qui empêche de servir de manière pérenne ces zones isolées. Dans un pays comme l'Éthiopie où 80% de la population vit en zone rurale, cette contrainte se traduit par l'exclusion de la majorité des pauvres de l'accès aux services financiers.

Compte tenu de ces contraintes, les ménages ruraux dépendent de systèmes financiers informels, tels que les *Iqub*<sup>3</sup>, les parents et les amis, l'épargne en nature, l'épargne liquide conservée sous le matelas ou dans les murs de maison, etc. Le mécanisme d'épargne dont dispose les ménages ruraux n'est souvent pas sûr. Dans les rares endroits où elles opèrent, les IMF ne proposent qu'une épargne obligatoire pour les clients emprunteurs et les dépôts volontaires sont donc l'exception plutôt que la règle.

S'étant rendu compte des limites de la méthodologie de groupe classique, Buusaa Gonofaa a commencé à chercher des solutions novatrices pour atteindre les popula-

2 : District Éthiopien.

3 : Nom local de la tontine.

tions rurales pauvres. Contrairement à la méthodologie de groupe *basée sur le crédit* utilisée par Buusaa Gonofaa pour ses activités classiques, Buusaa Gonofaa a réfléchi à un système *basé sur l'épargne*, détenu par ses membres et auto-géré. Cette nouvelle approche est guidée par le principe du mutualisme : les villageois se rassemblent, mettent en commun leurs compétences et leurs connaissances afin de mobiliser l'épargne qu'ils se prêteront par la suite. Épargnants et emprunteurs tirent des bénéfices de ce mécanisme. Les membres de caisses acquièrent ainsi l'expérience de la gestion de leurs propres économies. Buusaa Gonofaa, de son côté, apporte le renforcement des capacités à travers l'appui technique prodigué par ses agents de terrain.

## Les Caisses rurales d'épargne et de crédit

La méthode choisie pour atteindre les communautés éloignées et mal desservies des zones rurales a été inspirée par l'expérience de l'ONG française CIDR<sup>4</sup> dans d'autres pays d'Afrique. Buusaa Gonofaa et le CIDR ont donc lancé un programme de collaboration visant à permettre le développement d'une nouvelle méthodologie pour atteindre les zones rurales.

En 2005, Buusaa a commencé la phase pilote de mise en œuvre d'une méthodologie participative (Caisse villageoises) dans le district d'Adaba dans la zone du Bale. L'étude de faisabilité a été menée dans trois districts (Adaba, Dodola et Lemu Bilbillo) et 12 PA<sup>5</sup> et quatre communautés ont été sélectionnées lors de la phase pilote.

Quelques caractéristiques de la nouvelle méthodologie sont présentées ci dessous.

### Organisation et fonctionnement des Caisses Rurales d'Épargne et de Crédit

#### ☛ Construction du bureau de la caisse locale

- La communauté fournit le terrain, les matériaux disponibles localement et les besoins en main d'œuvre non qualifiée
- Le bâtiment est construit après que la motivation des membres a été évaluée : adhésion de 150 membres et mobilisation d'au moins ETB 30 000 en dépôts.

#### ☛ Conditions d'adhésion

- L'adhésion à la caisse est ouverte à tous les membres de la PA, les groupes ou organisation comme les mosquées, églises, écoles, coopératives, etc.;
- Le paiement des frais d'adhésion (décidé par les membres, la plupart du temps entre ETB 10 et ETB 20);

4 : Centre international de développement et de recherche.

5 : PA : Peasants association : Communauté villageoise.

#### ☛ Assemblée générale

- est l'instance suprême des caisses
- est composée de tous les membres de la caisse. Ouverte pour avis à tous les membres de la PA;
- élit les membres du comité de gestion et nomme le personnel technique; détermine les règlements internes et les principales stratégies

#### ☛ Le comité de gestion

- est élu par l'Assemblée générale
- est en charge de la décision pour l'octroi des prêts, du suivi et du recouvrement, et de la promotion et la supervision des activités;
- composé de 7-9 membres volontaires (est inclus au minimum une femme);

#### ☛ Le personnel technique des caisses

- 3 personnes de la communauté (2 caissiers/comptables et 1 contrôleur);
- Les candidats sont proposés par la communauté, leurs compétences sont évaluées par Buusaa Gonofaa et leur engagement approuvé par le conseil de gestion
- Le personnel technique est responsable pour le transport des espèces (encaissement et décaissement des crédits et de l'épargne), tenue de la comptabilité, gestion et reporting;
- une formation intensive de deux semaines est assurée par Buusaa Gonofaa avec des cours de recyclage chaque année

