

# Deux analyses de la viabilité des SHG en Inde

## Introduction et résumé

Le « self-help group » (SHG), ou groupe d'entraide, est le modèle dominant de microcrédit en Inde. Le nombre de SHG a littéralement explosé ces dernières années. Deux millions vingt-trois mille SHG, soit environ 33 millions de personnes, auraient été recensés en mars 2006.<sup>1</sup> Il s'agit là d'une formidable avancée dans un pays où 50 millions de foyers vivent dans la pauvreté, en ayant très peu accès à des services financiers.

Bien que le terme *groupe d'entraide* soit utilisé dans différents pays pour parler de diverses associations financières et non financières, le SHG désigne en Inde un groupe de 10 à 20 femmes pauvres qui s'associent pour bénéficier de services financiers — tout d'abord de l'épargne obligatoire périodique, puis essentiellement des prêts — et parfois aussi de services sociaux. Les SHG sont gérés par leurs membres, avec des degrés divers d'aide extérieure.

Les SHG sont constitués avec l'assistance d'organismes de « promotion de l'entraide » (OPE), qui comprennent des organisations non gouvernementales (ONG), des organismes publics, des banques, des coopératives et des institutions de microfinance. En plus d'aider à la constitution des groupes, les OPE assurent des services

d'accompagnement, notamment de formation et de supervision. Il arrive que des OPE fournissent aux SHG un capital de départ à prêter, mais le cas le plus général est que les SHG commencent par épargner et prêter les ressources de leurs membres. La plupart des SHG — mais pas tous — finissent par emprunter à une source externe, habituellement une banque. Cette relation avec les banques est le trait le plus distinctif du modèle indien de groupe d'entraide.

Parce que les SHG touchent un immense public, la viabilité et la reproductibilité de ce modèle en Inde et ailleurs n'ont pas manqué d'intéresser les chercheurs. Toutefois, malgré la quantité d'études publiées sur le sujet (voir les exemples donnés dans la bibliographie), on y trouve relativement peu d'informations sur leurs performances financières.

La présente Étude spéciale rend compte de deux études séparées sur des programmes d'appui aux SHG, réalisées par les équipes du CGAP et par des partenaires. Dans la première partie, Jennifer Isern, L. B. Prakash, Anuradha Pillai et Syed Hashemi examinent les SHG mis en place par cinq OPE différents, qui représentent les principales approches en matière de promotion des SHG en Inde. Cette étude se penche essentiellement sur la viabilité financière de ces programmes d'appui aux SHG.

**Tableau 1. Programmes d'appui aux SHG couverts par les deux études**

Partie	Organisme de promotion de l'entraide	Localisation
1 <sup>re</sup> partie	Panagal Mandal Mahila Samakhyia (PMMS), créé dans le cadre du Programme d'atténuation de la pauvreté en Asie du Sud (SAPAP) du Gouvernement de l'Andhra Pradesh, sous l'égide du PNUD	Andhra Pradesh
	Sakhi Samiti, créé par PRADAN (Professional Assistance for Development Action)	Rajasthan
	Professional Assistance for Development Action (PRADAN)	Jharkand
	Chitradurga Gramin Bank (CGB)	Karnataka
	People's Action for National Integration (PANI)	Uttar Pradesh
2 <sup>e</sup> partie	Oriental Bank of Commerce (OBC)	Uttaranchal
	Saravodaya Nanofinance Ltd.	Tamil Nadu
	Fondation Dhan	Tamil Nadu
	Microcredit Foundation of India (MFI)	Tamil Nadu

<sup>1</sup> Données de la NABARD : <http://nabard.org/pdf/stmt1.pdf>.

L'étude exposée dans la 2<sup>e</sup> partie a été conduite par Robert Peck Christen et Gautam Ivatury pour une grande banque commerciale indienne. Cette étude propose une méthode pour élaborer des programmes d'appui aux SHG qui soient viables. Le principe est de se demander 1) si et comment les programmes d'appui aux SHG fournissent des services d'appui essentiels, et 2) si ces services, et les SHG qui en bénéficient, peuvent s'autofinancer sans nécessiter l'injection permanente de subventions extérieures. L'étude démontre le bien-fondé de la méthode en analysant la structure opérationnelle et les performances financières de quatre grands programmes d'appui aux SHG. À l'origine, elle ne devait pas être publiée, mais le CGAP estime que la viabilité des programmes d'appui aux SHG a encore besoin d'être améliorée, et que la méthode proposée est susceptible d'intéresser un plus large public.

Les neuf programmes d'appui aux SHG qui ont été analysés dans les deux études (voir le tableau 1) *ne constituent pas* un échantillon représentatif des programmes d'appui aux SHG indiens. De l'avis d'observateurs bien informés, bon nombre de programmes d'appui aux SHG fonctionnent mal et sont dans une situation précaire. Les neuf programmes étudiés ici ont été choisis parce que la plupart d'entre eux étaient réputés être plus solides que la moyenne. L'idée était d'évaluer le potentiel du modèle SHG lorsqu'il était appliqué correctement. Les auteurs considèrent que, pour évaluer le potentiel du mouvement SHG, il est préférable d'examiner les programmes qui fonctionnent bien plutôt que ceux qui fonctionnent mal.

Pour comprendre les raisons de cette approche, il suffit de regarder l'évolution des institutions de microfinance (IMF) traditionnelles. La majorité des IMF dans le monde ne sont probablement pas viables, et ce pour diverses raisons, notamment le faible taux de recouvrement des prêts et le niveau des intérêts perçus, insuffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement. Toutefois, celles qui sont viables se sont développées beaucoup plus vite que les autres et dominent aujourd'hui le terrain. Ainsi, sur

l'ensemble des clients d'IMF non gouvernementales en 2005 dans le monde, environ les deux tiers ont obtenu leurs services auprès d'institutions qui étaient déjà financièrement viables.<sup>2</sup> Il est plus important d'avoir une seule IMF ou un seul programme d'appui aux SHG solide qui marche bien et qui prend de l'ampleur, que d'en avoir une douzaine qui végètent ou disparaissent.

Quelques-unes des conclusions les plus intéressantes de l'analyse de ces neuf programmes sont présentées ci-dessous. On peut raisonnablement supposer qu'elles s'appliquent aussi plus largement.

- **Viabilité.** Un grand nombre de programmes d'appui aux SHG correctement mis en œuvre deviennent financièrement viables, même en comptant tous les coûts de promotion et d'appui, bien que ce constat ne puisse pas être généralisé à tout le mouvement SHG.
- **Services d'appui.** Les OPE qui fonctionnent bien semblent capables de fournir un ensemble convenable de services d'appui externes permettant la création puis le maintien en activité de SHG, et les SHG semblent être prêts et en mesure de payer le prix de cet accompagnement.
- **Recouvrement des prêts.** Dans les programmes d'appui aux SHG qui fonctionnent bien, il y a généralement très peu d'impayés sur les prêts externes contractés par les SHG auprès de banques ou d'OPE. En outre, dans certains des programmes étudiés, les SHG parviennent relativement bien à recouvrer leurs prêts internes, même dans le cas de retards de remboursement particulièrement importants.
- **Niveaux de coûts.** En règle générale, les programmes d'appui aux SHG examinés ici affichent de bons résultats par rapport à d'autres modèles de microfinance du point de vue des coûts administratifs. Ceux-ci ne prennent toutefois pas en compte le temps que les membres passent en réunion, ni les risques auxquels s'exposent les membres du groupe.

<sup>2</sup> D'après les données du Microfinance Information eXchange (MIX) et du Sommet sur le microcrédit, fournies par Adrian Gonzales, chercheur au MIX pour les projets du CGAP.

- **Épargne.** Bien que tous les SHG imposent à leurs membres de verser périodiquement des montants fixes d'épargne, le moteur du modèle est le crédit. Les clients des neuf programmes étudiés ici ont adhéré à un SHG principalement pour obtenir des prêts, pas pour épargner. Pour certains programmes, il y a peu d'épargne volontaire au-delà des minima requis pour prétendre à un prêt.
- **Population touchée.** La plupart des programmes couverts par les études touchent des clients très pauvres et marginalisés.
- **Appropriation par l'élite.** Les chercheurs ont trouvé peu de signes d'appropriation par l'élite, un problème souvent rencontré avec certaines autres formes de systèmes financiers coopératifs ou autogérés.

