



*Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre d'un mandat de la DDC durant lequel des étudiants en Master d'Universités suisses ont eu l'opportunité de réaliser leur mémoire de fin d'études sur un sujet lié au programme de développement du secteur financier de la DDC dans les pays en transition et en développement. Ce mandat, exécuté par Intercooperation, s'insérait dans les activités de contribution de la DDC à l'Année de la Microfinance 2005 des Nations Unies.*

## Le rôle des associations de microfinance dans le développement du secteur financier

### Etude de cas de l'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance au Bénin (Consortium Alafia)

Joachim Kercan, Université de Genève, Suisse

Avec la contribution d'Edibi Ewedje, Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Dans beaucoup de pays, les institutions de microfinance (IMF) se regroupent en réseaux ou associations avec pour finalité le renforcement des capacités et le dialogue de politique en faveur de la microfinance. Les réseaux de microfinance constituent de précieux outils de développement du secteur au travers de leurs fonctions principales, parmi lesquelles: la fourniture de services de conseil et formation aux IMF, la défense des intérêts des membres ainsi que l'élaboration et l'application de normes et standards de performance.

De plus, les réseaux représentent une plateforme d'échange de première importance dans la coordination des activités du secteur. À cet égard, leurs actions permettent une dissémination des bonnes pratiques et des innovations.

À ce titre, l'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance au Bénin (Consortium Alafia) vise à faciliter la professionnalisation et la croissance de la microfinance. Néanmoins, force est de constater que le secteur souffre toujours de nombreuses insuffisances. Pour pallier à ces manquements, le Consortium Alafia focalise ses actions sur deux axes principaux: l'amélioration de l'environnement juridique, économique et politique de la microfinance, d'une part, et la professionnalisation des IMF au travers d'un

programme ciblé de renforcement des capacités des IMF membres, d'autre part.

**Tableau 1 : Consortium Alafia en bref (décembre 2005)**

Date de création	2000
Nombre d'IMF membres	32
Nombre de clients total des membres	800'000
Portefeuille de crédits total des membres	CHF 250 mio.
Nombre d'employés d'Alafia	17

En 2006, un étudiant du diplôme d'études supérieures spécialisées en sciences économiques et politiques « Globalisation et Régulation Sociales » de l'Université de Genève a évalué le rôle d'Alafia dans le développement et la professionnalisation de ses membres. Durant trois mois, il a réalisé des entretiens avec des informateurs clefs auprès du personnel d'Alafia, de ses membres, de ses partenaires financiers et des autorités publiques.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Le rapport complet peut être obtenu à l'adresse [Joachim.Kercan@unil.ch](mailto:Joachim.Kercan@unil.ch).

## Le Consortium Alafia

Créé en mars 2000, le Consortium Alafia a pour but de contribuer à la professionnalisation du secteur de la microfinance au Bénin et de défendre les intérêts de ses membres. En tant qu'association, il regroupe toute IMF nationale à jour vis-à-vis de la réglementation en vigueur dans le secteur de la microfinance (notamment la loi PARMEC). Il compte parmi ses membres des mutuelles et coopératives d'épargne et crédit, des groupements d'épargne et crédit, des associations et ONG de crédit et des sociétés privées.



*Les locaux du Consortium Alafia sis au cœur de Cotonou*

Le Consortium Alafia est régi par une assemblée générale des membres, un conseil d'administration et une direction. Bien qu'ayant connu une croissance stable de ses ressources, il repose sur un mode de financement fragile fondé à près de 70% sur les subventions des bailleurs de fonds, 25% sur les revenus des activités et 5% sur les cotisations des membres. Il en découle une grande dépendance à l'égard des bailleurs de fonds susceptible de mettre en péril la viabilité financière et opérationnelle de l'association dans le moyen à long terme.

Les domaines d'activités du Consortium Alafia sont articulés autour de cinq axes opérationnels:

**1. La représentation des membres et la promotion du secteur, incarné par un intense travail de plaidoyer.**

**2. Le renforcement de l'impact des IMF** sur la réduction de la pauvreté, comprenant entre autres la mise en place d'une centrale de risques ainsi que la promotion de la microfinance en zones rurales.

