

TOUCHER CEUX QUI SONT DIFFICILES À TOUCHER:

Etude Comparative des Institutions Financières Appartenant aux Membres dans les Zones Rurales Reculées

ETUDE DE CAS

Muntigunung Lembaga Perkreditan Desa, Indonésie: L'Appropriation Villageoise Comme Modèle de Fourniture de Services Financiers dans les Zones Reculées

Rewa Misra

COADY
INTERNATIONAL INSTITUTE
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

Avec le financement de la FORD FOUNDATION

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Juin 2008

Muntigunung Lembaga Perkreditan Desa, Indonésie: L'Appropriation Villageoise Comme Modèle de Fourniture de Services Financiers dans les Zones Reculées¹

Résumé

Les Lembaga Perkreditan Desa (LPD), institutions financières établies dans les villages à Bali, en Indonésie, constituent un modèle intéressant de fourniture de services dans les zones reculées. A première vue, le degré de fourniture de services au niveau institutionnel n'est pas élevé. Le LPD étudié est composé de 1,020 membres, tous les résidents du village. Seule une fraction de ces membres utilise les services financiers.

Néanmoins, ce modèle villageois dispose du potentiel pour élargir l'accès aux zones rurales reculées, en se servant des structures de gouvernance locales. Le LPD étant détenu et dirigé par le conseil villageois traditionnel, ceci signifie qu'à peu près chaque village de l'île au moins a accès à des services financiers. En Indonésie, les institutions financières, particulièrement celles de microfinance sont très présentes au niveau régional. En 2006, il existait plus de 1,328 LPD à Bali, touchant plus de 90% des ménages. Bien que ce modèle semble particulier à Bali et à sa culture, les structures de gouvernance locales existent dans la plupart des villages sous une certaine forme.

L'établissement de l'institution financière dans chaque village a permis aux LPD de réaliser une large couverture de services dans les zones reculées, grâce à la réduction de coûts et à l'appropriation locale, ainsi qu'au haut niveau d'acceptation et de confiance parmi les populations locales. Une partie des bénéfices sera, selon la politique adoptée, réinvestie dans la communauté; les membres participent activement à déterminer comment seront utilisés les excédents. Etant donné que les LPD appartiennent au conseil traditionnel et sont régis, en partie, par les lois traditionnelles, le sentiment de responsabilité des membres à l'égard de l'IAM est élevé, permettant ainsi une forte maîtrise des risques liés aux crédits. Les sanctions sociales dues au non remboursement sont très sévères et incluent même l'excommunication.

Le fait de s'appuyer sur les structures de gouvernance locales et les structures de pouvoir socioculturelles correspondantes, présente également des défis à relever. Bien que ce modèle soit très efficace pour la maîtrise des risques associés aux crédits, il ne prévoit pas de mécanisme efficace permettant d'interroger le conseil traditionnel sur ses responsabilités. S'il est vrai que la majorité des LPD sont jugés comme étant 'sains'², leur caractère décentralisé et le manque de surveillance suffisante et de capacités internes engendrent des risques de mauvaise gestion et de fraude, lorsque les membres du village sont réticents à affronter les autorités traditionnelles. Autrement dit, le risque de domination par les élites, très répandu dans les zones rurales, peut être plus prononcé dans ce

¹ La présente étude n'aurait pas pu être réalisée sans l'appui du personnel de la Bank Pembangunan Daerah (BPD) Denpasar, de l'équipe du GTZ-PROFI, aussi bien à Jakarta qu'à Denpasar, et particulièrement de M. Hamp et M. Nurcahya. Le personnel du LPD Muntigunung a joué un rôle clé en nous aidant dans la collecte et la comparaison des données sur le terrain et en nous témoignant son entière coopération tout au long de notre étude. En outre, j'exprime ma gratitude à M. Burhan Suriwinata qui nous a apporté son aide inestimable non seulement pour la traduction d'un document critique et des discussions sur le terrain, mais également, qui, grâce à sa grande expérience dans le secteur bancaire, nous a apporté un soutien considérable dans la compréhension du secteur financier en Indonésie.

² Évalués à l'aide de l'outil CAMEL modifié, par la BPD et la PLPDK. Pour des informations détaillées, voir la section sur la supervision.

contexte, où les dirigeants locaux sont en charge de la gouvernance. Le système actuel d'autorégulation par le biais du gouvernement provincial n'est pas efficace ou n'est pas mis en œuvre systématiquement dans les zones rurales.

Le modèle de supervision s'appuie sur un pourcentage qui doit être destiné à couvrir les coûts liés à la supervision. Même si ce pourcentage n'est pas actuellement suffisant, le principe est satisfaisant. Il existe également des problèmes de compétences, étant donné que le système d'évaluation (CAMEL) est complexe et n'est pas adapté aux petits LPD situés en zones rurales. Ces derniers nécessitent également des options plus importantes en matière de recapitalisation externe et d'échange de liquidités, en vue de répondre efficacement à la demande en services financiers exprimée par les villages.

L'expérience des LPD montre également que l'appropriation locale ne garantit pas nécessairement la profondeur de la fourniture de services ou des services flexibles. Même si tous les résidents y ont accès, ce n'est qu'un cinquième environ de la population qui, dans tous les cas, utilisent effectivement les services financiers. Des conditions rigides de garanties et d'autres exigences limitent une plus grande fourniture des services. Étant donné que la représentation au sein des LPD est de type familiale et que l'homme est le chef de famille, les femmes en général utilisent moins les services financiers, et participent de manière moins active à la gouvernance et à la gestion.

Le système des LPD présente plusieurs éléments novateurs, notamment un modèle de supervision qui permet un recouvrement des coûts, un ensemble de mesures incitatives destinées au personnel et liées à la performance, l'appropriation de la communauté et l'utilisation des lois traditionnelles pour la maîtrise des risques. Cependant, le LPD étudié met en exergue les risques pour les IAM d'être trop orientées vers le niveau local, en ce qui concerne la gouvernance interne, sans réglementation externe efficace et sans une supervision pour contrebalancer l'influence des structures de pouvoir traditionnelles.

Contexte et sélection du cas

Le secteur de la microfinance en Indonésie

Pour le secteur rural et, en particulier, les populations rurales pauvres, l'accès aux services financiers est encore limité en Indonésie. En dépit des efforts consentis par les gouvernements central et provincial pour étendre la microfinance aux zones rurales et la brillante réussite de la Bank Rakyat Indonesia (BRI), une étude menée par la BRI indique que deux tiers des ménages villageois n'ont pas accès aux services financiers formels ou semi formels. Sur le nombre de ménages ne possédant aucune entreprise viable, 62% n'avait aucun compte d'épargne et 68% n'avait reçu aucun crédit d'un quelconque établissement financier, tandis que 52% des ménages possédant des entreprises viables n'avaient reçu aucun prêt provenant d'une institution financière (BRI, 2001 in Jansen, Hamp, & Hannig, 2005).

Cet écart persistant en matière d'accès reste en opposition totale avec le réseau hautement diversifié des institutions financières rurales (particulièrement de microfinance) en Indonésie. Le rappel de l'influence étrangère qu'a subie l'Indonésie, les crises financières et les initiatives gouvernementales ont conduit à la mise en place d'un ensemble complexe, parfois confus, d'institutions financières dirigées essentiellement par divers niveaux du gouvernement. En Indonésie, les institutions de microfinance englobent: les banques commerciales dont la plus influente est la banque publique

Bank Rakyat Indonesia (BRI) et son système de plus en plus répandu appelé Unit *Desa* system; les banques populaires de crédit appelées *Bank Perkreditan Rakyat* (BPR), soumises à la loi bancaire et réglementées par la Bank Indonesia; et les institutions financières non bancaires appelées *Lembaga Dana Kredit Pedesaan* (LDKP) réglementées par le Ministère des Affaires Intérieures et les gouvernements provinciaux. L'Indonésie est également dotée de coopératives soumises à la loi des coopératives, de bureaux de prêteurs sur gages réglementés par le Ministère des Finances, d'organisations locales non réglementées telles que les associations de crédit et d'épargne appelées *Badan Kredit Desa* (BKD) qui ne semblent pas faire l'objet d'une quelconque forme de réglementation (Holloh, 2001). D'autres programmes de microfinance offrent des fonds subventionnés sous forme de micro crédit à des groupes cibles, notamment les personnes pauvres, les petits exploitants agricoles, les entrepreneurs et les ONG. Cependant, la finance institutionnelle n'a pas réussi à toucher les villages. Les institutions de microfinance telles que les unités de BRI, les BPR, les BKD, les LDKP et les coopératives intervenant dans les sous régions semblent n'avoir qu'une portée limitée dans les villages situés dans les zones rurales et auprès des groupes à faible revenu.

Les premiers LPD ont été créés en 1985. Leur forme actuelle et leur cadre réglementaire et de supervision ont été formalisés grâce à un décret publié en 2002 par le Gouvernement provincial de Bali. Conformément à ce décret, le "LPD" désigne toute organisation d'activité financière détenue par un village et chaque village peut posséder son LPD. Le village désigne en fait, une unité communautaire régie par la loi traditionnelle, appelée *Desa Pakraman* ou *Desa Adat*. Le LPD tire sa légitimité de l'*awig awig* ou 'de la loi traditionnelle écrite' de cette *Desa Adat* (Règlement No. 8 de 2002 de la province de Bali). Ceci est en contradiction avec d'autres associations villageoises d'épargne et de crédit en Indonésie, qui sont essentiellement détenues et régies par les organes administratifs, plutôt que par les communautés liées ensemble par la loi coutumière. Le Pembina Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten/Kota (PLPDK) est chargé de fournir les orientations techniques, de contribuer au renforcement des institutions et de procurer l'assistance en matière de formation aux LPD. En vertu de l'autorisation spéciale de la Bank Indonesia (voir lettre en date du 17 Février 1999), le LPD est autorisé à mobiliser l'épargne auprès des membres de *Desa Adat*. Le LPD est autorisé à octroyer des prêts seulement aux membres de leurs *Desa Adat traditionnels*, mais peut recevoir des prêts de n'importe quel établissement financier.