La plupart des SHG indiens obtiennent des financements externes de banques ou d'organismes de promotion empruntant auprès de banques. Les banques commerciales indiennes, qui relèvent le plus souvent du secteur public, ont commencé à prêter aux SHG parce que le gouvernement leur a imposé des quotas de crédit aux secteurs prioritaires. Il est difficile de trouver ailleurs dans le monde des exemples de réussites parmi les fonds de crédit associatifs à financement externe. La quasi-totalité des programmes ayant obtenu de bons résultats sont au contraire basés sur l'épargne.<sup>3</sup>

Quelles raisons expliquent le succès des services financiers associatifs à financement externe en Inde ? On peut penser que cette différence est due au fait que, en Inde, le financement externe prend la forme d'un prêt direct ou indirect d'une banque commerciale qui compte bien récupérer son argent. D'un autre côté, les banques indiennes ont connu dans le passé des niveaux élevés d'impayés sur les autres prêts à des secteurs prioritaires.

Si la relation bancaire contribue au succès du modèle de SHG indien, cela peut avoir une incidence sur le caractère reproductible du modèle dans d'autres pays. Il reste à savoir comment un grand nombre

d'autres États imposeront ce type d'obligation de crédit, et si les banques commerciales seront disposées à prêter à ces groupes communautaires sans y être obligées.

À noter que les données sur les performances des programmes examinés ici sont relativement anciennes. Cela ne nous paraît toutefois pas très gênant dans la mesure où le présent document n'a pas pour but de faire le point sur la situation des SHG indiens aujourd'hui, mais de se poser la question suivante : les programmes d'appui aux SHG peuvent-ils être viables, et comment faire pour qu'ils le soient ?

## 1<sup>e</sup> partie. Les SHG indiens donnent-ils de bons résultats par rapport à leur coût ?

### Qu'est-ce qu'un SHG ?

Les SHG (*self-help groups*) sont des associations autonomes qui accordent de petits prêts à leurs membres. Les SHG sont gérés par leurs membres, qui choisissent leurs propres responsables et les personnes ayant la signature du compte bancaire. Les membres décident du montant de l'épargne obligatoire, du taux d'intérêt, des règles de prêt et de la distribution des excédents. Les comptes sont tenus par un membre instruit, par un comptable extérieur ou par le personnel de l'organisme de promotion (OPE) auquel le SHG est affilié.

La plupart des SHG font partie d'une fédération qui les aide dans le domaine de la gouvernance et du contrôle financier et qui favorise la constitution de nouveaux groupes là où cela est nécessaire. Les fédérations et les autres OPE mettent aussi en relation les SHG avec des sources externes d'aide financière ou sociale.

Les SHG collectent les versements périodiques d'épargne de leurs membres et accordent des prêts à ces derniers. L'épargne est généralement obligatoire, son montant et sa fréquence étant décidés par le groupe. Les prêts sont financés par

<sup>3</sup> Selon une étude récente du CGAP (Murray et Rosenberg 2006), les membres de fonds de crédit associatifs sont beaucoup moins rigoureux pour gérer de l'argent extérieur qu'ils ne le sont pour gérer leur propre argent accumulé par l'épargne.

l'épargne, par les revenus (intérêts, frais, pénalités) et par des emprunts auprès de banques et d'autres sources externes.

Les premiers prêts octroyés aux membres sont habituellement financés par l'épargne. Il s'agit en général de prêts modestes destinés à la consommation ou au remboursement d'une dette en cours contractée à un taux d'intérêt plus élevé auprès d'autres sources. Ces prêts vont de 100 à 2 000 roupies (2,5 à 45 dollars), sur une période de six mois maximum, remboursables en un paiement unique (tout le principal est remboursé en une fois à l'échéance du prêt, tandis que les intérêts sont versés chaque mois ou avec le remboursement du principal). Au fil du temps, les SHG mobilisent des montants d'épargne plus élevés, mettent leurs bénéfices en réserve et empruntent souvent des fonds externes, ce qui leur permet d'octroyer des prêts plus importants, à des fins de consommation ou de financement d'entreprise. Ces prêts vont de 1 000 à 20 000 roupies (23 à 450 dollars) et sont remboursables par paiements mensuels sur une période de un à trois ans.

En plus de services financiers, certains SHG offrent des services de soins de santé (par exemple des séances de vaccination antipolio, des informations en matière de planification familiale), des activités de promotion sociale (par exemple des cours d'alphabétisation), des possibilités de travail contre nourriture, et des programmes de distribution de repas aux écoliers ; certains participent même aux élections locales. Les SHG ne dépassent pas 20 membres car en Inde, au-delà de ce nombre, toute association de personnes doit être officiellement enregistrée. La plupart des groupes comptent 10 à 20 membres. Il s'agit pour l'essentiel de femmes pauvres de milieux socioéconomiques similaires et habitant dans la même localité. Les membres s'assemblent pour obtenir des prêts et d'autres services, notamment pour renforcer leurs moyens d'existence — le groupe peut proposer de la formation, favoriser le développement de nouveaux marchés, et donner accès à des ressources indépendamment du crédit ou à des équipements d'irrigation.

Une majorité de SHG sont constitués avec l'aide d'un organisme de promotion, tel que la Small Industries

Development Bank of India (SIDBI), Rashtriya Mahila Kosh (RMK), Housing and Urban Development Cooperation (HUDCO), Housing Development Finance Corporation (HDFC) et Friends of Women's World Banking (FWWB). La plupart des *self-help groups* reçoivent des financements de banques commerciales (publiques dans leur quasi-totalité) ou de leur organisme de promotion.

Le programme « SHG-Bank Linkage », lancé en 1992 par la Banque nationale pour l'agriculture et le développement rural (NABARD), a stimulé la création de nombreux SHG dans toute l'Inde. La NABARD est un organisme public de refinancement qui offre un ensemble de fonctions de promotion, de supervision et de refinancement aux banques de détail — agences rurales de banques commerciales, banques rurales régionales et banques coopératives.

À l'origine, les SHG étaient essentiellement l'affaire d'ONG telles que MYRADA et PRADAN. Depuis le milieu des années 90 et la généralisation de ce modèle de microcrédit, ce sont surtout des administrations publiques spécialisées qui se sont occupées de promouvoir les SHG : District Poverty Initiatives ou projet Velugu en Andhra Pradesh, projet Kudumbshree au Kerala, Women's Development Corporations dans les États du Tamil Nadu et du Maharashtra, ministères du Développement de la femme et de l'enfant, et Agences de développement rural de district (DRDA) dans la plupart des autres États. Si, dans l'ensemble, les organismes les plus spécialisés ont créé des SHG de qualité correcte, les ministères et les DRDA ont privilégié le nombre, au détriment de la qualité. En Andhra Pradesh par exemple, les pouvoirs publics encouragent les femmes à créer des SHG en leur offrant des avantages tels que le raccordement au gaz ou des fonds de crédit rotatif. Les habitants forment des groupes pour bénéficier de ces avantages. Mais après avoir atteint leur objectif à court terme, la plupart de ces groupes cessent de fonctionner. Les SHG dont les membres n'ont pas été « achetés » par des cadeaux faciles et rapides se sont révélés plus durables. Les raisons qui poussent ces groupes à se constituer sont plus de nature à favoriser la participation des membres et la solidarité au sein du groupe, deux facteurs essentiels à la pérennité d'un SHG.

**Tableau I-1. Schémas des appuis fournis aux SHG indiens empruntant à des banques**

Type d'appui	Schéma 1	Schéma 2	Schéma 3
Création / accompagnement	ONG ou organisme public	ONG ou organisme public	Banque
Financement	Prêt direct de la banque au SHG	L'ONG ou l'organisme public obtient des fonds auprès d'une banque et les prête au SHG	Prêt direct de la banque au SHG

### SHG empruntant à des banques

La plupart des SHG indiens — mais pas tous — finissent par obtenir des prêts de banques commerciales. Trois schémas de relations SHG-banque se sont dégagés. Dans le type dominant, appliqué par le programme « SHG-Bank Linkage » de la NABARD, une banque prête directement à un groupe après avoir évalué ses opérations, sa maturité et sa capacité à absorber le crédit. Les SHG prêtent le montant de l'emprunt à leurs membres. Un OPE — ONG ou organisme public — reste associé au groupe, mais n'intervient pas dans ses opérations de financement. En mars 2005, 72 % des SHG empruntant à une banque avaient été financés selon ce schéma.