**3. Le renforcement de la communication et de la transparence** au sein du secteur, concrétisé notamment par le développement d'un programme de suivi des performances des membres.

**4. Le renforcement des capacités et la professionnalisation des IMF** au moyen de cours de formation, d'ateliers d'échanges d'expériences et d'assistance technique.

**5. Le renforcement institutionnel de l'association nationale** elle-même par la formation continue de son personnel et la recherche de partenaires financiers.

En vertu de ses actions et de ses acquis, le Consortium Alafia se présente aujourd'hui comme une institution de large envergure, aux fondements institutionnels solides et au cadre opérationnel avancé.

## Relations entre la DDC et Alafia

Dans le cadre de son programme de soutien à l'économie locale au Bénin, la Direction pour le Développement et la Coopération Suisse (DDC) a signé un accord de partenariat avec le Consortium Alafia en avril 2005. Cette coopération vise à soutenir les interventions du Consortium en mettant l'accent sur le renforcement du management des IMF afin d'améliorer leurs viabilités institutionnelle et financière. L'appui de la DDC se focalise donc sur le quatrième axe opérationnel de l'association dédié au renforcement des capacités.

L'action de la DDC se divise en deux phases d'intervention successive. La phase I (2005-2006) s'est fixée comme objectif de renforcer l'accès des dirigeants et cadres d'IMF aux formations sur la gestion stratégique, ainsi que de consolider les systèmes d'information et de gestion (SIG) des IMF. La phase II, en cours de réalisation, poursuit la consolidation des SIG des IMF. Elle vise également à renforcer l'éducation des clients à la culture d'entreprise et de remboursement des

crédits. A cet effet, des ateliers de formation au sein des IMF ainsi que des émissions radiodiffusées et télévisées seront organisées.<sup>2</sup>

## Contribution du Consortium Alafia au renforcement des capacités de ses membres

La mise en œuvre des activités de renforcement de capacités se décline en trois composantes : la formation, les ateliers d'échanges d'expériences et l'assistance technique et appui-conseil.

**1. La formation** constitue le pilier principal des activités de renforcement des capacités menées par le Consortium Alafia. Elle s'adresse à tout le personnel des IMF et se déroule sous forme de séminaires. Le 50% du financement est assumé par les participants et le reste par les bailleurs de fonds.

Les formateurs sont des praticiens issus du secteur et formés aux standards internationaux. Les thèmes abordés, le développement des supports de cours ainsi que le déroulement des ateliers sont élaborés par un groupe de travail représentatif de tous les acteurs du secteur.

Les acquis affichés par le Consortium Alafia en matière de formation témoignent d'un haut niveau de professionnalisme et de maturité (tableau 2).

**Tableau 2 : Les acquis de la formation offerte par Alafia depuis 2001**<sup>3</sup>

<b>Thèmes de formation</b>	Entre 2001 et 2005, 27 thèmes sont élaborés et dispensés au travers de 90 ateliers. Environ 5 nouveaux thèmes sont proposés annuellement.
<b>Nombre de participants</b>	Plus de 3500, dont 25% de femmes.
<b>IMF participantes</b>	Entre 20 et 30 par année, dont une large majorité d'institutions membres.
<b>Formateurs</b>	50 formateurs formés selon les standards internationaux.

<sup>2</sup> La DDC sera également mise à contribution au travers de son Programme d'Appui à la Communication (PACOM).

<sup>3</sup> Pour plus d'information: [www.alafiamicrofin.org](http://www.alafiamicrofin.org)

**2. Les ateliers d'échanges d'expériences** datent de 2005 et s'adressent à tous les membres du Consortium Alafia. Les thèmes abordés durant une demi journée sont élaborés sur la base des besoins et suggestions exprimés par les membres.

L'animation est assurée par un spécialiste, et trois IMF sont invitées à présenter leurs expériences et pratiques dans la thématique abordée. Au total, six ateliers ont été organisés depuis 2005, avec une vingtaine d'IMF participantes en moyenne. Des thèmes abordés ont été la gestion des ressources humaines, la fiscalité ou bien l'élaboration d'un budget.