Les trois types d'institutions qui ont joué un rôle majeur dans la réponse aux besoins financiers dans les zones rurales en l'Indonésie sont: les unités des BRI, le BPR (généralement la forme que prennent les organisations de microfinance, et les LDKP, un ensemble varié et large d'institutions non supervisées, incluant les LPD. En outre, un quatrième type d'établissement de crédit, le *Pegadaian* (ou les bureaux de prêteurs sur gage) est une source de liquidité essentiellement à court terme, dans les zones rurales et urbaines. Les bureaux de prêteurs sur gage sont le monopole du gouvernement – dès 2002, le système était composé de 760 bureaux de prêteurs sur gage avec 6,600 employés.

Figure 1: Le secteur de la microfinance en Indonésie et ses principaux acteurs institutionnels clé

	Institution	Unité	Créanciers	Crédit	Epargnants	Epargne
1	BPR	2,148	2,400,000	Rs9,431,000,000,000	5,610,000	Rs9,254,000,000,000
2	Unité de BRI	3,916	3,100,000	Rs14,182,000,000,000	29,870,000	Rs27,429,000,000,000
3	BKD	5,345	400,000	Rs197,000,000	480,000	Rs380,000,000
4	KSP	1,097	665,000	Rs531,000,000,000	n/a	Rs85,000,000,000
5	USP	35,218	Na	Rs3,629,000,000,000	n/a	Rs1,157,000,000,000
6	LDKP	2,272	1,300,000	Rs358,000,000,000	n/a	Rs334,000,000,000
7	Pegadaian	264	16,867	Rs157,697,252,000	Pas d'épargnants	Pas d'épargnes
8	BMT	3,038	1,200,000	Rs157,000,000,000	n/a	Rs209,000,000,000
9	Mutuelle de crédit	1,146	397,401	Rs505,729,317,823	293,648	Rs188,014,828,884
TOTAL		54,444	9,479,268	Rs28,951,623,569,823	36,253,648	Rs38,656,394,828,884

Données recueillies par Gema PKM, Octobre 2004

Le guichet de microfinance de la BRI, en dépit du fait qu'il est le plus grand fournisseur de services de microfinance, n'est pas réellement parvenu à étendre ses services aux zones reculées. La plupart des unités sont situées dans les zones urbaines ou à proximité immédiate des zones urbaines, et la plupart des unités manquent tout simplement de ressources humaines pour étendre leurs activités au niveau des villages (Holloh, 2001). Ces limites sont également reflétées dans la taille des prêts octroyés par les unités, qui dépassent généralement \$100 dollars américains et sont relativement élevés pour les zones rurales. De même, seulement environ 50% des BPR se trouvent dans des zones rurales et la BPR la plus efficace doit faire face à la concurrence, essentiellement des banques commerciales, plutôt que de celle des petits prestataires de services décentralisés au niveau des villages.

Figure 2: Répartition des Institutions au niveau des Régions et des sous régions

Niveau national		
Institution	Nombre	Statut
BRI	> 4000 agences	Banque règlementée
BPR	>2000 unité (banques locales secondaires)	
LDKP (y compris. LPD)	> 1500 institutions	Largement règlementées par les gouvernements provinciaux et régionaux, autorisées de manière sélective à recueillir des dépôts.
Coopératives	> 35,000	Incluent les mutuelles de crédit, les coopératives d'épargne et de crédit et les cellules d'épargne des coopératives à fins multiples, la supervision et les orientations des gouvernements provinciaux.
Niveau régional		
LPD (Bali)	LPD, > 1300	Réglementé par les Gouvernements provinciaux, autorisés à collecter de l'épargne et les dépôts à terme
BKD (Java)	> 4500	Statut réglementaire pas clair bien que reconnu par certains tels, que les BPR

Les LDKP existent principalement à Java et à Bali et, à l'exception des LPD, sont détenus par les gouvernements provinciaux et régionaux. Les LPD constituaient à peu près 60% de l'ensemble des unités des LDKP en 2004 (Jansen, Hamp, & Hannig, 2004). Les seules autres institutions importantes au niveau des villages sont les BKD qui sont subordonnées aux décisions de l'administration villageoise, qui ne dispose pas d'un système de contrôle interne efficace. De même,

elles n'inspirent pas un sentiment d'appartenance et de confiance au sein de la population villageoise (Holloh, 2001). Auparavant, les BKD étaient considérés des BPR, mais il existe actuellement une certaine ambiguïté autour de la question de savoir si elles sont en fait réglementées (Holloh, 2001). Une loi bancaire de 1992 a obligé tous les BKD et LPKD à se convertir en BPR, cependant aucun BKD et seulement 30% des LDKP (Nurchaya, 2005) se sont conformés à cette exigence. Les BKD, une des formes les plus anciennes d'institutions (créées par le gouvernement colonial Hollandais dès 1905) ne se sont pas multipliées en nombre depuis plusieurs années.

Contrairement à ces institutions villageoises, les LPD sont celles qui obtiennent les meilleurs résultats financiers, qui ont une fourniture de services plus large et plus profonde, et un degré élevé d'adhésion communautaire. Holloh (2001) souligne que les LPD, en termes de mobilisation des dépôts, de qualité des avoirs et de durabilité sont de loin les plus performants des LDKP. En termes de pénétration du marché, les membres des LPD représentent bien plus de 90% de la population de la grande partie de l'île de Bali en Indonésie. Leur nombre (1,296 au cours de l'année 2004) a augmenté jusqu'à 1,328 en avril 2006 (BPD Denpasar, Indonesia).

Contexte local et méthodologie de sélection

Le but de l'étude consistait à analyser le potentiel dont disposent les IAM, en vue d'examiner la profondeur, l'étendue, l'envergure, la durée, la valeur et les coûts de la fourniture de services en zones reculées. Le second niveau d'analyse a porté sur l'examen de la question qui est de savoir comment la fourniture de services a été affectée par trois domaines: l'intégration au sein de réseaux et l'établissement de liaisons; la gouvernance et le droit de propriété; et la réglementation et la supervision. L'angle d'analyse est parti de l'association du rang le plus bas.

Le choix du LPD étudié a été effectué sur la base de trois critères: l'éloignement des IAM, la forte performance (sur la base des notations sur le système CAMEL et des discussions avec la PLPDK), et la relative étendue de la fourniture de services (exprimée dans le cas des LPD en proportion du marché également au niveau des régences). Sur la base des éléments susmentionnés, nous avons choisi le LPD de Muntigunung dans le village de Tulambein, dans la régence de Karangasem, à Bali. Les LPD sont partis principalement de cette île avant de se répandre. Ils ne desservent pas seulement les régences les plus riches du sud, mais également celles pauvres et situées physiquement dans les zones reculées, dans les régions montagneuses du nord et du nord est.

Une étude de deux semaines sur le terrain a été réalisée avec le LPD de Muntigunung. La fourniture de services a été évaluée selon les six aspects de Schreiner (1998): l'étendue, la profondeur, le coût, la valeur, la durée et l'envergure des services. Les données financières et celles relatives à la fourniture des services du LPD de Muntigunung contrastaient avec les moyennes des régences utilisant l'évaluation des chercheurs, comparativement aux rapports d'audit basés sur le système CAMEL et produits par la BPD. La classification du niveau de richesse a été effectuée dans une localité (Muntigunung) avec des emprunteurs du LPD. Quatre discussions thématiques de groupes ont été organisées avec les membres selon les éléments ci-après: a) deux avec des membres ayant des sources de revenus différentes; b) un avec seulement des femmes emprunteurs (les membres de la famille y ont pris part); c) un avec seulement des emprunteurs extrêmement pauvres. Ces discussions thématiques de groupes et les exercices pratiques, particulièrement la valeur/demande des services financiers alternatifs et l'adhésion ont enregistré la participation d'un groupe-type de l'ensemble des membres des LPD (représentant, d'une certaine manière, les emprunteurs actuels). Des entretiens avec les principaux informateurs ont été réalisés avec le personnel clé des LPD et les organes de régulation.

Performance des IAM en matière de fourniture de services

Etendue et profondeur de la fourniture de services

Comme mentionné plus haut, les LPD couvrent largement les ménages à Bali. En utilisant l'indicateur de la taille moyenne des prêts, les LPD ont une profondeur de fourniture de services de loin plus importante par rapport aux autres institutions financières, notamment la BRI et la Bank Pembangunan Daerah (BPD).

Figure 3: Profondeur de la fourniture de services des principales institutions financières en Indonésie (En dollars américains).

Institutions	Débouchés	No. d'encours de crédits	Montant des prêts	Prêt par compte	No. de comptes d'épargne	Epargne	Epargne par compte
BPR	2156	2,400,000	1,041,800,000	434	5,610,000	925,400,000	165
Unités de BRI	4049	3,100,000	1,418,200,000	457	29,870,000	2,742,900,000	92
LPD*	1296	317,293	96,645,844	305	911,272	60,350,350	66

(Jansen, Hamp & Hannig, 2004).

Les chiffres des LPD se rapportent aux clients et non aux comptes, aussi bien pour l'épargne que pour les prêts, ce qui implique même une profondeur plus élevée de fourniture de services des LPD (un client peut avoir plusieurs comptes d'épargne et de crédit) comparativement aux informations indiquées à la Figure 4. Même en utilisant les chiffres sur les clients, il ressort que les LPD ont une profondeur de fourniture de service plus élevée que celle des BPR et BRI. Les chiffres concernent toute l'Indonésie excepté les LPD, qui ne sont présents qu'à Bali; ainsi, ils ne permettent pas d'obtenir un tableau comparatif en terme de pénétration du marché entre les LPD et les autres institutions, mais font prendre conscience de la profondeur relative de fourniture de services.

La régence de Karangasem (dont le nombre de la population était estimé à 388,320 en 2003) située dans le nord est, est la plus pauvre et la plus reculée de Bali. Les 156 LPD de la régence de Karangasem ont des épargnes par habitant d'un montant de \$17.90 dollars américains, comparativement à la moyenne pour tous les LPD à Bali qui s'élève approximativement à \$33.50 dollars américains. Les LPD de Karangasem fournissent à la fois des services à 52,461 épargnants et 27,753 emprunteurs (13.5% et 7.1% de la population estimée) ce qui est en dessous de la moyenne du système, en raison du fait que la population est très clairsemée et de la relative pauvreté de la région qui permet difficilement aux populations d'épargner.