Dans le second schéma, l'organisme de promotion a aussi un rôle de financement. Une banque lui prête des fonds, qu'il prête à son tour à ses SHG. En mars 2005, 7 % des SHG empruntant à une banque avaient été financés par ce moyen. Les banques apprécient ces deux schémas car les coûts de la constitution et de l'accompagnement des SHG sont supportés par l'OPE.

Dans le troisième schéma, une banque fait office d'OPE : elle s'occupe de constituer les SHG, assure leur formation puis leur prête de l'argent. En mars 2005, 21 % des SHG empruntant à une banque avaient été créés par des banques.

Le programme de la NABARD est conçu pour intégrer des groupes informels d'épargne et de crédit au système bancaire général. Dans le cadre de ce programme, la NABARD refinance des prêts

bancaires aux SHG — c'est-à-dire qu'elle fournit un financement aux banques à un taux d'intérêt inférieur au taux du marché (actuellement 6 %), bien que les banques continuent de supporter les risques associés à leurs prêts.

En mars 2006, le programme de la NABARD avait prêté 114 milliards de roupies (2,8 milliards de dollars à 545 banques par le biais de 44 362 agences, dont la moitié encore dus). Ces banques ont à leur tour accordé des prêts à 2,23 millions de SHG couvrant selon les estimations 33 millions de femmes pauvres sur 13 ans.<sup>4</sup>

Les banques établissent des liens avec les groupes ayant maintenu une discipline d'épargne régulière auprès d'elles, généralement après six mois. Les banques prêtent alors au groupe sans garantie, en comptant sur l'autocontrôle et sur la pression sociale du groupe pour obtenir un remboursement. Les premiers prêts aux SHG se font le plus souvent avec un ratio prêt-épargne de 1:1 ou de 2:1, puis les banques augmentent progressivement ce ratio jusqu'à 4:1.

Les SHG empruntent normalement auprès des banques à un taux d'intérêt annuel de 8 à 12 %, et prêtent à leurs membres au taux de 24 %, parfois un peu moins (jusqu'à 18 %). Les SHG conservent le différentiel d'intérêt qui constitue pour eux un bénéfice. Sur plusieurs années, ce bénéfice dépasse en général le montant de l'épargne comme source de financement. Plus de 95 % des prêts bancaires aux SHG accordés dans le cadre du programme de la NABARD sont remboursés.<sup>5</sup> Le programme de la NABARD couvre tout le territoire de l'Union

<sup>4</sup> <http://nabard.org/pdf/stmt1.pdf>

<sup>5</sup> Dans toute cette 1<sup>e</sup> partie, l<sup>e</sup> « taux de remboursement » est égal à : (montant remboursé moins pré-remboursements des prêts) / remboursements dus pendant la période.

indienne, mais il est particulièrement actif dans les États de l'Andhra, du Tamil Nadu et du Karnataka, situés dans le sud du sous-continent, où l'on trouve plus de la moitié du total des SHG empruntant à des banques.

La plupart des banques qui prêtent aux SHG en Inde appartiennent à l'État, bien que quelques banques privées participent également. Qu'est-ce qui pousse les banques à prêter à des emprunteurs aussi inhabituels ? La première raison est l'obligation de crédit imposée par les pouvoirs publics : 40 % du total des prêts bancaires doivent bénéficier aux secteurs prioritaires, qui comprennent l'agriculture, la microfinance, les petites industries, l'habitat et l'éducation. Sur ce quota, 10 % doivent aller aux « segments économiquement plus faibles ». Ces objectifs sont contrôlés par des responsables des banques et des fonctionnaires, qui rendent compte aux parlementaires. Mais certaines banques se lancent dans les SHG et dans d'autres activités de microfinance parce qu'elles pensent que ce marché peut être une source de profits. On peut se demander si les banques s'intéresseraient aux SHG sans les objectifs de crédit imposés par les pouvoirs publics.

## Résultats de l'étude

L'analyse de la 1<sup>e</sup> partie est basée sur des données de cinq organismes bien établis qui représentent les principaux modèles de promotion des SHG indiens, couvrant différentes régions :

- Panagal Mandal Mahila Samakhya (PMMS), une fédération de SHG de l'Andhra Pradesh, a été lancée dans le cadre du Programme pour l'atténuation de la pauvreté en Asie du Sud (SAPAP) sous l'égide du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), qui s'est achevé en 2000. PMMS bénéficie actuellement du soutien d'Indira Kranti Pathakam (connu auparavant sous le nom de « projet Velugu ») et est financé par la Banque mondiale.
- Sakhi Samiti, une fédération de SHG du Rajasthan, créée au départ par l'ONG Professional Assistance for Development Action (PRADAN). En 1999,

la fédération a commencé à se charger de la promotion des SHG.

- Un programme PRADAN dans le district de Lohardaga du Jharkhand, mis en place en 1992, qui a commencé à promouvoir la formation des SHG d'épargne et de crédit en 1996.
- Chitradurga Gramin Bank (CGB), une banque rurale du Karnataka sélectionnée par la NABARD en 1992 comme huit autres banques rurales régionales chargées de promouvoir des SHG.
- People's Action for National Integration (PANI), une grande ONG de l'Uttar Pradesh suivant une idéologie gandhienne de développement humain intégré.

Le tableau I-2 récapitule la date de création, les objectifs et les services de ces cinq organismes. Le tableau I-3 donne quelques chiffres sur les cinq programmes et sur les 150 SHG couverts par l'étude.

## Méthodologie

Une procédure d'échantillonnage en deux étapes a été utilisée pour sélectionner les SHG à analyser. Dans un premier temps, des villages ont été choisis par le biais d'un échantillonnage avec probabilité proportionnelle à la taille, dans lequel les échantillons étaient pondérés en fonction de la population des différents villages. Cette méthode a assuré une représentation convenable des villages de taille petite, moyenne et grande. Dans un deuxième temps, trente SHG ont été sélectionnés au hasard dans une liste fournie par chaque organisme recensant les SHG ayant été actifs pendant au moins trois ans dans les villages retenus.

Des données sur les 150 SHG de l'échantillon ont été recueillies entre mai 2003 et avril 2004, couvrant tous les membres de ces SHG. L'analyse a porté sur l'origine et le volume des fonds des SHG, la qualité du portefeuille de prêts, la rentabilité, les coûts de fonctionnement, l'efficacité, la croissance, le public touché, et la perception par les membres des changements apportés à leur vie par leur participation au SHG. Des entretiens ont été conduits