#### ☛ Mobilisation de l'épargne locale et octroi de crédit

- 30 000 ETB d'épargne au minimum doivent être mobilisés pour la construction du bâtiment;
- 50 crédits au moins ont dû être octroyés à partir de cette épargne avant que la caisse ne puisse demander un refinancement auprès de Buusaa Gonofaa.
- Buusaa Gonofaa fournit des crédits aux caisses afin d'augmenter leur capacité de crédit en évaluant leur niveau de mobilisation d'épargne et leur performance en termes de remboursement.

Il n'existe pas de cadre juridique pour l'enregistrement de ces structures en Éthiopie, et ces caisses resteront informelles (non enregistrées officiellement) un certain temps. Pour le moment Buusaa Gonofaa signe un contrat de collaboration avec la « communauté » pour la mise en œuvre du modèle.

## Résultats atteints lors de la première phase

Pendant la première phase du projet, 14 caisses villageoises ont été mises en place. Buusaa Gonofaa a favorisé un processus de développement piloté par le conseil de gestion avec la participation active des membres. Les caisses villageoises proposent des produits de crédits et d'épargne flexibles, produits délivrés de manière individuelle et non en groupe, dans la mesure où les caisses sont auto-gérées.

### Produits d'épargne proposés par les banques villageoises

Produit d'épargne	Dépôt initial min.	Dépôt minimum	Terme des dépôts	Conditions de retrait	Taux d'intérêt
<b>Amana deposit</b>	10 ETB	2 ETB	illimité	Sans contraintes	0%
<b>Amana time deposit</b>	100 ETB	100 ETB	≥ 4 mois	En fonction du terme	0%
<b>Flexible time deposit</b>	50 ETB	5 ETB	≥ 4 mois	Sans contraintes	3%
<b>Time deposit</b>	100 ETB	100 ETB	≥ 4 mois	En fonction du terme	4.5% (si < 9 mois) 6% (si ≥ 9 mois)

Les produits de prêt, tels que définis par les membres des caisses villageoises, ont les caractéristiques suivantes:

- la taille du prêt et la durée dépendent du type d'activités financées,
- le taux d'intérêt est de 2,5% par mois
- le prêt est individuel

### Produits de crédits proposés par les caisses villageoises

Produits de crédit	Description/purpose	Terme du crédit	Taille du crédit (ETB)	Remboursement
<b>Crédit de campagne</b>	Achat de semences améliorées, location d'une moissonneuse, etc	4-6 mois	400 - 800	à terme
<b>Reproduction et engraissement du bétail</b>	Reproduction et engraissement de vaches, bœufs, mouton, chèvres, etc.	4-9 mois	500 - 2,000	à terme
<b>Crédit d'investissement</b>	investissement en bétail, location de terre, achat de semences	9 mois	1 000 - 2 000	à terme
<b>Crédit commercial</b>	Négoce de céréales, commerce de bétail, vente de services	6-9 mois	500 - 2 000	mensuelles
<b>Crédit pour le petit commerce</b>	Divers activités de petit commerce (menées le plus souvent par des femmes) ?	4-6 mois	100 - 600	Mensuelle ou bi-hebdomadaire

- Une unité rurale de l'équipe de Buusaa Gonofaa a été installée à Adaba avec un coordonnateur et trois agents de terrain ; cette équipe est en charge de la mobilisation des communautés villageoises, de la coordination de la construction des bâtiments des caisses, et de la formation et une assistance technique.
- De leur côté, les caisses villageoises recrutent leurs membres, mobilise l'épargne et transforme cette épargne en crédit.