Le nombre de membres du LPD de Muntigunung a atteint 1,020 (tous les ménages de *Desa Adat*). Il y a 249 emprunteurs, soit approximativement 24% de la population du village. Le Muntigunung est la localité la plus reculée et la plus pauvre de la régence de Karangasem, selon les autorités locales de la PLPDK. L'épargne moyenne par habitant pour ce LPD est de \$11 dollars américains, ce qui est très en dessous de la moyenne de la régence de Karangasem. La pauvreté de Muntigunung est aggravée par sa localisation dans une zone montagneuse, rendant extrêmement difficiles l'irrigation et la disponibilité de l'eau potable. L'eau potable est transportée manuellement dans des containers sur un terrain montagneux durant la saison sèche. En outre, en raison de la distance à parcourir pour parvenir jusqu'au siège de la régence, cette zone n'attire pas assez de touristes de sorte à permettre la diversification des activités en plus de l'agriculture.

Même s'il est vrai que tous les membres peuvent, en théorie, avoir accès aux services d'épargne et de crédit, il reste que l'accès universel, notamment aux prêts, est limité. Cette situation résulte de l'exigence de garanties, comme spécifié clairement dans l'*avig avig* ou la loi coutumière de Muntigunung. Celle-ci exige que les prêts soient assortis de garanties et prévoit des sanctions strictes si le membre n'honore pas ses engagements - toutes les mesures visaient à maîtriser les risques de non remboursement des prêts. La garantie exigée est toujours équivalente au montant total du prêt et peut porter sur n'importe quel biens, des titres fonciers, en passant par des motocyclettes etc. Ceci explique peut être aussi pourquoi l'accès des femmes aux LPD est faible, étant donné que la plupart d'entre elles ne possèdent pas de titres fonciers et d'autres actifs à leur nom. Lorsque les femmes étaient veuves ou si, pour une raison donnée, elles avaient accès aux titres fonciers, elles pouvaient obtenir des prêts. Sur le nombre total d'emprunteurs (173), seulement 21 femmes ont eu accès aux prêts.

La fixation d'un plafond à la taille des prêts (\$22 dollars américains) est effectivement un moyen d'écarter les riches qui ont peut être besoin de prêts plus élevés. Un exercice de classement par niveau de richesse avec les membres des LPD a indiqué qu'il y avait seulement deux ménages riches parmi les emprunteurs actuels – le maximum des participants étant pauvres. Cependant, il y avait une relative faible participation des personnes extrêmement pauvres (cinq emprunteurs). Le classement par niveau de pauvreté a été effectué avec un groupe type des membres du LPD (représentant, d'une certaine manière, les emprunteurs actuels).

Envergure, valeur et coût de la fourniture des services

Le sens relatif à la valeur des services des LPD est élevé dans la communauté villageoise, tel point qu'une enquête sur le niveau de satisfaction de la clientèle a été réalisée récemment sur les BPR et les LPD et a révélé que "les clients des LPD sont très fidèles aux LPD, même si dans le fond leur niveau de satisfaction à l'égard des services et des produits offerts par les LPD est moins important que celui des clients des BPR" (Johnson, 2006). Le niveau de satisfaction a été évalué sur un nombre de niveaux, à savoir les produits et les services, les infrastructures de bureau, l'attitude du personnel etc. En ce qui concerne particulièrement la satisfaction relative aux produits, les emprunteurs des LPD semblent être relativement plus satisfaits des offres de produits de leur institution que les emprunteurs des BPR, surtout en ce qui concerne le taux d'intérêt.

Les discussions thématiques de groupes avec les membres du LPD de Muntigunung confirment les conclusions de l'enquête sur le niveau de satisfaction de la clientèle, et aussi les données sur le manque d'accès à la BRI et aux autres institutions financières rurales (voir "Contexte"). Elles mettent aussi en exergue les raisons pour lesquelles les membres préféraient les services des LPD et les considéraient dans l'ensemble comme étant moins chers.

Les produits des LPD sont composés de deux produits de prêts et de deux produits de dépôt (épargne et dépôt à terme). Le produit de prêt le plus populaire a une durée allant d'un mois à 20 mois (taux d'intérêt appliqué sur une base décroissante de 3% à 3.5% par mois selon la durée) avec un calendrier de remboursement qui est souple. Il existe un produit moins populaire qui est à mensualité fixe et appliquant un taux uniforme (taux d'intérêt allant de 2 à 2.5% par mois selon la durée). Les frais additionnels incluent 3% comme frais sur l'épargne obligatoire et 3% comme frais des commissions sur le crédit. 88% des prêts ont été accordés aux fins d'une utilisation productive, cependant certains prêts ont été également octroyés pour la consommation, largement pour l'achat de motocyclettes.

Les membres ont souligné qu'ils ne pouvaient pas avoir accès à la BRI en raison des procédures compliquées de demande des crédits et de la distance qui les sépare des agences locales des BRI. (Il est assez intéressant de noter que le personnel du LPD a préféré la BRI comme institution de refinancement au lieu de la BPD en raison de la proximité de l'antenne de la BRI, comparativement à celle de la BPD. A tous les niveaux, la proximité géographique a été le déterminant clé dans le choix du fournisseur de service.) L'enquête sur le niveau de satisfaction qui a porté sur un échantillon de dix grands et petits LPD a également révélé que le niveau de satisfaction relatif au service clientèle des LPD est le plus élevé en ce qui concerne l'accessibilité.

Figure 4: Tableau comparatif des prestataires de services financiers du point de vue des membres

Prestataire	Produit de prêts	Epargne	Accessibilité telle que rapportée par les membres	Autres
LPD	Prêts à terme: un prêt à terme fixe, un prêt assorti d'un calendrier de remboursement flexible. Pas de montant minimum Charges Fixes 24 -30% par an. (taux d'intérêt nominal) Flexible: 36-42% par an selon la durée (taux d'intérêt nominal) Tous deux nécessitent 3% de l'épargne obligatoire et 3% des commissions sur le crédit. (tous les soldes décroissants)	Dépôt obligatoire – 3% du prêt Dépôts à terme – 3, 6, 12, 24 et 36 mois. 10.8% par an. Solde minimum d'ouverture \$45 dollars. Dépôts fixes: 3-11 mois – 10.8% an. 12-19 mois – 12% an. 20-35 mois – 15% an. 36 mois > 18% an. Solde minimum d'ouverture des comptes d'épargne de \$0.45 dollars 7.2% par an. (Pas de période de blocage).	Très accessible physiquement. Même si le bureau est fermé, ils peuvent déposer leur épargne ou effectuer des retraits en rencontrant le responsable du LPD. Accessible financièrement à tous.	Les prêts sont assortis de garanties, les procédures de demande sont simples. Aucun client pour les prêts à mensualités fixes.
Prêteur d'argent	Prêts avec aucun frais fixe de jouissance 120% par an. (nominal)		Dans les villages, mais les plus pauvres ne peuvent y accéder	Assortis de garanties, procédures de demande sont simples
BRI	Prêts pour l'agriculture 24% par an. (Constant), durée de 2 ans	(Membres non informés des produits d'épargne bien que la BRI offre une gamme de produits d'épargne compétitifs)	Agence la plus proche 8-20 km du village. Les responsables ne se rendent pas dans le village. Heures inadaptées. Le personnel n'est pas connu individuellement	Procédures de demande avec garantie sont compliquées

Les membres ont préféré épargner auprès du LPD local au lieu de le faire auprès d'autres institutions. Les clients des LPD avaient le sentiment que le fait de placer leurs épargnes auprès du LPD signifierait qu'ils aient un accès rapide à leur argent. Les utilisateurs faisaient également confiance aux LPD, en ce sens que pour eux, les LPD représentaient un lieu sûr où ils peuvent déposer leurs épargnes. Le fait que les responsables et le personnel du LPD soient du terroir et que le responsable soit un enseignant d'école respecté dans le même *Desa Adat* sont fortement associés à la confiance générale témoignée envers le LPD local par ses membres.

Les clients étaient plus que satisfaits de la petite équipe locale de direction du LPD et la communication avec ladite équipe était facile. Les membres ont indiqué qu'ils peuvent toujours aller

vers d'autres institutions pour obtenir des emprunts si des taux d'intérêt significativement meilleurs y sont offerts, ou si de nouvelles agences ouvrent dans des zones plus proches. Plus important encore, ils se disaient que les bénéfices des LPD reviendraient à leur village et contribueraient à son développement.

L'adéquation des produits aux trésoreries des ménages est un déterminant plus important que le taux d'intérêt dans le choix d'un fournisseur de service. Les groupes d'épargne féminins (créés dans le cadre de divers programmes du gouvernement) dans le village n'étaient pas répandus, étant donné qu'ils n'étaient pas appropriés pour les ménages les plus pauvres, en raison du besoin d'épargne régulière. Les prêteurs d'argent locaux appliquent un taux annuel de 120%, beaucoup plus que le LPD, cependant le principal problème était le paiement mensuel exigé par les prêteurs d'argent qui ne convient pas au caractère saisonnier des moyens de subsistance qui, dans la zone, provenaient essentiellement de l'agriculture. En fait, un produit similaire introduit par le LPD (mensualités fixes) n'a pas trouvé de preneurs.

Encadré 1: Discussions avec les membres des LPD

Nyoman Kenah est une cliente extrêmement pauvre du LPD, qui ne peut pas rembourser les prêts contractés auprès d'un prêteur d'argent. Elle a une fois contracté un prêt auprès d'un magasin pour apporter des réfections à sa maison et a été confrontée à beaucoup de difficultés pour le rembourser. Son mari vend de la crème glacée, cependant, les ventes sont faibles durant la saison pluvieuse (contrairement en saison sèche), ce qui l'a contraint à devenir éboueur pour joindre les deux bouts. Pendant ladite période, ils n'ont pas d'épargne et aucun moyen pour rembourser les prêts. Elle n'est pas membre des groupes de femmes, car elle ne peut pas épargner régulièrement. Son mari est tombé malade et devait être évacué à Singharaja. Elle a reçu immédiatement un prêt d'un montant de 200 dollars américains octroyé par le LPD. Elle peut décider de quand payer son principal et les remboursements des intérêts sont réguliers. Selon elle, les LPD sont solidaires avec elle en cette période de mauvaise passe, et en raison de leur flexibilité, elle ne ressent pas la pression de leur rembourser leur argent, même durant la saison pluvieuse.