Tableau I-2. Vue d'ensemble de cinq organismes de promotion des SHG en Inde

Organisme	Forme juridique	Origine et début des activités de promotion des SHG	Objectif	Services aux membres/clients des SHG
PMMS (Panagal Mandai <sup>a</sup> Mahila Samakhyas), Andhra Pradesh	Coopérative d'entraide Trois niveaux : les SHG, les groupements villageois et la fédération du mandal	1995 : un programme quinquennal est lancé dans le cadre du projet SAPAP du PNUD, en vue d'organiser les femmes pauvres pour susciter des changements sociaux et créer des moyens de subsistance. Au départ, le PNUD a chargé des ONG partenaires de créer des SHG, puis les ONG se sont retirées et les SHG ont été créés directement par les équipes du projet.	Donner aux femmes pauvres les moyens de surmonter les barrières sociales, économiques, culturelles et psychologiques auxquelles elles sont confrontées, par le biais de structures autogérées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des membres des SHG et des personnes chargées de tenir les comptes des SHG</li> <li>• Mise en relation avec des banques et d'autres bailleurs de fonds externes</li> <li>• Règlement des différends</li> <li>• Mise en relation avec des agents économiques</li> <li>• Services de santé génésique et de soins pédiatriques</li> <li>• Initiatives sociales <sup>b</sup></li> </ul>
Sakhi Samiti (zone de Kishangarh Bas, Rajasthan)	Association publique (« public society ») Deux niveaux : les SHG et la fédération	1987 : des SHG se sont créés pendant une grave sécheresse pour acheter du fourrage à crédit. PRADAN a été à l'origine des premiers SHG, mais la fédération s'occupe maintenant des activités de promotion.	Améliorer l'accès des femmes aux dispositifs gouvernementaux et leur permettre de faire face à des besoins d'argent et/ou de crédit urgents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue des comptes</li> <li>• Audits internes</li> <li>• Mise en relation avec des banques et d'autres bailleurs de fonds externes</li> <li>• Règlement des différends</li> <li>• Services de santé génésique et de soins pédiatriques</li> <li>• Services sociaux</li> </ul>
PRADAN (district de Lohardaga, Jharkand) <sup>c</sup>	Non enregistré Deux niveaux : les SHG et la fédération	1996 : PRADAN a créé des SHG pour assurer la pérennité d'opérations d'irrigation dans le district de Lohardaga. Depuis, PRADAN s'est retiré ; les SHG sont maintenant autogérés par leurs membres.	Promouvoir et renforcer les SHG de femmes en tant qu'intermédiaires financiers viables, créer des groupements de SHG compacts pour toucher un maximum de personnes, et assurer un suivi en consolidant les activités de subsistance organisées en entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits internes</li> <li>• Tenue des comptes informatisée</li> <li>• Mise en relation avec des banques et d'autres bailleurs de fonds externes</li> <li>• Facilitation des groupements de SHG</li> </ul>
CGB (district de Chitradurga, Karnataka)	Banque rurale régionale, pas de fédération	1992 : création de cinq SHG à l'initiative de MYRADA dans le cadre du programme « SHG-Bank Linkage ». Les SHG sont autogérés, la CGB assure la mise en relation avec des prestataires de crédit et fournit des conseils.	Inculquer aux pauvres des habitudes d'épargne, faciliter l'accès au crédit bancaire par un dispositif de prêts efficace, et instaurer une confiance mutuelle entre la CGB et les populations rurales pauvres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des membres des SHG</li> <li>• Supervision des activités des SHG</li> </ul>
PANI (district de Faizabad, Uttar Pradesh)	Non enregistré Deux niveaux : les SHG et la fédération	1995 : création de SHG pour aider des travailleurs libres réduits en esclavage à liquider leur dette.	Donner aux travailleurs ciblés les moyens de se prendre en charge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des membres des SHG</li> <li>• Tenue des comptes</li> <li>• Audits internes</li> <li>• Mise en relation avec des banques et d'autres financeurs externes</li> </ul>

Notes :

<sup>a</sup> Un mandal est une subdivision administrative du district qui regroupe 40 à 50 villages. En Andhra Pradesh, les zones d'aménagement sont divisées en mandals, tandis que le reste du pays a utilisé le taluk comme zone administrative.

<sup>b</sup> Les initiatives sociales comprennent la défense des droits des castes inférieures, la lutte contre le mariage des enfants, la promotion de la scolarisation pour les fillettes utilisées comme main d'œuvre, et la recherche de moyens de subsistance pour les femmes handicapées ou indigentes.

<sup>c</sup> PRADAN a créé ses premiers SHG en 1987 dans la zone de Kishangarh Bas du district d'Alwar, au Rajasthan. Ils ont ensuite été fédérés en 1997 sous le nom de Sakhi Samiti.

**Tableau I-3. Statistiques générales sur les 150 SHG indiens couverts par l'étude, par organisme de promotion**

Indicateur	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Durée d'existence moyenne des SHG (ans)	6	6	5	4	5	5
Nombre total de membres des SHG couverts	429	389	533	475	378	441
Nombre moyen de membres par SHG	14	13	18	16	13	15
Membres des SHG ayant un prêt en cours (%)	98	88	76	89	90	88
Encours moyen des prêts accordés par les SHG (USD)	2 301	1 841	509	1 845	441	1 388
Encours moyen des prêts des SHG contractés auprès des banques (USD)	162 <sup>a</sup>	903	84	1 177	372	740
Montant moyen de l'épargne des SHG (USD)	580	881	573	1 101	166	660
Montant moyen de l'épargne par membre (USD) <sup>b</sup>	41	68	32	69	13	45
Nombre de personnes travaillant à la promotion des SHG	28 <sup>c</sup>	5	10	—	79	31

Note : l'étude a porté sur 30 SHG pour chaque organisme. Les données financières concernent l'exercice clos en mars 2003 pour PMSS, Sakhi Samiti, et PRADAN, et l'exercice clos en mars 2004 pour la CGB et PANI. L'analyse des prêts est fondée sur des informations annuelles : PMSS, 31 mars 2003 ; Sakhi Samiti, 31 octobre 2003 ; PRADAN, 30 novembre 2003 ; CGB, 28 février 2004 ; et PANI, 31 mars 2004. Pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos en mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties au taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar, et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement.

<sup>a</sup> Tous les SHG affiliés à PMSS avaient emprunté à leur fédération. Celle-ci emprunte auprès de banques, puis prête aux SHG affiliées le montant de l'emprunt auquel viennent s'ajouter les fonds propres de la fédération.

<sup>b</sup> Estimé en divisant le montant moyen de l'épargne des SHG par le nombre moyen de membres par SHG.

<sup>c</sup> Dont 5 personnes de PMSS et 23 personnes d'organisations villageoises.

avec les membres pour obtenir des informations personnelles et des informations sur leur SHG. Les données financières et les données sur les réunions ont été examinées, vérifiées et entrées dans des feuilles de calcul de manière à créer des états financiers détaillés, des rapports sur les portefeuilles de prêts et des relevés de présence pour chaque SHG. Les données ont été recoupées avec celles des registres de prêt et d'épargne, des livrets des membres et des procès-verbaux des réunions, et vérifiées auprès des membres pendant les entretiens individuels et collectifs. L'équipe de recherche du CGAP a évalué les cinq organismes sur le plan des coûts encourus pour créer les SHG, de la prestation de services d'appui, et des relations avec des sources externes de crédit.

### Population touchée

La plupart des programmes d'appui aux SHG en Inde touchent des populations vulnérables et marginalisées, qui possèdent peu ou pas de terres,

sont en majorité analphabètes, et n'ont pas accès à des sources de financement formelles. La capacité de chaque programme à atteindre ces populations dépend de son organisation et de la vision, de l'autorité et de la détermination de ses instigateurs. Une ONG, comme PRADAN, dont la mission est d'aider les groupes vulnérables, atteint un public plus pauvre qu'une banque rurale régionale comme la CGB, qui dessert les clients vivant à proximité de ses agences. Pour évaluer la capacité du modèle SHG à toucher ces populations, l'étude a analysé la localisation des 150 SHG de l'échantillon et le profil économique et démographique de leurs membres (voir le tableau I-4). La grande majorité des membres des SHG vivent loin de routes bitumées, d'agences bancaires et de dispensaires, bien que l'on constate des différences entre les programmes. Par exemple, la CGB est basée dans la capitale d'un district et ses SHG sont plus proches de routes bitumées et de dispensaires. En revanche, PRADAN s'est donné pour mission de travailler avec les groupes plus défavorisés et est donc présent dans l'un des États



**Tableau I-4. Population touchée par les SHG, par organisme de promotion**

Indicateur	Sakhi					Moyenne
	PMMS	Samiti	PRADAN	CGB	PANI	
Distance d'une route bitumée ou d'une grande route (km)	5,3	2,7	17	3,8	13,2	8,4
Membres de tribus ou de castes répertoriées <sup>a</sup> (%)	21,9	58,4	96,6	35,2	68,0	56,0
Clients cultivant des terres marginales ou ne possédant pas de terres familiales ou agricoles (%)	58,5	83,3	85,6	60,6	96,6	76,9
Membres analphabètes ou seulement capables de signer leur nom (%)	88,0	89,0	86,0	14,0	93,0	74,0
Membres ne possédant pas de maison, ou seulement une hutte en chaume (%)	11,2	28,0	87,6	29,7	35,2	38,3

<sup>a</sup> Les tribus et les castes « répertoriées » sont des populations auxquelles la Constitution de l'Inde a accordé un statut spécial. Ces populations étaient considérées « hors-castes » et étaient exclues du système à quatre castes constituant la superstructure sociale de la société hindoue depuis des milliers d'années en Inde. Ces castes et ces tribus étaient reléguées aux tâches les plus basses, sans possibilité de sortir de leur condition, et étaient devenues les populations les plus arriérées du pays sur le plan économique et social.

les moins développés de l'Inde (le Jharkhand), où les points de peuplement sont plus isolés.