### Résultats atteints par les caisses à la fin de la première phase

Nombre de caisses	<b>14</b>
No de membres	<b>5 817</b>
No d'épargnants	<b>1 235</b>
Encours d'épargne (ETB)	<b>473 227</b>
No d'emprunteurs	<b>1 425</b>
Encours de crédits (ETB)	<b>779 617</b>

## Forces et points d'attention

### Aspects internes

#### ☛ Compétences et rôle de l'Unité Rurale

Même si le réseau du CREC (Caisse Rurale d'Épargne et de Crédits) a été conçu pour être autonome à la fin du processus, le rôle d'initiateur joué par Buusaa Gonofaa MFI, et surtout de sa section rurale, s'est avéré crucial. Buusaa Gonofaa dispose aujourd'hui d'une équipe dédiée au programme et composée de

- Un chargé des Opérations basé à Addis. Sa tâche est de soutenir l'équipe sur le terrain sur le plan technique et fonctionnel, il est assure aussi la liaison avec la Direction de Buusaa Gonofaa
  - Une équipe de terrain, basée à Assasa et composée d'un coordonnateur et de trois agents.
- Au total, 5 personnes gèrent 14 CREC, donc 1 seul agent pour 3 unités agences, ce qui est un très bon rapport.

Cette structure opérationnelle est sans conteste un point fort, cependant l'efficacité globale de l'équipe sur le terrain reste limitée pour des raisons bureaucratiques et organisationnelles. Certains changements s'imposent donc :

- Mise en place d'une équipe avec des agents qualifiés et hautement motivés.
- Réduction des tâches de coordination et priorité aux tâches de conception et de capitalisation
- Mise en place d'un système d'intéressement du personnel de l'unité technique aux résultats.

#### ▼ **Appréciation du modèle CREC par les membres**

Les commentaires suivants, fournis par des membres du réseau CREC à l'occasion d'une visite de terrain donnent une idée de la façon dont l'activité des CREC est appréciée :

- **Accès au système bancaire/ IMF classique :** « Il n'y a pas d'agence bancaire au village ». « Notre communauté n'a pas accès aux banques », « les transports sont très chers ».
- **Emprunts :** « Nous ne sommes plus à la merci des usuriers et de leurs taux élevés ». « Avant la CREC il fallait céder des terrains aux prêteurs pour avoir du liquide pour les récoltes ».
- **Disponibilité de fonds :** « Même quand l'argent se fait rare, p.ex. lors des récoltes, la CREC arrive à nous prêter l'argent qu'il nous faut. Maintenant nous pouvons acheter des intrants grâce aux crédits de la CREC ».
- **Sécurisation de l'épargne :** « Avant la CREC, nos économies restaient à la maison, exposées aux risques de vol, d'incendie et autres accidents. Maintenant nos économies sont sous bonne garde et formellement enregistrées. L'utilité de l'épargne a été comprise dans le village ».

Il faut en outre ajouter que parmi les 14 CREC gérées par l'Unité Rurale de Buusaa Gonofaa MFI, c'est la gouvernance qui cause le plus de problèmes et qui risque de compromettre l'existence de plusieurs CRECs. En effet les observations suivantes reviennent souvent au sein des CD<sup>6</sup> (Comité de Direction) :

- Manque de motivation et d'engagement,
- Faiblesse du leadership,
- Effets négatifs du principe du volontariat,
- Absence de sanctions (positives & négatives) responsabilisation affaiblie,
- Manque de rigueur dans la gestion d'un bien aussi sensible que l'épargne,

6 : Voir plus loin pour explication de la structure des instances des CRECs

#### **Aspects externes**

##### ▼ **Distribution géographique des services**

La distribution géographique des services des CRECs dépend essentiellement des **distances** qui représentent une contrainte majeure et permanente pour l'Unité Rurale de Buusaa Gonofaa IMF. Il faut trois heures pour parcourir le trajet qui sépare le village principal de la zone de la CREC la plus éloignée; à quoi il faut ajouter que les agents se déplacent en deux-roues à moteur, souvent inutilisables en périodes de pluies.

La mise en œuvre d'un réseau CREC desservant les régions éloignées est légitime et pertinente, toutefois l'approche globale de Buusaa Gonofaa en micro-finance, ne devrait pas reposer uniquement sur les deux piliers suivants :

- Un produit de type « méthodologie de groupe » dont la tendance à long terme est de perdre des clients (qui se tournent vers d'autres sources de financement)
- Une approche CREC qui vise en priorité des régions éloignées, sous-équipées et peu desservies, dans lesquelles le coût des transactions est très élevé à cause des frais de transport et de communication.

Il ne s'agit pas ici de mettre en cause l'existence de ces deux piliers, mais de mettre en avant l'articulation entre les deux défis auxquels toute IMF telle que Buusaa Gonofaa est confrontée et qui se résument ainsi : rayon d'action, coût des transactions et positionnement dans la région visée. Ces défis obligent Buusaa Gonofaa MFI à trouver une solution au double problème suivant :

- Comment pénétrer le marché de manière suffisante pour rendre les produits de crédit actuels vraiment profitables ?
- Comment diversifier efficacement les produits proposés, en tenant compte des potentialités économiques de la région et du niveau d'expérience existant en matière de stratégies de la microfinance et des financements groupés ?