Made Sumi est un agriculteur qui plante du maïs et du manioc. Il a une femme et quatre enfants. Il ne veut pas que ses enfants deviennent plus tard des agriculteurs, étant donné que ce métier est difficile. Depuis juin 2006, il épargne auprès du LPD en vue de faire face aux frais liés à la poursuite de leurs études supérieures. Le LPD lui donne le choix de faire des dépôts fixes, afin de ne pas être tenté de retirer son argent. Il pense que les banques sont trop éloignées et il veut suivre l'évolution du montant accumulé dans son compte. Il peut le faire avec le LPD, étant donné que le LPD intervient dans le village. Il pense que grâce au LPD, son argent augmente et bientôt générera plus de bénéfices et produira éventuellement de meilleurs taux d'intérêt sur les épargnes également.

Dans l'ensemble, le LPD a été apprécié pour son accessibilité, l'adéquation des ses produits à la trésorerie des ménages, et en raison du fait que les dirigeants et le personnel soient du terroir. Dans cette zone reculée, avec les expériences vécues avec les opérateurs douteux, et le nombre élevé de membres auxquels sont escroquées des sommes d'argent, le sens du contrôle et la familiarité offerts par une institution locale sont déterminants pour opérer un choix. En dépit du taux d'intérêt élevé appliqué par les LPD et d'autres difficultés (voir les sections suivantes), les LPD restent un choix populaire pour accéder aux crédits pour des raisons de productivité.

Associé aux contrôles internes minutieux et à la gestion rigoureuse des risques de crédit par l'organisation (voir les sections sur la gouvernance, la régulation et la supervision), le niveau élevé de

confiance crée le potentiel permettant d'offrir une fourniture de services large et durable. Cependant, les contrôles, spécialement ceux portant sur les risques de crédit, limitent effectivement la profondeur de la fourniture de services. Contrairement à d'autres méthodes de microfinance basées sur les groupes, les LPD ne semblent pas avoir remplacé les garanties économiques par des garanties sociales ou même les épargnes (seulement 88 membres épargnent dans des comptes de dépôt à terme et des produits d'épargne). Ceci n'a pas seulement limité l'accès des populations extrêmement pauvres, mais également celui des femmes. Le LPD, de ce fait, semble marcher sur une corde raide entre la gestion des risques et la réalisation d'une profondeur véritable de fourniture de service, qui dépendrait dans une grande mesure, du renforcement de l'orientation réelle de l'épargne et des garanties sociales du LPD.

Durée de la fourniture des services

Conformément au système de notation CAMEL modifié par la PLPDK et le BPD Bali, l'ensemble du secteur des LPD est performant avec à peu près 75% de LPD qui sont efficaces.

Figure 5: Notation des LPD de Bali

Classification	Décembre 2004		Décembre 2005	
	LPD	%	LPD	%
Sains	925	71	974	75
Assez sains	190	15	101	8
Moins sains	61	5	91	7
Non sains	120	9	138	10
	1296	100	1304	100

Source: Nurcahya, 2005

Le LPD de Muntigunung a été jugé comme étant sain par le BPD sur la base des normes CAMEL modifiées. Ces normes évaluent l'adéquation des fonds propres, la qualité de l'actif, la qualité de la gestion et la liquidité et la rentabilité. Sur la base de l'évaluation des cinq facteurs, les LPD ont été répartis en plusieurs catégories à savoir, "sains", "assez sains", "moins sains" ou "non sains". Selon notre analyse, le LPD de Muntigunung a atteint une autosuffisance opérationnelle de 200% (non ajusté pour le coût du marché du capital et de l'inflation), et une autosuffisance financière de 190%. En termes de rentabilité, le rendement des actifs de 18% est largement dû aux taux d'intérêt relativement élevés appliqués sur les prêts (allant de 24-36% du solde nominal décroissant). Le faible ratio de coûts d'exploitation de 4.14% indique que le LPD, comme les autres institutions appartenant aux membres tirent profit du faible coût de fonctionnement pour atteindre les zones les plus éloignées.

Encadré 2: Travaux de la réunion du 35^{ème} jour du LPD (Voir également la section sur la gouvernance)

Tous les chefs de famille sont présents à la réunion. Le responsable du LPD lit à haute voix les états financiers du LPD. Il note qu'il y'a des absents, étant donné que c'est la saison de l'ail et les populations sont allées à Singaraja pour vendre leurs produits. Il lit à haute voix les noms des personnes qui sont en retard dans leurs remboursements et avertit qu'ils doivent payer à temps. Ces emprunteurs seront sanctionnés, et s'ils ne procèdent pas au remboursement, des prélèvements seront faits sur leurs comptes d'épargne obligatoires.

Un membre souhaite savoir pourquoi un prêt sollicité par un autre membre lui a été refusé, alors que cette personne envisageait construire une maison avec ledit crédit. Le dirigeant du LPD répond qu'il n'y a pas de fonds disponibles pour les

prêts. Les membres posent la question de savoir si cela est dû au fait que les membres ne remboursent pas leurs prêts. Le dirigeant répond que les remboursements sont largement en retard seulement en début de saison pluvieuse. Le manque de fonds est dû à un retrait effectué par un client qui détenait une épargne importante. Les BPD ne disposent pas encore d'argent et par conséquent, il n'y a pas de fonds adéquats pour octroyer un crédit, particulièrement destiné à la construction, car ce type de projet nécessite un prêt d'un montant important.

Le membre n'est pas convaincu. Il souhaite avoir connaissance du nombre de personnes qui ont épargné auprès du LPD et de la raison pour laquelle le retrait effectué par une personne entraîne un manque de fonds? Qu'est ce que le personnel du LPD fait pour attirer plus d'épargnants? A cet égard, le dirigeant répond qu'il va de maison en maison pour parler aux gens d'épargne, mais ils sont pauvres et veulent rembourser tout d'abord leurs prêts; par conséquent les épargnes ne sont pas encore si importantes pour couvrir les besoins de prêts. Le superviseur du LPD ajourne ensuite les discussions en cours pour une autre réunion.

Plus tard dans la même journée, lorsque nous nous sommes entretenus avec le dirigeant au sujet de la question soulevée au cours de la réunion, il a répondu que celle-ci est posée à chaque réunion, car les membres souhaitent plus de crédit et des prêts plus importants. Je dois arriver soit à leur octroyer des prêts d'un montant plus bas ou leur demander de revenir me voir dans un ou deux mois.

Cependant, il existe des obstacles majeurs au développement futur des LPD. Des discussions avec les dirigeants de Muntigunung révèlent que la demande de crédits dépasse déjà de très loin la capacité des LPD à leur offrir des prêts. (Pour des discussions plus détaillées sur cette question, voir la section sur les liaisons).

Le genre de petit LPD dont dispose Muntigunung, même s'il a été jugé sain, n'aura typiquement accès aux fonds des BPD qu'au bout de trois années de fonctionnement au moins. Lorsque ces fonds seront mis à disposition, ils ne couvriront pas la demande totale exprimée par le LPD. Dans le passé, il a été sérieusement question que le BPD exige des garanties pour le refinancement, qui dans certains cas ont été fournies grâce aux fonds personnels apportés par le dirigeant du LPD. Il est désormais recommandé de supprimer la garantie pour les prêts de moins de 5000 dollars américains et que la garantie assurance soit étendue à ces prêts. Il n'existe aucune contrainte réglementaire de mobilisation des fonds provenant de sources autres que le BPD, cependant dans la pratique, ceci est difficile. La BRI applique un taux d'intérêt sur le refinancement (2% par mois), ce qui ne laissera pas au LPD les marges requises. Il n'est pas facile de négocier un prêt auprès d'autres LPD, étant donné que les règles traditionnelles/juridiques à cet égard ne sont pas claires. Il est possible que les déficits et excès de liquidités puissent être transférés au secteur des LPD. Malheureusement, ceci exige des liaisons efficaces entre eux et un (ou davantage de) pourvoyeur (s) d'aide performants.

Qu'est ce qui a permis à cette institution appartenant aux membres d'avoir une couverture de services dans les zones reculées?

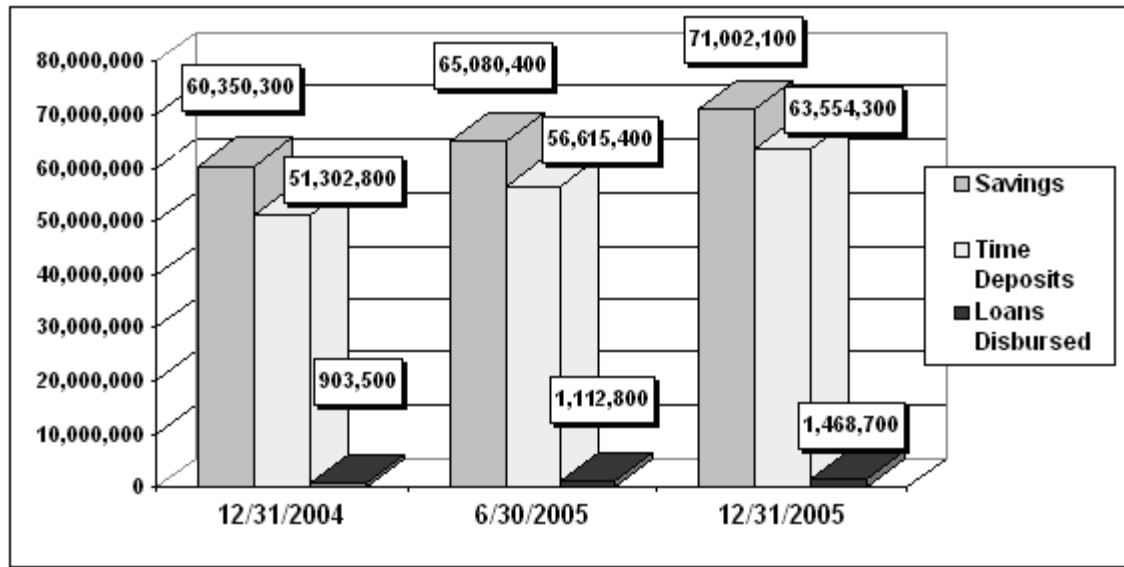
Liaisons à dessein ne tiennent pas compte de la diversité

“Les LPD sont présents partout à Bali”, selon un responsable d'un BPD local. Ils sont géographiquement le poste de service le plus proche pour le dernier et le plus pauvre des clients désirant accéder aux services financiers. Les LPD, comme plusieurs autres IAM desservent différentes régions, allant des services aux populations urbaines dans les régions de Denpasar où les bureaux des LPD ont un effectif élevé et ressemblent à des agences de banques commerciales, aux petites localités comme Muntigunung où une petite salle offerte par une structure caritative locale sert de bureau pour trois agents.