De ce fait, sur les cinq programmes étudiés, PRADAN est celui qui touche le plus les populations pauvres : presque tous les membres de ses SHG sont membres de tribus ou de castes dites « répertoriées ». Les clients de PRADAN sont également les plus pauvres : 85 % ne possèdent pas de terres familiales ou ont seulement des terrains marginaux non agricoles, et près de 90 % vivent dans des huttes en chaume ou squattent. Les clients de la CGB étaient un peu mieux lotis, avec 70 % vivant dans des maisons en béton ou en brique, et 40 % possédant un terrain agricole. Par ailleurs, 86 % des clients de la CGB sont alphabétisés, contre 7 à 14 % dans les autres programmes. Les tableaux IA-1 à IA-6 de l'annexe fournissent des données supplémentaires sur chaque programme.

## Performance institutionnelle

La viabilité institutionnelle des SHG dépend de la manière dont ils sont gérés, de leurs mécanismes de fonctionnement (notamment de l'aide extérieure) et de leurs membres. Globalement, dans les cinq programmes étudiés, le taux de survie des SHG était élevé, le pourcentage de départs au sein des groupes était relativement faible, et la présence et participation des membres soutenues. D'autre part, le personnel local des organismes de promotion

a classé la plupart des SHG de l'échantillon dans une fourchette allant d'au-dessus de la moyenne à exceptionnels pour ce qui est de leur gestion, de leurs mécanismes de fonctionnement et de leurs membres, ce qui signifie que ces groupes étaient probablement capables de s'autogérer.

*Tenue des livres.* Du fait du taux élevé d'analphabétisme dans les SHG, les livres sont tenus par le personnel des ONG, par un membre sachant lire et écrire dans le SHG ou sa fédération, ou encore, le plus souvent, par une personne alphabétisée du village rétribuée pour ce service. Les livres comprennent généralement des données sur les présences, l'épargne, les prêts et les livrets des membres. La qualité des livres a été jugée bonne ou acceptable dans plus de la moitié des SHG de l'échantillon, et moyenne dans un tiers de l'échantillon. Les critères de notation sont définis au tableau IA-7 de l'annexe.

## Fonction de responsabilité

Dans les deux tiers environ des SHG, des élections aux fonctions de responsabilité avaient été organisées au moins une fois depuis la création du groupe. Dans certains cas, les mêmes responsables ont été réélus, pour éviter semble-t-il d'avoir à changer les signatures bancaires.

**Tableau I-5. Ancienneté des SHG pour chaque organisme de promotion**

Programme	3–5 ans	5–7 ans	Plus de 7 ans	Moyenne
PMMS	11	6	13	6,0
Sakhi Samiti	14	8	8	5,9
PRADAN	26	4	0	4,5
CGB	23	7	0	4,2
PANI	20	8	2	4,5
Total	94	33	23	5,0

### Processus décisionnel

La plupart des SHG ont indiqué que les décisions étaient prises lors de réunions rassemblant tous les membres (58 %) ou la plupart des membres (31 %). Mais un quart des groupes créés par la CGB et PANI ont déclaré que les décisions étaient prises par quelques membres.

### Composition et stabilité des SHG

Sur cinq ans en moyenne avant le début de l'étude, 15 % des membres ont quitté les 150 SHG de l'échantillon, et 9 % des membres sont arrivés.<sup>6</sup> Les principales raisons des départs étaient un décès, un mariage ou un déménagement. Dans quelques cas, ils ont été causés par les problèmes rencontrés pour épargner le montant requis ou pour assister aux réunions hebdomadaires.

Les SHG durent généralement plus longtemps lorsqu'ils bénéficient d'un bon soutien organisationnel et d'une bonne mobilisation sociale de la part de leur organisme de promotion. Par exemple, seulement 2 % des SHG créés par PANI — qui a su toucher des populations vulnérables et marginalisées — se sont dissouts entre avril 2001 et mars 2004. Là où les pouvoirs publics avaient encouragé activement la constitution de SHG (généralement en offrant

des avantages immédiats aux personnes adhérant à un groupe), un plus grand nombre de groupes récemment créés s'étaient dissouts, signe que l'on n'avait pas assez pris le temps d'organiser le groupe et de mobiliser ses membres. Le tableau I-5 montre l'ancienneté des 150 SHG analysés pour cette étude.

Les faibles taux de départ et de rotation démontrent incontestablement l'utilité des SHG. Leurs membres ne continueraient pas à assister aux réunions et à investir dans leurs SHG s'ils ne les trouvaient pas utiles.

### Présence aux réunions

Les SHG se réunissent régulièrement (selon les déclarations de 82 à 100 % des groupes). Toutefois, la fréquence des réunions semble diminuer lorsque l'ancienneté augmente. Le taux de présence est homogène dans les cinq programmes et s'élève à environ 80 % des membres.

Dans un quart des SHG, les membres envoyaient parfois un membre de la famille ou une autre personne pour faire des versements en leur nom. Cette pratique était plus fréquente parmi les groupes affiliés à Sakhi Samiti et PRADAN, dont les membres sont plus pauvres que dans les SHG affiliés aux trois autres organismes de promotion. La probabilité que

**Tableau I-6. Notation des SHG par les organismes de promotion (% de groupes jugés au-dessus de la moyenne ou exceptionnels)**

Domaine	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Cohésion des groupes	77	71	80	90	84	80
Fonctionnement général	70	60	47	64	60	60

<sup>6</sup> Dans la plupart des cas, si une personne veut adhérer à un SHG, elle doit apporter un montant d'épargne égal au total des sommes épargnées par chaque membre à cette date. Cette condition dissuade les candidats potentiels de rallier un SHG déjà formé, et ils choisissent souvent de constituer un nouveau groupe en recrutant d'autres personnes.

**Tableau I-7. Membres de SHG ayant un emprunt en cours, par organisme de promotion (%)**

PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
98	88	76	89	90	88

les membres envoient une personne de la famille pour faire des versements était plus importante lorsque les réunions avaient lieu le matin, moment pratique pour une personne extérieure recrutée pour tenir les livres, mais pas pour les membres occupés à leur travail. Lorsque les livres étaient tenus par des membres ou des responsables du groupe, la plupart des réunions étaient organisées en soirée. (Voir le tableau IA-8 de l'annexe pour plus de détails.)

### Perceptions des organismes de promotion

L'équipe de recherche a demandé au personnel local des cinq organismes de promotion de noter le niveau de cohésion et le fonctionnement général des SHG en se fondant sur l'étude de leurs relations avec une source de financement extérieure (par exemple une banque ou une IMF), du taux de recouvrement des prêts internes, et du respect des règles du groupe. Si les notes étaient élevées pour la cohésion dans tous les programmes, elles l'étaient nettement moins pour le fonctionnement général (tableau I-6). (Les critères de notation sont donnés au tableau IA-9 de l'annexe.)

## Performances financières

### Épargne

Dans les 150 SHG, l'épargne était constituée entièrement des dépôts obligatoires exigés pour être membre et accéder aux prêts. L'absence d'épargne volontaire importante indique probablement que la plupart des membres ne jugent pas les SHG utiles pour mettre de côté des liquidités disponibles, et qu'ils ont recours à d'autres dispositifs d'épargne. D'autre part, gérer des liquidités est un service complexe que les SHG ne sont peut-être pas à même de proposer à leurs membres.

### Prêts aux membres

L'encours moyen des prêts aux membres s'établissait à 1 388 dollars par SHG. Presque tous les SHG inclus dans l'étude appliquaient à leurs membres un taux d'intérêt mensuel de 2 % pour les prêts.<sup>7</sup> Le taux d'intérêt s'élevait à 3 % par mois dans seulement 2 des 150 SHG, bien qu'il ait été pratiqué par la plupart des SHG en Inde auparavant (le plus souvent au début du programme). La durée des prêts, entre six mois et trois ans en règle générale, avec des remboursements mensuels, était indépendante du montant emprunté.