Pour conclure sur ce point, on peut considérer que si Buusaa Gonofaa MFI veut étendre son rayon d'action, il faut introduire des méthodes de financement nouvelles, innovatrices et fiables dans les régions où la demande de ce genre de services sociaux est élevée.

##### ▼ **Aspects légaux**

Les aspects légaux de l'approche BC (Banque Communautaire) / CREC ont fait l'objet d'une étude approfondie de l'AEMFI (Association of Ethiopian Microfinance institution) : *Study on the Insti-*

  
**Si Buusaa Gonofaa MFI  
veut étendre  
son rayon d'action,  
il faut introduire des  
méthodes de financement  
nouvelles, innovatrices  
et fiables**  


*tutionalization & Legalizing the RSCF in Ethiopia, January 2009.* Afin de donner suite, Buusaa Gonofaa MFI pourra :

- Maintenir la pression sur l'AEMFI qui est chargée des contacts indispensables avec les autorités qui doivent s'occuper de tous les aspects juridiques du profil spécifique des CREC,
- Structurer le modèle des CREC de façon à démontrer leur efficacité leur pertinence et leur durabilité. De cette manière que le législateur serait incité à protéger et à développer ce modèle.

## Propositions d'amélioration

### Au niveau de la gouvernance

À la suite de l'évaluation de la gouvernance des caisses, les propositions ci après visent à obtenir :

**Une clarification des fonctions et des obligations** afin de différencier, comme indiqué ci-devant, le politique et l'opérationnel,

**Une réduction des risques** par une restructuration des organes afin de

- les rendre plus opérationnels
- d'introduire de nouveaux éléments de motivation.

Le CD se réunit deux fois par mois pour assurer la gestion générale de la CREC, en tant qu'autorité supérieure du Directeur, il définit de la politique à suivre, et assure :

- la nomination de la Direction,
- la fixation des crédits/ emprunts à accorder aux membres,
- la gestion générale et financière,
- la négociation de contrats de refinancement et autres services,
- la représentation du CREC devant les autorités locales et les partenaires.

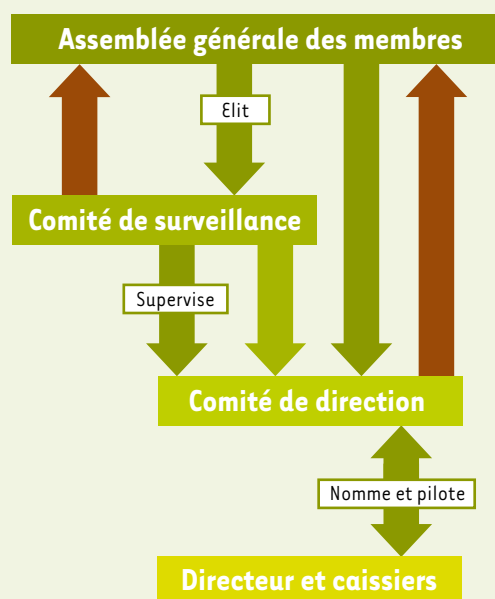
Le CD assume la responsabilité globale pour la gestion de la CREC ; ses membres touchent une indemnité annuelle pour honorer les services rendus.

**La Direction** comprend 2 personnes nommées par le CD: le Directeur, et un Trésorier/Assistant travaillant sous l'autorité du Directeur. Les tâches et obligations sont les suivantes :

- Analyse et tri des demandes de crédits et présentation de celles-ci au CD,
- Attribution de crédits aux membres et suivi des contrats,
- Rappel des dates de remboursements aux membres, pour les contrats à dates fixes et pour les crédits d'investissement « importants ».
- Promotion de l'épargne dans le cadre de la politique convenue,
- Gestion des liquidités.
- Rédaction des rapports financiers,

**Le Directeur est choisi par l'Assemblée Générale en session** et reçoit ses directives du CD. Le Directeur ne doit cependant pas considérer le lien entre lui et le CD comme une exigence purement juridique. Il est du devoir du Directeur de mettre en oeuvre le plan de développement de la CREC. La Direction touche une indemnité mensuelle pour ses services.