Le secteur des LPD lui même est assez diversifié en termes de taille des avoirs—avec une catégorie de LPD dont le montant des avoirs dépasse \$500,000 dollars américains, comparativement à ceux possédant des avoirs d'un montant approximatif de \$20,000 dollars américains. Ces divers LPD ont des exigences différentes en matière de liquidités et de formation – tirant toutes les deux actuellement leurs sources largement des BPD et des PLPDK.

Les LPD correspondant à la première catégorie représentent moins de 10%, même si dans l'ensemble, le secteur se développe. La Figure 7 indique que le système des LPD, dans son ensemble, semble être avoir des excédents de liquidités. En ce qui concerne les 90% de LPD, qui sont classés dans cette dernière catégorie de liquidités, ils restent cependant un problème majeur.

Figure 6: Portefeuille des crédits et d'épargne du système des LPD (dollars américains)



Actuellement les plus grands LPD placent leur excédent de liquidités auprès du BPD. Historiquement, les avoirs interbancaires se sont accrus, grâce aux espèces et aux liquidités déposées auprès du BPD, particulièrement entre 1996 et 1999, avec un taux moyen annuel de croissance de 84%. Plus de 90% des liquidités a été placé auprès du BPD (Holloh, 2000). Actuellement, les avoirs interbancaires avoisinent 20% de la totalité des avoirs, tandis qu'à la fin de l'année 1999, cette liquidité représentait 35% des avoirs totaux. Ceci est toujours significatif en termes de potentiel pour

desservir les LPD tels que celui de Muntigunung. Le haut niveau des dépôts auprès du BPD a semblé indiquer que le système avait des surliquidités. En réalité, cette situation ne concernait seulement qu'un petit nombre de grands LPD. Les chiffres rapportés par le personnel du BPD Bali indiquent qu'en ce qui concerne les plus petits LPD, le problème était le manque de liquidité. Près de 90% des LPD évalués ou jugés efficaces sur la base du système CEHAT⁹ (974 LPD sur 1,304) sont à la recherche de différentes sources de financement. Les ratio-prêts dépôts pour le secteur dans son ensemble (moyenne du système pour l'année 2006 comme indiqué par le BPD Bali) sont de 85-90%, ce qui est bien au dessus du taux optimal de 60%. En raison des préoccupations relatives à l'adéquation des fonds propres, le BPD décourage activement le fait de prendre des dépôts, aggravant ainsi les questions de liquidités.

Le personnel du LPD de Muntigunung a indiqué qu'en raison de la situation du LPD, il a rarement accès aux formations. La principale opportunité dont ils disposent pour améliorer leurs connaissances est le fait d'avoir des interactions avec le personnel de la PLPDK qui leur rend visite dans le cadre de leur participation au sein du comité de supervision (voir section sur la régulation et la supervision). Le personnel a également affirmé que personne ne lui a posé la question de savoir quelle formation était la plus importante. Ils ont indiqué que l'accent est mis sur la gestion des risques de crédit, alors qu'ils ont besoin de soutien afin de savoir comment mobiliser plus de dépôts, ou avoir des liens avec d'autres banques avec pour objectif d'emprunter des fonds destinés à être prêtés, ou encore de résoudre les questions de gouvernance.

Actuellement, le renforcement des capacités du LPD se fait en collaboration avec le Certif. Le Certif est un organisme de normalisation duquel les Directeurs des BPR détiennent leur formation, et qui est bien positionné dans le secteur des banques commerciales. Le programme est basé sur un outil comme l'outil CAMEL (voir la section sur la régulation et la supervision) qui a pendant longtemps été grandement utilisé par les banques commerciales. Il est difficile de répondre à la question de savoir comment cette combinaison sera efficace en relation avec une petite association villageoise d'épargne et de crédit. Il est certain que les demandes de renforcement des capacités exprimées par les membres du personnel du LPD portent sur un certain nombre de domaines. Ceux-ci, lorsqu'il s'agit d'institutions de microfinance, exigent d'habitude un traitement distinct de celui qui leur est réservé, même lorsqu'il s'agit de petites banques. Selon l'équipe de direction, les domaines clé dans lesquels ils ont besoin d'appui sont les suivants: renforcement de capacités en matière de discipline vis-à-vis de l'épargne, le développement de produits, la gouvernance, les liaisons avec des institutions externes, la gestion de la liquidité, l'élaboration de programmes d'activités, la gestion des risques et la gestion des systèmes d'information. Le plan du cours destiné au LPD et élaboré par le Certif couvre une variété de thèmes relatifs aux ressources humaines et la gestion financière, à la planification et aux contrôles interne et externe.

En définissant les liaisons, particulièrement la disponibilité aussi bien des services de refinancement que des services techniques, les IAM sont parfois traitées comme un groupe homogène, alors qu'il se peut que, compte tenu de leurs origines locales, elles desservent une clientèle assez diverse, ayant différentes capacités en matière d'épargne et de remboursement. Au regard de cette situation, y a-t-il une nécessité urgente de réorienter les liaisons avec les institutions (telles que le BPD et le PLPDK) en vue de répondre à différents besoins?

Appropriation locale et gouvernance traditionnelle: Avantages et inconvénients

Encadré 3: Discussions en groupes avec les emprunteurs du LPD— deux sœurs, leurs maris et une famille

En épargnant et empruntant auprès du LPD, nous faisons du bien à notre communauté. Il s'agit de notre institution. Nous connaissons tout le monde —leurs bons et mauvais côtés. Les bénéfices nous reviennent. En ce moment, les bénéfices ne sont pas importants, ils restent au sein du LPD. Lorsqu'ils seront assez importants, nous déciderons ensemble s'il faut les réclamer pour nous mêmes ou s'il faut faire quelque chose de bien pour le village. La loi du LPD est stricte—il est écrit dans notre loi à nous (loi communautaire) que nul ne peut faillir à l'obligation de rembourser un prêt contracté auprès du LPD, autrement, ces personnes risquent d'être renvoyées du village, ou de ne pas pouvoir être enterrées dans leur village natal. Pour tout habitant de Bali, c'est la pire des choses qui puisse lui arriver, car nous sommes très proches de notre famille. Nous connaissons, depuis la réunion annuelle, l'identité des personnes qui sont en retard dans leurs remboursements. Jusqu'à présent, il n'y a personne qui n'ait pas remboursé en fin de compte ses crédits. Il se peut qu'ils soient en retard, qu'ils empruntent auprès d'autres sources, mais ils remboursent les prêts contractés.

Une grande partie de la réussite du LPD est attribuable à l'équilibre entre a) appropriation et gestion locale b) réglementation provinciale et coutumière et c) supervision externe et gouvernance interne. Les dispositions concernant le droit de propriété interne et la structure de gouvernance du LPD ont été décidées par le décret provincial de 2002, mais ses fondements résident dans l'ancienne loi coutumière de Bali – l'*amig amig*. Cette structure détermine le juste milieu entre uniformité et individualité dans le secteur des LPD. La loi coutumière locale a une emprise complexe sur la vie communautaire. Geertz (1980) appelle Bali un "état théâtre", régi par les rites et symboles, plutôt que par la force. Autrefois, adoptée oralement de génération en génération, l'*amig amig* existe maintenant sous une forme écrite, et lorsqu'elle est entrelacée avec des éléments religieux et rituels de la société, elle s'accompagne d'un code redoutable, qui, lorsque l'on s'en éloigne, entraîne de conséquences graves, tels que le bannissement du village, l'interdiction d'être enterré dans son village natal, etc. Dans les endroits où les liens sociaux et l'observation de la loi coutumière étaient faibles, les LPD obtenaient en général des mauvais résultats (Holloh, 2001).

Le LPD est détenu par une IAM—le *Desa Adat* (ou village communautaire), à qui l'on donne un pourcentage des bénéfices. Les bénéfices peuvent être distribués aux membres si l'*adat* le décide ainsi, ou peuvent être utilisés comme versement unique en faveur du développement du village ou des activités religieuses. Les membres du LPD de Muntigunung ont décidé que compte tenu du fait que les bénéfices du LPD sont actuellement faibles, ils seront réinjectés dans le capital des LPD, plutôt que d'être utilisés pour d'autres fins. Le conseil du *Desa Adat Paruman* est un organe représentatif élu, tandis que son assemblée générale appelée *Parjuman* (comprenant toute la population du *Desa Adat*) est l'instance suprême de décision du village. L'organisation du *Desa Adat* est basée sur un système de lignage familial à Muntigunung. Elle est composée de 21 familles élisant leurs propres représentants auprès du conseil. Nous avons constaté que les femmes ne participaient pas vraiment aux réunions du conseil (tenues tous les 35 jours); cependant, toute la population a participé à une réunion religieuse annuelle du village et qui tient lieu de principale assemblée générale où les décisions sont prises avec l'ensemble des membres.

Au cours de leur participation à la réunion du 35^{ème} jour, les chercheurs ont trouvé qu'elle était fortement ritualisée, reflétant ainsi l'ordre social et religieux du village. Les points inscrits à son ordre du jour général - revue de l'état d'avancement du LPD, publication des noms des emprunteurs en retard dans leurs remboursements, des sanctions relatifs aux prêts—sont prévus par l'*amig amig*. Les

représentants élus interrogent activement le personnel du LPD et son comité de supervision sur des questions, et le responsable du LPD essaie, du mieux qu'il peut, d'y apporter des clarifications. Le comité de direction du LPD composé du chef, du personnel administratif et du caissier est également choisi par les membres de la communauté villageoise. La gestion des risques est également indiquée dans l'*avig avig*. Il est difficile de dire si ou non ces dispositions sont effectivement mises en pratique; toutefois il convient de noter que les taux de remboursement au LPD de Muntigunung sont de 100%.

“Bien qu'il ne soit pas possible de répliquer tous les aspects relatifs à l'expérience des LPD, particulièrement les attitudes des habitants de Bali à l'égard de la dette et la cohésion autour du *Desa Adat*, les relations institutionnelles “gagnant-gagnant” développées à Bali pourraient servir de modèle pour toutes les provinces” (Patten, Rosengard, Johnston, & Koesoemo, 2003). Bien que les lois coutumières utilisées sont fortement propres et particulières au contexte balinais, la possibilité de les transférer se trouve à point d'équilibre entre le socio informel et le formel institutionnel. Les liens sociaux et les liaisons traditionnelles permettent de gérer les risques de crédit et d'assurer l'adhésion de la communauté villageoise; l'appui institutionnel externe fournit des orientations, des services techniques, de la liquidité et un environnement favorable.