Au moment de l'enquête, 88 % des membres des SHG avaient des emprunts en cours (tableau I-7). Environ les deux tiers d'entre eux (68 %) étaient destinés, selon les déclarations des demandeurs, à un usage professionnel : agriculture (32 %), élevage (23 %) et microentreprise (13 %). Le dernier tiers était constitué de prêts à la consommation.<sup>8</sup> (Pour plus de détails, voir le tableau IA-10 de l'annexe.) Les prêts n'étaient pas concentrés entre les mains de quelques membres. Par exemple, les responsables des SHG représentaient 16 % des membres et 21 % de l'encours des prêts.

Sur l'ensemble des SHG examinés, 23 % des membres avaient encore recours à des prêteurs privés pour obtenir des crédits, mais ce chiffre n'était plus que de 2 % dans les SHG créés par des ONG. À Lohardarga, dans le Jharkhand, où PRADAN est actif, les membres des SHG ont déclaré que des usuriers avaient arrêté leur activité à cause de la diminution de la demande. Au total, 14 % des membres des SHG de l'échantillon affiliés à PRADAN empruntaient toujours de l'argent à des prêteurs. Le montant de l'emprunt moyen par membre s'élevait à 6 750 roupies dans le cas de SHG ayant accès à des

<sup>7</sup> La seule exception était les SHG recevant des fonds de Rashtriya Mahila Kosh, un programme gouvernemental qui limite à 12 % le taux d'intérêt annuel nominal appliqué aux prêts aux membres.

<sup>8</sup> Dans le domaine du microcrédit, il est toujours difficile de savoir si l'argent a été employé à un usage professionnel ou personnel. Selon d'autres études sur le sujet, les personnes utilisent souvent l'argent emprunté à autre chose que ce qu'ils ont déclaré.

**Tableau I-8. Encours moyen de crédits et portefeuille à risque pour les prêts des SHG aux membres, par organisme de promotion**

Indicateurs	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Encours moyen de crédits (USD)	2 301	1 846	509	1 845	441	1 388
Portefeuille à risque > 30 jours (%)	8	18	23	53	25	25
Portefeuille à risque > 90 jours (%)	7	18	21	49	25	24
Portefeuille à risque > 365 jours (%)	1	13	7	19	16	11

Note : le portefeuille à risque est calculé comme suit : encours total des crédits présentant des retards de remboursements supérieurs à x jours, divisé par l'encours total des crédits.

fonds extérieurs (prêtés par une fédération ou une banque), et à 1 450 roupies dans le cas contraire.

Les prêts aux membres représentaient 68 à 98 % des actifs des SHG. Bien qu'il soit possible d'améliorer artificiellement les données sur le portefeuille à risque en rééchelonnant les prêts, aucun des SHG étudiés ne l'avait fait. Toutefois, aucun des SHG n'avait de provisions pour créances douteuses. Même si la plupart des SHG exigeaient en principe des remboursements mensuels, dans la pratique, les membres avaient une certaine marge pour rembourser leurs prêts en fonction de leurs rentrées d'argent, qui ne correspondaient pas forcément au calendrier des remboursements mensuels. Cette situation était particulièrement courante chez les membres ayant des revenus saisonniers, comme dans l'agriculture ou l'élevage.

Sur le plan de la qualité du portefeuille (PAR le plus bas), les SHG du programme PMMS arrivaient en tête, peut-être parce que les conditions des prêts y sont davantage adaptées à chaque cas (voir le tableau I-8). Les membres des cinq programmes ont déclaré que, pour eux, les prêts des SHG étaient comme des emprunts auprès de la famille ou des amis, c'est pourquoi ils sont traités avec moins de rigueur que les prêts des SHG auprès des banques. Mais les personnes interrogées ont aussi indiqué que la plupart des prêts des SHG à leurs membres étaient remboursés tôt ou tard, et que le taux d'impayé final était faible.

Compte tenu de l'absence de provisions pour créances douteuses dans les SHG étudiés, leurs états financiers ont été ajustés pour introduire ce type de provisions, sur la base de critères de notation élaborés par l'APMAS, une agence indienne spécialisée dans l'évaluation et le renforcement des capacités des SHG et de leurs fédérations (tableau I-9).<sup>9</sup> L'APMAS a défini ces critères à partir d'une analyse empirique du recouvrement par les SHG des prêts en retard. Le calendrier de provisionnement est beaucoup moins strict que dans les IMF ou les banques, où, par exemple, les créances en retard de plus d'un an sont généralement provisionnées à 100 % ou passées en perte. En effet, l'APMAS a constaté que les SHG finissaient par recouvrir une part importante des prêts en retard.

Les niveaux d'impayés indiqués au tableau I-9 seraient désastreux pour la plupart des prestataires de microcrédit.<sup>10</sup> Pourtant, les SHG survivent. Cela est dû au fait qu'une part importante des prêts accordés par les SHG a été employée à des activités agricoles ou d'élevage, qui ne génèrent ni les unes ni les autres de rentrées mensuelles. Les échéances de remboursement étaient néanmoins mensuelles en général, souvent par inexpérience et parfois par volonté de maintenir une certaine discipline en remboursant un peu à chaque réunion. Le niveau élevé de remboursements en retard dans les SHG n'était donc pas forcément synonyme d'arriérés. Malgré tout, cette question doit être surveillée de près pour les programmes d'appui aux SHG, comme pour toute opération de crédit.

9 L'APMAS est un organisme technique basé à Hyderabad, en Andhra Pradesh, et a mis au point une méthode de notation pour les fédérations de SHG. Il en a noté plus de 200.

10 Dans la plupart des autres formes de microcrédit, le recouvrement des prêts part généralement à la dérive quand le portefeuille à risque de plus de 30 jours dépasse les 10 % pendant une longue période.

**Tableau I-9. Retraitement apporté aux états financiers des SHG pour tenir compte des créances douteuses**

Nombre de jours de retard pour le remboursement du principal	Provision pour créances douteuses (%)
1-30	0,0
31-60	0,0
61-90	2,5
91-180	5,0
181-365	12,5
>365	50,0

Note : les provisions pour créances douteuses ont été réparties sur deux exercices, suivant l'hypothèse que, lors du retraitement des états financiers, le retard s'était accumulé sur toute la période ou plus longtemps.

En dépit des retards de remboursement de leurs membres, les SHG étudiés sont parvenus en général à rembourser leurs prêts aux banques en prélevant sur l'épargne des membres et sur les revenus tirés du différentiel des taux d'intérêt, des frais ou cotisations et des pénalités de retard. Les SHG du programme de la CGB arrivaient derniers pour les remboursements des prêts aux membres ainsi que, comme on pouvait s'y attendre, pour les remboursements des emprunts extérieurs (auprès de banques).

### Emprunts auprès de sources externes

Les trois quarts des SHG analysés avaient emprunté auprès d'une banque ou d'une fédération. Dans le cas de PMMS, les SHG membres ont emprunté à des fédérations ; les SHG affiliés aux autres programmes ont emprunté directement à des banques. L'encours des emprunts contractés auprès de toutes les sources externes dans les cinq programmes allait de 84 à 1 177 dollars par SHG, avec un encours de crédits moyen de 739 dollars (tableau I-10). Certains programmes ont atteint un taux de remboursement élevé de leurs prêts bancaires, d'autres non. Les

portefeuilles à risque à 30 et 365 jours étaient excellents dans trois programmes mais médiocres dans les deux autres.