### Proposition pour une gouvernance renouvelée des CREC



**L'Assemblée Générale (AG)** se réunit deux fois par an pour mesurer les progrès de la CREC, et pour voter le budget (y compris les indemnités des élus et de la direction).

**Le Comité de Surveillance (CS)** est composé de 3 personnes. Le CS doit s'assurer que le Comité de Direction (CD) soit effectivement opérationnel. Il se réunira tous les trois mois pour examiner les rapports lui présentés par le CD. Il fera rapport à l'AG sur l'activité du CD. Si le CD a respecté les objectifs fixés, des primes (à fixer par l'AG), seront accordées à ses membres. Les fonctions du CS sont bénévoles pour en garantir l'indépendance et ne demandent pas beaucoup de temps.

**Le Comité de Direction (CD)** se compose de 3 à 5 personnes et fait rapport au CS et à l'AG.

Les membres du comité de direction concentrent leur participation sur les questions stratégiques. Le reporting à l'AG est concis mais effectif.

### Appréciation par les membres

Le modèle des CREC constitue un instrument important pour répondre aux besoins de services financiers des régions rurales. Les membres, cependant, continueront d'appréhender l'efficacité du modèle à travers sa capacité à satisfaire, de manière, tangible, leurs exigences économiques. Ce but sera atteint si le refinancement

(financement de l'augmentation de la demande de crédit des CREC par Buusaa Gonofaa MFI) est renforcé.

En effet, dans la phase de démarrage des caisses, l'effet d'accumulation de l'épargne est réduit car le potentiel d'épargne des membres est faible. La conséquence en est une limitation du volume des prêts, avec un maximum de 2 000 ETB, qui ne dépasse parfois guère le montant de l'épargne. De ce fait les CRECs peuvent être concurrencés par d'autres « produits financiers », qui peuvent offrir des crédits plus importants en volume. En d'autres termes, la CREC sera d'autant plus attrayante que les prêts correspondent aux attentes de ses membres. Le rôle du refinancement est donc essentiel et son volume ne doit pas être limité.

### Refinancement de caisses par Buusaa Gonofaa MFI

En janvier 2009, le ratio de refinancement était établi à 2/1, c.à.d. que la CREC reçoit le double du volume de l'épargne mobilisable. Cette situation est déjà nettement meilleure que quand le rapport était limité à 1/1. Une certaine prudence en matière de ratio de refinancement peut se comprendre. En effet, en général, une épargne solide crée une base solide pour une CREC ; la sensibilisation à l'épargne augmente la sécurité du système tant actuelle que future. Cette approche est valable tant que la CREC recherche la sécurité avant tout. Mais cela n'est plus le cas pour les CREC du réseau de Buusaa Gonofaa MFI.

L'un des grands objectifs des CREC, en plus de la sécurisation de l'épargne est l'extension de l'octroi de crédit en faveur d'activités rurales et agricoles génératrices de revenus. La mobilisation de l'épargne devient à la fois une base de départ et un résultat : toutes les CREC visitées ont confirmé qu'une augmentation de l'épargne a été observée lors des refinancements. La confiance joue donc dans les deux sens : les membres auront confiance et protégeront leur CREC tant que celle-ci assurera les services qu'ils demandent.

Notons enfin que le refinancement constitue la principale source de motivation pour le bon fonctionnement d'une CREC. Buusaa Gonofaa IMF doit tout faire pour que cet outil de motivation demeure effectif.

**Principale recommandation dans ce domaine:** Revoir et mettre à jour les critères du refinancement une fois par an

- Le rapport refinancement/ épargne doit être progressivement amélioré
- Le prix payé par la CREC pour le refinancement devrait progressivement baisser afin d'améliorer la durabilité tant de la CREC que de Buusaa Gonofaa IMF ; il faudrait viser un taux de 10%/an suivant les conditions de durabilité du système.

- il ne devrait pas exister de maximum pour une CREC qui fonctionne bien, par contre le ratio décidé par Buusaa Gonofaa MFI devra être respecté.
- Diversifier les sources du refinancement afin de partager les risques avec une source de fonds qui ne soit pas monopolistique.

### Appropriation du modèle par Buusaa Gonofaa

La principale recommandation dans ce domaine consiste à travailler sur une mise à jour de l'approche CREC pour Buusaa Gonofaa IMF.