Cependant, quel est le juste milieu et qui sont les premiers répondants lorsqu'un évènement vient à le déstabiliser? Le LPD de Muntigunung qui est situé dans une zone reculée permet de mettre en exergue les grandes différences entre contrôles internes coutumiers et contrôles externes institutionnels sur les LPD. Il montre également comment les contrôles internes coutumiers mettent l'accent que la gestion des risques de crédit mais ne prépare pas le LPD à faire face à des risques institutionnels plus grands.

Ayant démarré ses activités en 1996, le LPD a été fermé pendant une brève période après que son capital ait été déclaré comme étant “liquidé”. Il a seulement été rétabli en décembre 2004, grâce aux capitaux d'un montant de \$250 dollars américains apportés par le gouvernement provincial. Les états financiers audités n'étaient pas disponibles avant décembre 2005. Le responsable du LPD de l'époque est maintenant le chef du *Desa Adat*. Bien qu'il soit l'organe de supervision officiel, le BPD et les dirigeants actuels du LPD n'ont pas été en mesure de le convaincre de fournir des informations détaillées sur les transactions passées du LPD. Ainsi, même si le BPD découvre certains dysfonctionnements, il n'a réellement aucun moyen d'y faire face, étant donné que c'est l'assemblée générale du *Desa Adat* seule qui a le pouvoir d'entreprendre de telles démarches. Le chef coutumier du village passe outre l'intérêt du LPD, en dépit de tous les efforts consentis par les dirigeants du LPD et du BPD.

Deux faiblesses ont contribué à cette situation. La première est relative au comité de supervision du LPD qui ressemble plus à un conseil d'administration au sein du LPD. Le contrôle interne est la responsabilité des membres élus (qui ne font pas parti de la direction et qui est habituellement d'une équipe de trois personnes), ayant généralement à leur tête le chef coutumier du village (ou *Bendesa Adat*). Dans le cas de Muntigunung, le simple fait que le *Bendesa Adat* n'assiste pas aux réunions du conseil du LPD, d'une part et les relations traditionnelles de pouvoir entre les 21 chefs de lignage, d'autre part signifie que tous n'ont pas le même niveau de volonté pour exiger de lui des réponses. En principe, chaque membre du conseil devrait être en mesure d'évaluer la situation financière et la qualité opérationnelle de l'organisation. Ceci n'a pas été observé chez plusieurs membres du comité de supervision. En outre, compte tenu du fait qu'il n'existait pas de processus approprié de planification des activités et de planification financière, il n'est pas certain que le comité de

supervision ait disposé des outils de base nécessaires pour évaluer la performance du LPD. La fonction de gouvernance du LPD, sur certaines questions, n'a pas été clairement distinguée des fonctions de gestion. Par exemple, le comité devrait avoir une responsabilité fiduciaire vis-à-vis des membres de l'organisation. Cependant, la direction semble être tenue directement responsable du fait que le conseil joue plus un rôle de facilitateur.

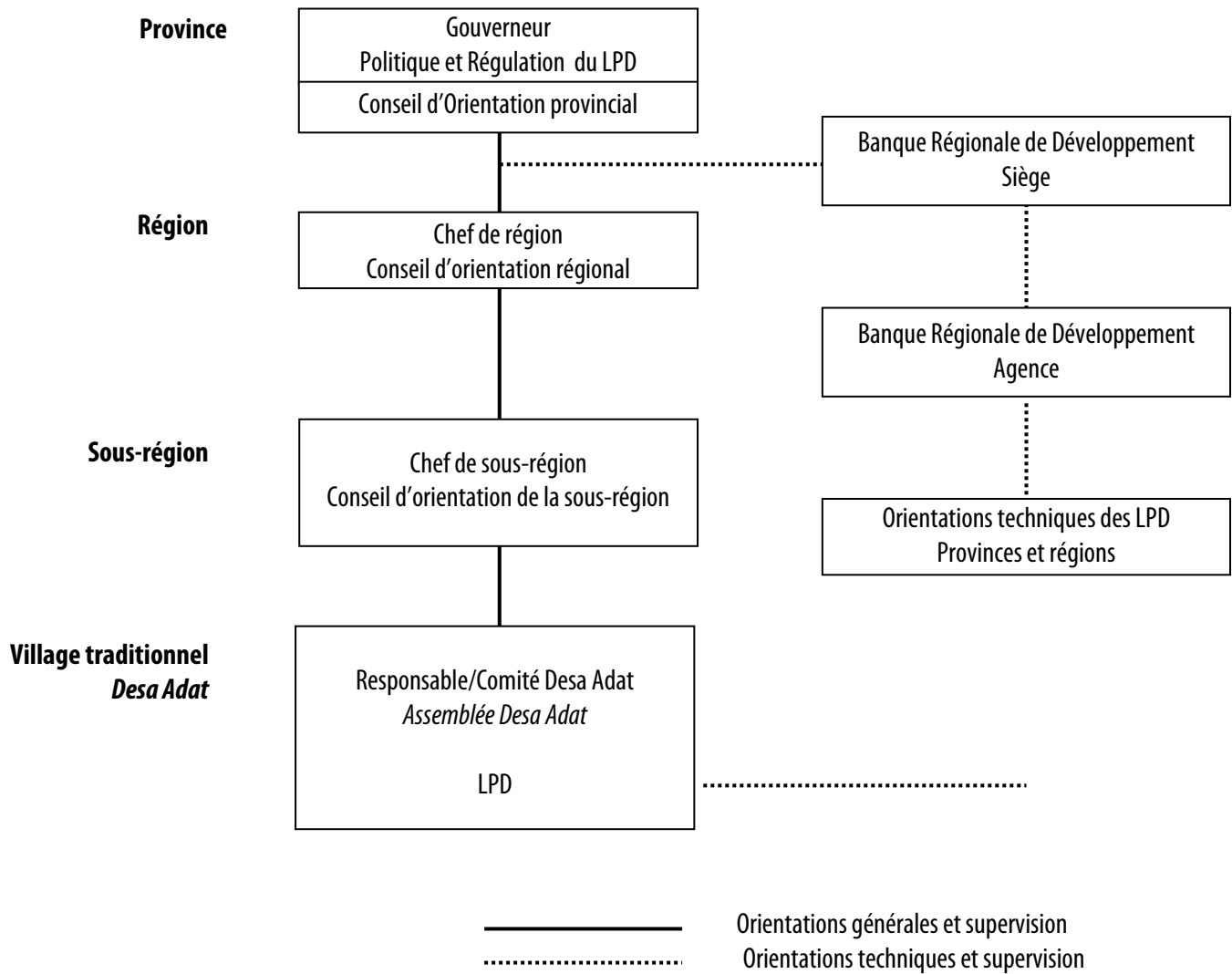
Deuxièmement, l'assemblée générale met l'accent comme dans tout processus lié à la gouvernance, sur l'assurance des remboursements, plutôt que sur la prise de décision conjointe concernant les questions institutionnelles plus importantes. Le personnel du LPD a indiqué que les comptes antérieurs à 2004 ont été demandés à l'ancien dirigeant du LPD (et chacun connaissait l'identité de cette personne) au cours de l'assemblée générale. Cependant, les discussions avec la communauté font ressortir que l'assemblée générale ou le *Desa Adat* n'a pas été informé de l'ensemble des problèmes qui semblent incriminer cette même personne, qui est actuellement leur chef traditionnel et de cérémonie. Dans le processus, on a raté une occasion de demander des comptes à ladite personne.

Dans les IAM, particulièrement celles qui sont situées dans des zones éloignées et en marge du contrôle de supervision, il se peut que le bon équilibre soit en fait atteint lorsque l'influence des structures de pouvoir traditionnelles locales est limitée par le renforcement de la structure hiérarchique et par l'obligation de rendre compte à l'assemblée générale, qui est l'autorité suprême de prise de décision, en passant par le conseil. La sensibilisation des membres est essentielle ici, autrement la communauté ne comprendra pas les risques que la domination de l'élite traditionnelle peut poser ou leur propre rôle dans la minimisation des risques. La formation peut jouer un rôle clé dans le renforcement des capacités du conseil à promouvoir la transparence et à comprendre la relation entre gouvernance et performance institutionnelle. Le point d'observation ne peut pas être seulement les risques de crédit qui représente le seul domaine où les relations avec les structures coutumières ont été les plus utiles. Comment la supervision et la régulation externes peuvent-elles compléter au mieux et résoudre les questions de gouvernance interne?

Règlementation et supervision

Les LPD font l'objet de deux types de supervision—interne et externe. La supervision externe relève de la responsabilité du gouverneur et est mise en oeuvre conjointement avec l'organisme principal de refinancement des LPD, notamment le BPD. Le Comité de supervision apporte son appui pour la supervision interne du LPD. Les membres du Comité assistent régulièrement aux réunions du LPD et facilitent les travaux desdites réunions. En outre, les LPD reçoivent régulièrement des missions de supervision sur site en provenance des centres sous régionaux des PLPDK et moins régulièrement des BPD. "Les Conseils d'Orientation" composés de représentants du gouvernement provincial, régional et sous-régional définissent et mettent en oeuvre les politiques et apportent une assistance aux LPD.

Figure 7: Régulation et Supervision définies au sein du modèle LPD



(Nurcahya, 2005)

Conformément au décret provincial, le LPD est obligé de mettre en réserve un pourcentage de ses bénéfices pour couvrir les coûts liés à la formation et à la supervision. Ceci fait de lui un modèle unique. Le LPD et les bénéfices qu'il produit appartiennent à la communauté villageoise, mais le décret provincial spécifie le mode de répartition des bénéfices. Ainsi 5% des bénéfices doit être dépensé pour la supervision conformément au tableau ci-après :

- Réserves de capital – 60%
- Fond villageois de développement – 20%
- Services de production – 10%
- Fonds pour les conseils, la supervision et la protection – 5%
- Fond social – 5%

Les fonds pour la supervision externe proviennent de la contribution de 5% des bénéficiaires nets du LPD. Il s'agit d'un élément novateur au sein du système, étant donné qu'il vise à prendre en charge ses propres frais de supervision. Toutefois jusqu'à présent, la majeure partie de cette somme était retenue dans le compte du gouvernement provincial au BPD Bali et seulement 10% est effectivement accordée au BPD, pour supporter en partie ses coûts de supervision³. Selon les informations obtenues du BPD Bali, les bénéficiaires réels collectés auprès des LPD n'ont pas encore suffi à couvrir même les salaires du personnel de terrain. En dépit des mesures incitatives visant à encourager la supervision (étant donné que le BPD est également une structure de refinancement), le manque de personnel au niveau du village au sein du BPD a entraîné une plus grande dépendance vis-à-vis de la PLPDK, concernant un certain nombre de sous-fonctions, y compris également la mise en œuvre des recommandations faites au LPD concernant les prêts. En somme, bien que le système de supervision se soit développé au point de devenir un système assez complexe avec de multiples acteurs, aucune agence ne possède la meilleure combinaison regroupant les ressources, l'emplacement, les compétences et l'intérêt pour la mettre en œuvre.