### Coûts de la promotion des SHG

Les coûts afférents à la promotion des SHG comprennent l'aide au lancement, la fourniture d'une formation et la supervision pendant environ trois ans, période après laquelle les groupes peuvent généralement fonctionner avec beaucoup moins d'aide externe (et donc beaucoup moins de frais). Les coûts des organismes de promotion ont été analysés à partir des dépenses totales sur trois ans, divisées par le nombre de SHG créés ou accompagnés pendant cette période. Le coût moyen s'est élevé à 259 dollars par SHG, avec toutefois d'importantes variations entre les cinq programmes. Les programmes qui ont dépensé le plus sont ceux qui mènent des actions diversifiées dans le but de réduire la marginalisation des membres, notamment PMMS (443 dollars par SHG) et PRADAN (361 dollars).<sup>11</sup> Le coût moyen n'a pas dépassé 50 dollars par SHG dans le programme

**Tableau I-10. Encours moyen de crédits et portefeuille à risque pour les prêts de sources externes aux SHG, par organisme de promotion**

Indicateurs	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Encours moyen de crédits (USD)	1 162	903	84	1 177	372	740
Portefeuille à risque > 30 jours (%)	0	14	0	32	0	9
Portefeuille à risque > 90 jours (%)	0	14	0	26	0	8
Portefeuille à risque > 365 jours (%)	0	9	0	13	0	4

<sup>11</sup> Les coûts du programme PRADAN à Lohardaga incluait des frais de recherche et développement pour un programme pilote.

**Tableau I-11. Coûts afférents à la promotion des SHG, par organisme de promotion (USD)**

Indicateurs	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Nombre de SHG créés	300	135	123	360	785	341
Total des coûts de promotion et d'accompagnement par SHG	443	232	361	50	211	259
Coût moyen de lancement d'un SHG	201	139	93	30	111	115
Coût moyen de formation et de supervision d'un SHG	241	94	268	20	100	145
Coût moyen de promotion et d'accompagnement par membre de SHG	32	18	20	3	16	18

Note : les données sur les coûts couvrent les trois années précédentes, en moyenne. Pour plus de détails, voir le tableau IA-11 en annexe.

**Tableau I-12. Viabilité financière (rentabilité) des SHG, par organisme de promotion (%)**

Indicateur	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Rendement des actifs sans retraitement au titre des provisions pour créances douteuses ou coûts de l'OPE	9	15	18	7	11	12
Rendement des actifs après retraitement au titre des provisions pour créances douteuses	9	12	16	1	7	9
Rendement des actifs après retraitement au titre des provisions pour créances douteuses et coûts de l'OPE	2	7	-1	1	-9	0

Note : pour plus d'informations financières, voir le tableau IA-12 de l'annexe I.

de la CGB, où la création de SHG avait uniquement pour objectif de permettre des prêts.

Plusieurs facteurs expliquent les coûts plus élevés de PMMS, qui a pour vocation d'organiser les femmes et les personnes démunies pour favoriser leur émancipation, le changement social et la génération de revenus. Le programme met en place trois niveaux (le SHG, le groupement villageois et la fédération) et fournit un montant de départ de 105 dollars par SHG et par groupement villageois pour les frais de lancement du SHG ou du groupement. Le programme donne également à chaque SHG et à chaque groupement villageois la somme de 210 dollars pour couvrir ses frais de fonctionnement.

La CGB présente le modèle de promotion le moins coûteux. Le programme s'adresse essentiellement à des femmes moins pauvres, alphabétisées et vivant à proximité des agences bancaires. Les coûts de promotion se sont limités surtout au lancement des SHG, avec quelques frais initiaux d'initiation et de formation, les autres coûts correspondant aux frais généraux de la CGB. Les membres des SHG de la

CGB sont issus des milieux socioéconomiques les plus favorisés de tous les SHG étudiés, ce qui veut dire qu'ils comprenaient le pourcentage le plus faible de membres pauvres. Sur le plan du remboursement des prêts à l'échéance, leurs résultats étaient les moins bons de tous. Les SHG créés par la CGB étaient les moins rentables (voir le tableau I-12), tout du moins avant prise en compte des coûts de promotion.

Plusieurs organismes de promotion des SHG considèrent que le fait d'être une ONG et de dépenser plus d'argent garantit l'obtention de gains sociaux plus importants, sous la forme d'une plus grande autonomie et de meilleures conditions de vie pour les membres. Toutefois, les résultats de cette étude ne montrent pas que des coûts de promotion plus élevés se traduisent systématiquement par une qualité de portefeuille supérieure, une population touchée plus large, de meilleures appréciations données aux SHG ou une rentabilité plus élevée après retraitement au titre des provisions pour créances douteuses. Les résultats sont plus nuancés et dépendent de l'organisme de promotion.

## Viabilité financière (rentabilité)

Cette étude a mesuré la rentabilité en trois phases. Le rendement des actifs a tout d'abord été calculé à partir des comptes des SHG non retraités. D'après ce chiffre, les SHG des cinq programmes affichaient un taux de rentabilité très élevé, de 13 % en moyenne. Mais ce résultat ne peut pas être considéré comme un indicateur fiable de viabilité financière puisqu'il ne tient pas compte des créances qui finiront par être passées en perte.

Dans un deuxième temps, on a donc calculé le rendement des actifs en incluant une provision pour créances douteuses, échelonnée sur deux ans. Cette mesure reflète la capacité des SHG à continuer à fonctionner dans le futur. À ce stade, tous les modèles de SHG étaient encore rentables, avec en moyenne un taux de rentabilité confortable de 9 %. Mais l'on ne tient pas compte ici du fait qu'une partie des coûts de chaque SHG est payée par un acteur externe : leur OPE. Ces coûts sont réels, et les SHG ne peuvent pas être créés sans eux. Si l'on analysait la rentabilité d'un programme de microcrédit reposant sur des groupes d'entraide ou des banques villageoises, on inclurait les coûts des organismes de promotion ; il convient donc de le faire dans le cas de *self-help groups* aussi.

Par conséquent, la troisième phase prend en compte les coûts des OPE et les amortit sur trois ans. Une fois ces coûts inclus, la fourchette de rendements est beaucoup plus large, allant d'un très mauvais -9 % pour PANI à un excellent +7 % pour Sakhi Samiti. À titre de comparaison, le rendement des actifs dans la plupart des banques commerciales est compris entre 1 et 2 %.<sup>12</sup>

## Conclusion

Les SHG indiens touchent près de 33 millions de foyers. Ils accordent des prêts, aident leurs membres à s'émanciper et fournissent des services sociaux en plus de mécanismes d'épargne limités, essentiellement obligatoires. Certes, beaucoup de SHG et de programmes d'appui aux SHG ne fonctionnent pas bien. Mais, d'un point de vue historique, cela est aussi vrai de la plupart des autres institutions de microfinance. Si le but de l'opération est de savoir si le modèle indien de SHG est viable, il est plus intéressant d'examiner les programmes qui obtiennent de bons résultats que ceux qui fonctionnent mal. On peut s'attendre à ce que, avec le temps, les programmes d'appui aux SHG moins performants stagnent ou soient arrêtés, et à ce que les programmes bien gérés dominent le paysage des SHG. C'est ce qui s'est passé pour les institutions de microfinance traditionnelles au cours des trente dernières années.

Par conséquent, cette étude s'est penchée sur cinq programmes d'appui aux SHG parmi les plus florissants. L'image finale est largement positive : d'après les résultats à ce jour, le modèle de SHG indien est viable dans les programmes gérés correctement. Par rapport à beaucoup d'autres systèmes de microfinance à un stade de développement précoce, le modèle SHG semble toucher plus rapidement son public et générer moins de coûts (comme nous allons le voir dans la 2<sup>e</sup> partie). Ce qui ne veut pas dire qu'il ne pose pas de problème.

<sup>12</sup> Les analyses financières des programmes de microcrédit comportent souvent un retraitement pour tenir compte de la « subvention du coût des ressources » si le programme bénéficie de prêts à des taux sensiblement inférieurs à ceux du marché. Il n'y a pas eu de retraitement de ce type dans la présente analyse car le taux que les SHG payent aux banques (entre 10 et 12 %) est supérieur au taux de rémunération des dépôts à 90 jours dans le système bancaire (entre 5,0 et 6,5 % par an pendant la période 2002-2004) et proche du taux moyen du crédit bancaire (11 %). D'ailleurs, du fait des obligations de prêt aux secteurs prioritaires imposées en Inde depuis longtemps, les SHG continueront probablement à bénéficier de nombreux prêts aux mêmes taux dans l'avenir.