Une mise à jour/amélioration du modèle BC/CREC pour Buusaa Gonofaa MFI peut être obtenue de la manière suivante :

**Capitalisation** (le reporting ne suffit pas) de l'expérience menée avec les caisses de la région du Bale. Cette capitalisation devra être faite par Buusaa Gonofaa IMF elle-même, elle ne peut être déléguée<sup>7</sup>.

**Révision et mise à jour de tous les ouvrages disponibles sur l'expérience passée** de BG IMF, à l'inclusion du Plan de Développement établi par l'équipe opérationnelle elle-même. (Unité Rurale)

**Changement des responsabilités:** l'équipe de terrain (Unité Rurale) doit prendre en compte le fait que ses mandataires sont dans les villages et les AP (Association Paysanne) mêmes. Cette meilleure compréhension devrait avoir un effet bénéfique sur la façon de concevoir et d'exécuter le modèle.

## Conclusion

Le Directeur exécutif de Buusaa Gonofaa IMF considère que l'articulation entre Buusaa Gonofaa et les CREC est le fondement essentiel de l'approche et de la stratégie de l'institution pour offrir des produits adaptés aux régions. Pour le moment Buusaa Gonofaa ne consacre pas autant de moyens et de temps à l'approche CREC qu'à son approche classique (groupe solidaire) et ce, parce qu'une analyse de fond de l'approche CREC n'a pas été faite et qu'on se trouve toujours en phase pilote. Buusaa Gonofaa IMF continue d'appliquer le système comme une composante introduite par autrui. Tant que l'approche CREC n'est pas estampillée « Buusaa Gonofaa IMF », il sera difficile de la considérer comme faisant partie intégrante de la stratégie Buusaa Gonofaa IMF.

<sup>7</sup> : Notons que une différence importante entre capitalisation et reporting : Le reporting se borne à la fourniture de données formatées, alors que la capitalisation implique de tirer les leçons des expériences passées en adaptant les décisions stratégiques.

**Ce Zoom microfinance a été réalisé par Dominique Lesaffre, consultant, et François Legac, chargé d'appui pour SOS Faim, avec la collaboration de Marc Mees, coordinateur du Service Appui Partenaires de SOS Faim.**

### **SOS Faim et la microfinance**

SOS Faim appuie depuis de nombreuses années des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine. Comme tout outil de développement par exemple, la microfinance doit être interrogée dans ses finalités, ses modalités et ses conditions de mise en oeuvre. C'est dans cet esprit que SOS Faim publie notamment «*Zoom microfinance*». Vous pouvez retrouver cette publication, en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org).

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

Editeur responsable : Freddy Destrait, 4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)  
Coordination: Marine Lefebvre  
Graphisme: [www.marmelade.be](http://www.marmelade.be)

## **SOS Faim – Agir avec le Sud**

Rue aux Laines, 4 B - 1000 Bruxelles Belgique  
**Tél.** 32-(0)2-511.22.38 **Fax** 32-(0)2-514.47.77  
**E-mail** [info.be@sosfaim.org](mailto:info.be@sosfaim.org)

## **SOS Faim – Action pour le développement**

88, rue Victor Hugo L - 4141 Esch-sur-Alzette Luxembourg  
**Tél.** 352-49.09.96 **Fax** 352-49.09.96.28  
**E-mail** [info-luxembourg@sosfaim.org](mailto:info-luxembourg@sosfaim.org)

### **Site internet [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)**

**Zoom microfinance** est réalisé avec le soutien de la Direction générale de la Coopération internationale de Belgique et du Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois.

### **Les derniers numéros de Zoom microfinance ont concerné :**

#### **n° 26**

Statut juridique et bonne gouvernance, existe-il un lien évident ?

#### **n° 25**

Les alliances avec des institutions financières : la meilleure solution pour financer les besoins des organisations paysannes et de leurs membres ?

#### **n° 24**

Les Sociétés Populaires d'Investissement (spi) équatoriennes : une expérience de « microinvestissement solidaire »

#### **n° 23**

Les crédits d'équipement de Kafo Jiginew (Mali) : investir au sein des exploitations familiales

#### **n° 22**

Vers une structuration du secteur de la microfinance au Sénégal – Dynamiques de mise en réseau : l'expérience de la FONGS

#### **n° 21**

Buusaa Gonofa en Ethiopie : approche commerciale et lutte contre la pauvreté

#### **n° 20**

L'innovation en épargne-crédit. Le cas du RENACA au Bénin