L'établissement ultérieur des états financiers est également rendu aussi complexe, étant donné que des rapports doivent également être soumis à plusieurs acteurs. Bien qu'en pratique la PLPDK soit chargée de collecter les rapports et les états financiers mensuels, et de les examiner, il revient en fin de compte aux dirigeants du LPD de consacrer un temps significatif pour la collecte des rapports trimestriels, semestriels et annuels pour les différents organes de supervision. Les rapports standards incluent des questions qualitatives, une classification des prêts et une notation basée sur le système CAMEL.

Les normes et la supervision appliquées aussi bien aux petits qu'aux grands LPD sont similaires – une question qui est reflétée dans la manière dont le système traite en général les LPD, en ce qui concerne l'échange de liquidités ou la formation. Par exemple, les discussions avec la PLPDK et le BPD ont révélé qu'il était rare de trouver des personnes qualifiées pour assurer la gestion du LPD, surtout dans les zones reculées. Le LPD de Muntigunung était une exception - le premier responsable étant l'enseignant du village et ayant reçu une formation en comptabilité. Malgré ceci, pour les petits LPD 'la gestion' n'est pas évaluée dans le cadre du système de notation CAMEL modifiée utilisé par le BPD. Le ratio d'adéquation des fonds propres, qui est une mesure contraignante pour les petites organisations villageoises qui ne mobilisent pas beaucoup de dépôts est utilisé. Les orientations mettent également l'accent sur ces standards et sont dans tous les cas limitées en raison de l'éloignement des régions notamment du Muntigunung, où les autorités éprouvent des difficultés pour s'y rendre régulièrement. Cette situation entraîne un impact sur le contrôle interne et la qualité de la gouvernance.

Compte tenu des problèmes susmentionnés, existe-t-il d'autres options pour une IAM située dans une zone reculée comme le LPD de Muntigunung d'évoluer au point de se transformer en une forme institutionnelle plus efficace? En général, les LPD en Indonésie ont résisté à la transformation. Ce LPD qui se trouve dans une zone éloignée, cependant, a envisagé réellement la

³ Dans le cadre de la supervision externe, le gouvernement provincial a transféré son rôle de supervision au BPD Bali en 2003, étant donné qu'il a reconnu le besoin d'une supervision financière stricte. En qualité de principal organe de supervision (bien que n'étant pas le seul organe de supervision) le BPD a la responsabilité de rendre compte de l'exécution de ses tâches, comme mentionné dans la première proposition au Gouverneur de Bali. Cependant, la supervision et les orientations générales et administratives sont assurées par le gouvernement local (y compris le gouverneur de Bali et le Chef de la Régence à Bali).

possibilité de se transformer en vue d'accéder aux fonds destinés à être octroyés sous forme de prêts. Le LPD a recherché des fonds de refinancement auprès d'une structure faîtière coopérative (sur ses conseils, il a également exploré la possibilité de se transformer en coopérative); il lui a été cependant répondu par les membres du comité de supervision qu'une telle transformation ne serait pas appropriée. La coopérative et le BPD sont représentés au sein du comité d'orientation et cela mettait le LPD dans une situation difficile. Hors mis le fait que les différentes positions exprimées par les divers organismes dans le comité d'orientation créent un conflit d'intérêt potentiel et envoient différents signaux au personnel du LPD, le problème majeur était le manque d'options appropriées auxquelles les petits LPD pourraient se transformer. La coopérative n'est pas une forme en laquelle une institution comme le LPD (créée en vertu d'un décret provincial) peut se 'transformer' - les membres du *Desas Adat* doivent constituer en fait une coopérative séparément.

Pour les IAM se trouvant dans les zones reculées, la transformation est une opportunité de lever des fonds externes, outre le fait d'intégrer un réseau ou de rechercher diverses liaisons. Cependant, même les cadres réglementaires aussi complexes que ceux de l'Indonésie ne prévoient pas nécessairement une telle option d'évolution.

Le Gouvernement de Bali est responsable de la réglementation du secteur des LPD. Cependant, la Bank Indonesia a également intérêt à maîtriser des risques auxquels sont exposés les déposants. Le régulateur a des raisons de plaider en faveur de l'application des lois bancaires au secteur des LPD—étant donné la pénétration du marché réalisée par le LPD et le fait que certains se soient développés au point d'avoir des opérations (et probablement des bilans) ressemblant plus à celles des petites banques commerciales. La forme juridique actuelle du NBFC n'est pas rigoureusement supervisée en raison de sa nature fortement différente en Indonésie et de ses exigences concernant les fonds propres. Les exigences en matière d'établissement des états financiers et la structure d'appui mise en place correspondent aux besoins des institutions relativement plus petites que les banques. La seule exception se rapportant peut être à la question de transformation (ou de manque de transformation) dans le secteur des LPD est lorsqu'un LPD est propriétaire d'un BPR— ce qui est possible uniquement encore en ce qui concerne les plus grands LPD, vu que la condition de capital initial s'élève pour les BPR à \$5,000 dollars américains.

Certaines des préoccupations ci-dessus mentionnées ont probablement conduit la Bank Indonesia, dans le passé à essayer de transformer les LPD en BPR. Le secteur des LPD s'y est opposé—surtout les grands LPD qui tiennent à conserver leurs origines locales et la flexibilité que leur accorde l'actuel arsenal juridique (qui regroupe des entreprises financières non bancaires autorisées à mobiliser les dépôts auprès des membres) et n'a pas de difficultés en matière de liquidités. Actuellement, les LPD sont autorisés à exercer comme des entreprises financières non bancaires ou comme LDKP et sont autorisés à mobiliser les dépôts auprès des membres de la *Desa Adat*; toutefois, il leur est demandé de s'abstenir d'utiliser la terminologie bancaire (Lettre de la Bank Indonesia en date du 17 février 1999). Selon Holloh (2001), ceci a permis au LPD d'évoluer sans avoir résolu le problème structurel, à savoir comment ils peuvent trouver une place reconnue et légale au sein du secteur financier.

Par ailleurs, la transformation en BPR peut limiter potentiellement la fourniture de services par les LPD dans les zones reculées, comme cela a été le cas dans un autre type de LDKP situé dans le Centre de Java, le Badan Kredit Kecamatan (BKK) qui, suite à sa transformation en BPR a consolidé les opérations au niveau de Kecamatan plutôt que de continuer à les concentrer à *Desa* or village et a changé les profils de ses produits afin qu'ils correspondent aux besoins des clients à ce niveau, notamment en instaurant des prêts basés sur des retenues sur salaire. (Patten, et al. 2003).

Le problème à résoudre demeure l'écart qu'il y a entre le fait d'avoir un chemin de progression bien tracé, et l'appui en matière de supervision à fournir aux LPD, de sorte à ce qu'ils évoluent de leur petite taille à une taille comparable à celle d'un BPR, chacun d'eux disposant du potentiel pour se développer d'une manière durable sans compromettre soit la fourniture de service dans les zones reculées, l'accès aux liquidités ou les intérêts des déposants.

Conclusion

Les LPD offrent une très grande opportunité de toucher les zones et les communautés reculées de Bali. L'étude de sa structure institutionnelle et de gestion, et le recours à l'ordre social dont il dispose pour gérer les risques constituent des leçons pour le grand secteur de la microfinance, à condition que certaines conditions soient réunies. Il s'agit de:

- 1) La connexion et l'harmonisation de la supervision interne/traditionnelle et externe;
- 2) La reconnaissance du caractère varié des besoins auxquels les LPD de différentes tailles sont confrontés eu égard aux liquidités, à la formation et à la supervision;
- 3) Une gestion financière plus efficace grâce à une formation et à des orientations appropriées;
- 4) La définition de rôles clairs et distincts des organes de supervision;
- 5) La mise en place d'options de progression/transformation permettant aux petits LPD, aux LPD en croissance et aux grands LPD d'avoir accès à des soutiens appropriés, tels que des services de refinancement et des services techniques, sans un nombre excessif de régulations externes.

A travers le cas étudié ci-dessus, nous avons constaté que le contrôle traditionnel effectué sur les institutions financières peut avoir aussi bien une influence négative que positive, particulièrement dans les zones rurales reculées, où les missions de supervision et le renforcement des capacités peuvent être relativement inaccessibles. Le manque d'équilibre entre la structure de gouvernance interne d'une part et la supervision et la régulation externes d'autre part, ainsi que le faible niveau général de supervision et d'orientation peuvent avoir un effet combiné négatif sur le potentiel de croissance d'une petite institution, qui se bat déjà contre des défis comme notamment l'éloignement, de manque de compétences et de liquidités. Cependant, si les fondements d'une forte appropriation au sein de la communauté, la fourniture de services dans les zones reculées et une bonne performance financière sont présents, il convient d'entreprendre des actions visant à corriger les dysfonctionnements relatifs à la gouvernance et à la supervision. Au regard des opportunités que les LPD présentent en matière de fourniture de services dans les zones reculées et le cadre institutionnel global mis en place pour les appuyer, quelques changements peuvent aller jusqu'à contribuer au renforcement de ces institutions à Bali et même à étendre des institutions similaires partout dans le pays.