Ces ateliers d'échanges répondent à une réelle demande. Ils permettent une prise en mains rapide de problèmes concrets et urgents, stimulent la diffusion des meilleures pratiques et renforcent les liens entre l'association nationale et ses entités membres.



*Atelier d'échange d'expériences dans les locaux du Consortium Alafia*

**3. L'assistance technique et l'appui-conseil** se focalisent sur deux activités principales : l'appui à la formalisation des membres et le renforcement des SIG.

L'appui à la formalisation des membres répond à l'identification de lacunes chez de nombreuses IMF dans la production des pièces nécessaires à leur formalisation auprès des autorités. Cet appui passe donc par un important travail d'information et de

vulgarisation du cadre législatif, couplé à une assistance sur site personnalisée.

Le renforcement des SIG, en deuxième lieu, répond au faible degré de professionnalisme des IMF. Cet handicap entrave la bonne marche des procédures institutionnelles et opérationnelles, en particulier le suivi régulier et actualisé des opérations de crédit et d'épargne.

Les activités d'appui-conseil proposées par Alafia permettent une action ciblée sur des besoins spécifiques. Elles offrent des solutions personnalisées aux IMF qui en émettent le besoin. Le Consortium Alafia fait par conséquent office d'intermédiaire direct entre les projets des bailleurs de fonds et les institutions sélectionnées. L'ensemble des coûts étant assumé par les bailleurs de fonds, ce système demeure toutefois fortement vulnérable aux priorités de ces derniers et il arrive fréquemment que des chantiers restent inachevés, faute de financement.

### L'appréciation des bénéficiaires

Les effets du programme de renforcement de capacités d'Alafia ont été mesurés par des entretiens semi structurés auprès de 23 praticiens issus de 20 IMF. De manière succincte, ces entretiens ont permis de mettre en exergue les points positifs et négatifs du programme (voir tableau 3).

Il est très encourageant de constater que 90% des participants jugent la formation comme bonne. Leur institution bénéficient ainsi des enseignements acquis et augmentent leur professionnalisme, leur autonomie, et leur efficience.

Il en va de même pour les ateliers d'échanges d'expériences qui, bien qu'encore inaboutis conceptuellement, permettent une identification et une prise en main rapide des besoins du secteur.

Le constat est plus mitigé en ce qui concerne l'appui-conseil. Bien que ne touchant qu'une minorité d'IMF, ces actions ne semblent porter leurs fruits que lorsqu'elles sont intégralement soutenues par les partenaires. En effet, au retrait de

ces derniers, la majorité des chantiers demeurent inachevés.

**Tableau 3 : Résultats des entretiens du programme de renforcement des capacités d'Alafia.**

<b>Formation</b>	
+	Pertinence des thèmes ;
	Qualité des supports de cours, de la structuration des ateliers et des formateurs;
	Echanges d'expériences et valorisation des expertises locales;
	Renforcement des compétences personnelles et des capacités institutionnelles;
	Coût et durée des ateliers;
-	Manque de suivi et de diffusion de l'information.
<b>Ateliers d'échanges d'expériences</b>	
+	Pertinence des thèmes;
	Outil flexible, concret et bon marché;
	Plateforme d'échanges et diffusion des meilleures pratiques;
-	Manque de cadre conceptuel et de diffusion de l'information.
<b>Assistance technique et Appui-conseil</b>	
+	Recherche de solutions adaptées et personnalisées;
	Recherche de fonds au profit des membres;
-	Dépendance à l'égard des bailleurs de fonds et chantiers inachevés.

### Les bénéfices pour le secteur

Pour les praticiens, les actions menées par Alafia permettent de combler des lacunes importantes dans de multiples champs, à l'exemple de l'analyse financière, des procédures comptables, administratives et juridiques, de la gouvernance, des SIG, de la gestion du personnel ainsi que du service à la clientèle. Les activités d'échange d'informations engendrent une meilleure compréhension de l'environnement de la microfinance et de ses écueils, et par conséquent une capacité d'intervention accrue. De même, la position privilégiée d'intermédiaire entre bailleurs de fonds et IMF confère à Alafia un rôle clef en matière de recherche de financements au profit de ses membres.