Références

- Bank Rakyat Indonesia. (2001). *BRI microbanking services: Development impact and future growth potential*. Jakarta: BRI.
- Geertz, C. (1980). *Negara: The theatre state in nineteenth-century Bali*. Princeton: Princeton University Press.
- Holloh, D. (2000). *ProFI baseline study: Lembaga Perkreditan Desa in Indonesia*. Denpasar: ProFI.
- Holloh, D. (2001). *ProFI microfinance institutions study*. Denpasar: ProFI.
- Jansen, S., Hamp, M., & Hannig, A. (2004). *Microfinance in the rural financial system and the development of the local economy*. Jakarta: ProFI.
- Nurchahya, I.K. (2005). *A successful example of sustainable microfinancial institutions*. Denpasar. ProFI.
- Patten, R., Rosengard, J., Johnston, D., & Koesoemo, W. (2003). *Increasing access to financial services for low income rural households and microenterprises in Indonesia: The potential for further development of local government owned financial institutions*. Jakarta: ProFI.
- Johnston, D. (2006). *BPR & LPD customer satisfaction survey*. Jakarta: ProFI.
- Schreiner, M. (1998). Aspects of outreach: A framework for the discussion of the social benefits of microfinance. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Abréviations:

BKD	Badan Kredit Desa
BKK	Badan Kredit Kecamatan
BPD	Bank Pembangunan Daerah
BPR	Bank Perkreditan Rakyat
BRI	Bank Rakyat Indonesia
LDKP	Lembaga Dana Kredit Pedesaan
LPD	Lembaga Perkreditan Desa
PLPDK	Pembina Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten/Kota
NBFC	Non-Banking Financial Companies (Sociétés financières non bancaires)

Annexe A: Recommandations générales pour le secteur des LPD

Le système doit fournir plus d'options structurées en matière de liquidités au profit des LPD. Le rôle de la BPD dans la gestion et l'échange des liquidités doit être examiné avec une plus grande attention.

Une importance primordiale doit être accordée à la supervision, étant donné qu'actuellement les questions ci-après constituent des obstacles: les coûts de supervision, à moins d'être couverts grâce aux bénéfices des LPD, risquent de compromettre la durabilité du système actuel; l'implication de multiples organes dans le système, le faible niveau de soumission de rapports, le manque d'une structure hiérarchique claire et la faible relation entre la supervision officielle et traditionnelle.

Le renforcement des capacités nécessite un processus d'évaluation (tel que celui obtenu à partir de la notation); la supervision et la formation sont destinées à satisfaire les besoins des LPD plus grands —tandis qu'une grande majorité institutions plus petites ont besoin d'un accompagnement minutieux tout au long d'un cycle de croissance.

Dans le contexte ci-dessus, les recommandations formulées par l'équipe chargée de l'étude sont :

- Le besoin d'un mécanisme pour rendre homogène la liquidité dans le système—à travers des produits flexibles comme les lignes de crédit. Une action positive est déjà en perspective avec l'assouplissement du besoin de garantie pour les prêts en dessous de 50 millions Rs. Cependant, il ne s'agit pas du seul obstacle entravant le chemin vers l'accès au refinancement pour les LPD.
- La capitalisation opérée en 2002 par le gouvernement provincial a revigoré plusieurs LPD du système. Cependant, en vue d'éviter la dépendance à l'égard de futures injections, cette capitalisation devrait être une condition pour une plus grande responsabilisation. Actuellement elle est subordonnée à la performance, mais l'évaluation de la performance n'est pas satisfaisante.
- La revue de la notation et des orientations, en faisant la distinction entre les différents types de LPD. Par exemple, la gestion est un critère essentiel dans l'évaluation des petits LPD en développement, toutefois l'outil CAMEL modifié a abandonné cet élément. D'autre part, les personnes chargées de l'évaluation de l'adéquation des fonds propres des toutes petites institutions ne devraient pas être des personnes directement concernées – et pendant la fourniture des orientations, l'accent est mis, en ce qui concerne cette question, sur la sous-traitance basée sur la capacité du LPD à mobiliser des ressources humaines bon marché au niveau local. Le système de notation nécessite par conséquent d'être raffiné et les besoins d'élaboration de rapports, d'être rationalisés et rendus plus efficaces.
- L'enquête d'évaluation du niveau de satisfaction de la clientèle de 2005 a révélé que la satisfaction des clients était directement proportionnelle à la taille du LPD – plus le LPD est grand, plus ses clients sont satisfaits. Cette question et celles susmentionnées font appel à une approche à deux volets sur la formation. A cet égard, nous recommandons que l'approche concernant les plus petits LPD porte sur une orientation et sur un modèle d'accompagnement et de renforcement institutionnel, plutôt que sur des formations ponctuelles.
- Conformément aux éléments susmentionnés, il faut une plus grande cohérence opérationnelle – un barème sous forme de manuels de fonctionnement et de (portant également sur les contrôles internes et la définition claire des responsabilités) devrait être disponible pour permettre au personnel du LPD de s'y référer.
- Une réorientation du rôle de la PLPK en matière de fourniture d'orientations et de renforcement des capacités, vers les activités telles que l'organisation des réunions des *Desa Adat*,

leur donnera une légitimité et créera un espace à même de leur permettre d'influencer le *Desa Adat* afin qu'il contribue à maintenir le contrôle interne, à créer une gouvernance plus représentative et à accompagner les LPD.

- L'Indonésie a enregistré l'un des succès les plus significatifs au monde en matière de mobilisation d'épargne. En dépit de cette situation, le fait que les LPD soient des institutions d'épargne et qu'il s'agisse là du service le plus apprécié, —les questions relatives au 'pourquoi' et au 'comment' de la mobilisation de l'épargne font l'objet d'une attention faible parmi eux. Une attention particulière à ces aspects permettra de résoudre un nombre de problèmes relatifs à l'étendue de leurs services.

Annexe B: Méthodologie

Objectif de l'étude

Illustrer comment des modèles variés d'institutions appartenant aux membres ont pu dans différents contextes, réaliser une couverture importante dans des zones rurales reculées.

Définition d'un membre propriétaire

- Les clients sont autant des propriétaires que des usagers de l'institution
- Le capital propre du membre est associé à la propriété et à la prise de décision (actions; épargne; capital rotatif/interne)
- Le capital propre du membre est une source importante de fonds
- La personnalité juridique est basée sur les membres propriétaires (c'est-à-dire l'association)

Dans le but d'englober des modèles, la définition doit rendre compte d'une variété des types de capital propre et de prise de décision. Il est possible que même la définition de "personne morale" varie d'un contexte à un autre.

Définition de "reculé"

Sous desservis dans son propre marché. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs:

- La distance géographique qui sépare d'avec le prestataire de service ou d'assistance le plus proche
- La densité de la population
- Les aspects socioculturels de l'accès tels que le genre ou l'appartenance ethnique comme c'est le cas des basses castes en Asie ou des groupes indigènes en Amérique Latine.

Méthodologie de l'étude

L'objectif de la recherche est de contribuer à répondre à certaines questions concernant les différents types d'institutions appartenant aux membres afin de déterminer quel est le potentiel dont elles disposent pour une profondeur, étendue, envergure, durée, valeur et coût de la fourniture de services en zone rurale, en utilisant les six aspects de Schreiner (1998). Une analyse institutionnelle profonde de chaque échantillon d'IAM analyse la fourniture et la demande d'assistance en zone reculée grâce à des membres et à des groupes de membres en zone reculée. Le second niveau d'analyse met l'accent sur la manière dont la fourniture de services en zone reculée est influencée par trois facteurs:

- L'appartenance à un réseau et l'établissement de relations
- La gouvernance et l'appartenance
- La régulation et la supervision

L'angle d'analyse part de l'association de niveau le plus faible, COOPEC ou de l'ensemble des groupes et leurs membres. La sélection des cas d'IAM est basée sur les 20% d'IAM les plus reculées se trouvant dans le milieu de leur prélèvement. La sélection est basée sur le facteur de membres/groupes éloignés représentatifs et essentiellement forts. L'environnement de l'échantillon serait le district, la sous région ou un groupe d'IAM selon les organisations de second niveau, les frontières politiques, ou les zones de régulation. Suivant la taille de l'IAM et de l'échantillon, il serait possible d'intégrer un certain nombre de groupements d'entraide au sein d'un seul COOPEC ou association villageoise.

Critères de sélection des cas

- **Isolés en termes de ménages est indiqué par un ou plusieurs des facteurs suivants:**
 - Localisation des lieux d'accès (niveau décentralisé et centralisé au si des services différents sont fournis à chaque endroit).
 - Distance qui sépare les lieux d'accès au centre local et à la route la plus proche (nature de la route), disponibilité du transport.
 - Degré d'assistance (varie selon le contexte, mais est globalement un facteur de densité de population et d'infrastructure, niveau de pauvreté et autres indicateurs d'exclusion sociale).
- Appartenant aux membres (non géré de manière externe; les membres sont impliqués dans la prise de décision)
- Grande étendue de fourniture de services relatifs au contexte
- Riche en informations pour une ou plusieurs de nos questions clé de recherche (gouvernance et participation des membres; ressources externes; régulation et supervision; type d'IAM)
- Pas aussi unique ou idiosyncrasique au point de ne pas avoir de leçons qui pourront être appliqués à d'autres contextes
- Relativement viable sur le plan financier
- IAM transparente, les informations sont facilement accessibles et assez faciles à collecter et le personnel est disposé à collaborer en ce qui concerne la collecte des informations.

Schreiner, M. (1998). Aspects of outreach: A framework for the discussion of the social benefits of microfinance. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Annexe C: Principaux indicateurs financiers

	1 LPD
Profondeur	
Solde moyen d'épargne en % du RNB par habitant	24%
Solde moyen de prêt en % de RNB par habitant	13.35%
Densité de la population (personnes par km ²)	400
Nombre de prestataires de services se trouvant dans le point de prestation de service ³	2
% de clientes de sexe féminin	25%
Durée	
Autonomie de fonctionnement	200% (2005)
Autonomie financière	195%
Portefeuille à risque > 30 jours	ND Remboursement: 90% (2005)
Dépenses totales d'exploitation / moyenne des actifs totaux	4%
Rémunération moyenne du personnel / RNB par habitant	5.5%
Etendue	
Nombre d'emprunteurs actifs	173
Nombre d'épargnants actifs	65
Coût	
Taux d'intérêt effectif	36-42%
Valeur	
Taux de fidélisation de la clientèle	100%
Autre	
Augmentation des actifs totaux	ND
Net de crédits /actifs totaux	76%

Nota bene: Le RNB par habitant fait référence au revenu national brute par habitant. ND indique que les données ne sont pas disponibles.