Néanmoins, d'un point de vue quantitatif, il est encore tôt pour identifier clairement les impacts des activités de l'association nationale sur les performances financières des membres. En outre, la plupart des acteurs s'accordent à dire que les objectifs fixés sont très ambitieux et les charges très lourdes à assumer pour Alafia, ce qui se ressent sur la qualité de certaines prestations.

Les autorités sont conscientes des rapides mutations du secteur financier et de l'amateurisme qui caractérise encore un grand nombre d'IMF. À ce titre, elles considèrent Alafia comme un véritable partenaire l'appuyant dans sa tâche de protection des bénéficiaires et de réglementation.

Face à la qualité des services offerts par Alafia, les partenaires techniques et bailleurs de fonds ont le bénéfice de voir croître le secteur de la microfinance au Bénin. Au moyen de sa connaissance du secteur et des liens établis avec ses membres, le Consortium Alafia fait office de facilitateur entre les bailleurs et les IMF, mettant ainsi à profit l'effet multiplicateur de ses activités sur le renforcement du secteur tout entier.

## Conclusion

La création du consortium Alafia au Bénin a sans aucun doute un effet bénéfique sur le renforcement des capacités du secteur de la microfinance à répondre aux besoins des clients. Bien que les effets sur la croissance des IMF membres ne soient pas encore palpables en termes quantitatifs, les représentants des IMF s'accordent à dire que le rôle d'Alafia est important pour la professionnalisation du secteur.

Alafia joue également un rôle important d'interlocuteur entre les IMF et les autorités publiques dans le dialogue des politiques et par la création de standards de performance et de transparence au sein du secteur. L'association collabore effectivement avec les autorités publiques dans la supervision des IMF. Finalement, les bailleurs de fonds ont un partenaire incontournable pour l'appui au secteur

financier, qui leur permet d'identifier les besoins en renforcement de capacités et de faire des économies d'échelle.

À n'en point douter, la pérennité financière d'Alafia demeure une préoccupation de premier ordre pour tous. Il paraît donc urgent pour l'association de trouver des modes de financement durables qui ne dépendent pas exclusivement de l'appui des bailleurs de fonds. Des sources de financement alternatives pourraient provenir d'une part des IMF membres, qui petit à petit devraient être en mesure de payer les services d'Alafia, et d'autre part du gouvernement, puisque Alafia appuie ce dernier dans la supervision du secteur de la microfinance.

Il est dès lors primordial qu'Alafia reste constant dans la qualité de ses prestations. Le plus grand défi réside dans la nécessité de maintenir les acquis, de dynamiser les activités et de les actualiser sans cesse au regard des fluctuations constantes du secteur. Les besoins en formation et en renforcement institutionnel sont bien réels et la formule développée par l'association nationale, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre, constitue pour tous un soutien adapté et de première importance.

## Références bibliographiques

Chen G., Rasmussen S. (2005). *Emerging Issues for National Microfinance Associations*. Shorebank Advisory Services, Chicago, and Pakistan Microfinance Network, Islamabad.

[www.pmn.org.pk/link.php?goto=pp](http://www.pmn.org.pk/link.php?goto=pp)

CGAP (2004). *What Is a Network? The Diversity of Networks Today*. Focus Note no. 26, July 2004, Washington, DC.

[www.cgap.org/portal/site/CGAP/menuitem\\_da0167f15fed30167808010591010a0/](http://www.cgap.org/portal/site/CGAP/menuitem_da0167f15fed30167808010591010a0/)

Doligez F. (2003), *Microfinance Associations: Their Role in Developing the Microfinance Sector*. GTZ, Eschborn.

[www.gtz.de/de/dokumente/en\\_microfinance\\_associations\\_Gross.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/en_microfinance_associations_Gross.pdf)