**Tableau I-13. Indicateurs moyens de fonctionnement et de portée des SHG, par organisme de promotion**

Indicateur	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Portefeuille à risque > 90 jours (%)	7	18	21	49	25	24
Rendement des actifs après retraitement au titre des provisions pour créances douteuses et coûts de promotion (%)	2	7	-1	1	-9	0
Coûts de promotion et d'accompagnement par membre de SHG (USD)	32	18	20	3	16	18
Coûts de promotion et d'accompagnement par SHG (USD)	443	232	361	50	210	259
Membres des SHG issus des castes et tribus répertoriées (%)	22	58	97	35	68	56
Distance du SHG d'une grande route/ route bitumée (km)	5,3	2,7	17	3,8	13,2	8,4

### **Les SHG indiens parviennent-ils réellement à toucher les populations vulnérables et marginalisées ?**

*Les SHG touchent des groupes pauvres et exclus.* La plupart des membres des SHG étudiés viennent de foyers pauvres, y compris de groupes marginalisés ; une majorité déclare que le fait d'avoir adhéré à un SHG a amélioré leurs conditions de vie.

*Les services financiers offerts par les SHG ne sont pas totalement adaptés aux besoins des membres.* Beaucoup de membres remboursent leurs prêts en retard, ce qui laisse penser que les conditions de prêt des SHG ne correspondent pas aux besoins et aux flux de trésorerie des emprunteurs. Les SHG du programme PMMS proposent des conditions plus individualisées et ont moins de retards de paiement et un taux d'impayé moins élevé. Beaucoup d'OPE craignent de trop compliquer la procédure de constitution de dossier et le suivi du prêt en personnalisant les conditions de prêt, mais les SHG créés par PMMS y sont parvenus.

*Les membres n'utilisent pas les SHG comme un instrument d'épargne.* Les SHG ne mobilisent que des montants modestes de l'épargne des membres, principalement par le biais des dépôts obligatoires que les membres font, non pas parce qu'ils veulent épargner, mais parce que ces dépôts sont un passage obligé pour obtenir un prêt. Un très petit nombre de

SHG proposent de l'épargne volontaire, peut-être parce que les SHG ou les organismes de promotion ne veulent pas avoir à gérer les problèmes posés par l'épargne volontaire, notamment la gestion des liquidités, les effectifs à renforcer ou le temps supplémentaire à consacrer pour répondre aux demandes de retrait d'épargne des membres, et le surcroît de travail de tenue des livres pour les gestionnaires des SHG. Il peut y avoir d'autres raisons au faible volume d'épargne volontaire, à savoir que les membres disposent d'autres solutions d'épargne satisfaisantes ou considèrent que, dans un SHG, les fonds ne sont pas accessibles ou que leur sécurité n'est pas assurée.

### **Quelle est la viabilité financière des SHG indiens ?**

*Dans les programmes bien gérés, les SHG peuvent être rentables, et beaucoup le sont.* Le revenu important procuré par leur portefeuille de prêts et leurs faibles charges de fonctionnement ont permis à la plupart des SHG étudiés d'être rentables, même après retraitement destiné à prendre en compte les provisions pour créances douteuses et les coûts de lancement, d'accompagnement et de supervision au cours des trois premières années d'existence. (La 2<sup>e</sup> partie de cette Étude spéciale traite de la rentabilité d'un autre groupe de programmes d'appui aux SHG, en s'intéressant davantage aux coûts de l'aide externe permanente.)



### **Les SHG indiens donnent-ils de bons résultats par rapport à leur coût ?**

Les SHG de l'échantillon étudié parviennent bien à toucher des populations pauvres et marginalisées en leur offrant des prêts et d'autres services, et leurs membres semblent en retirer des gains sociaux et économiques. Il est clair qu'ils peuvent être financièrement viables, et la plupart sont rentables. Bien que les coûts de promotion et d'accompagnement aient été financés par une source extérieure, les SHG se placent bien par rapport à beaucoup d'autres dispositifs de microfinance en termes de subvention nécessaire par client et de viabilité financière. L'analyse financière de l'étude montre que la plupart des SHG seraient financièrement viables même s'ils devaient payer les coûts des services de promotion et d'assistance extérieurs.

### **Comment les différences entre les modèles de SHG influent-elles sur leurs performances ?**

**Cela vaut-il la peine de dépenser plus pour créer et aider des SHG ?** L'étude ne donne pas de réponse simple à cette question. Les programmes qui ont des frais de promotion élevés, tels que

PMMS et PRADAN, affichent des résultats variables. Les SHG de PMMS ont obtenu de meilleures notes globalement et leur taux de remboursement des prêts est supérieur, mais PRADAN est plus performant sur le plan de la population touchée et de la rentabilité. Les SHG créés par la CGB, modèle le moins cher des cinq, étaient moins bons en termes de population touchée, de recouvrement et de rentabilité, hors pertes sur créances douteuses. Cela montre que l'argent « économisé » sur la promotion des SHG peut être perdu plus tard du fait d'impayés ou d'autres problèmes rencontrés par les SHG.

Le mouvement SHG est encore relativement jeune. Son efficacité ne pourra être véritablement évaluée qu'après un certain temps de rodage. Une question importante à se poser pour le futur est de savoir si le soutien croissant des décideurs politiques aux SHG et la multiplication consécutive des SHG et de leurs emprunts auprès des banques pourraient se traduire par des taux élevés d'impayés. Il faut aussi se demander dans quelle mesure les SHG peuvent adapter leurs produits de crédit et d'épargne pour les faire correspondre aux préférences financières de leurs membres.

## 2<sup>e</sup> partie. Concevoir des programmes d'appui aux SHG dans une perspective de long terme

En Inde, les ONG, les organismes publics et les banques choisissent de promouvoir des *self-help groups* pour différentes raisons, sans toujours viser à fournir des services financiers sur le long terme. Certains de ces organismes de promotion de l'entraide (OPE) voient essentiellement dans les SHG un moyen de mobilisation sociale à l'échelon local. Dans ce cas, les OPE considèrent parfois que l'objectif d'émancipation sociale poursuivi par leurs programmes d'appui aux SHG est atteint même si les SHG cessent leurs opérations après quelques cycles de crédit. Pour d'autres OPE, les SHG s'inscrivent dans un dispositif permanent de fourniture de services financiers au niveau des villages.

Les SHG ne sont pas tous conçus dans le même esprit et ne sont pas uniformes sur le plan qualitatif, loin s'en faut. Certains ne sont guère plus que des événements ponctuels, souvent organisés par des fonctionnaires après leur journée de travail, tandis que d'autres ont été construits consciencieusement par des ONG pour apporter durablement divers services de développement. Dans beaucoup de programmes, les SHG sont organisés en fédérations qui fournissent des services individuels aux groupes et développent les capacités d'initiative de leurs membres.

Certains observateurs se demandent si beaucoup de SHG offriront des services financiers de façon permanente. Dans les conférences où le sujet est abordé, les défenseurs de l'approche SHG insistent en général sur le nombre de clients desservis et non pas sur la manière de maintenir la viabilité financière du système. L'APMAS, un organisme spécialisé d'aide aux SHG, a formé des milliers de professionnels et analysé plus de 300 fédérations de SHG. Il prétend que dans toute l'Inde, une minorité de SHG sont de « bonne qualité » ou notés « A » sur l'échelle de notation de l'APMAS. Dans près de 40 % des SHG analysés par l'APMAS dans un district de l'État d'Andhra Pradesh en 2002, la

tenue des comptes était « extrêmement négligée » ou inexistante. Les SHG qui n'ont pas cet outil de base pour gérer leurs services financiers ont peu de chances de durer.<sup>13</sup>

Comment un OPE peut-il faire en sorte que les SHG continuent de fonctionner sur le long terme ? Son programme d'appui aux SHG doit remplir deux conditions : tout d'abord, il doit fournir aux SHG de façon permanente un ensemble de services d'accompagnement essentiels ; ensuite, le programme doit générer suffisamment de revenus pour couvrir le coût de la fourniture de ces services permanents.

### Une évaluation de la viabilité

Mi-2005, une grande banque commerciale indienne a demandé au CGAP d'examiner son activité de crédit aux SHG et de suggérer des améliorations. En réponse à cette demande, les chercheurs du CGAP ont tenté d'identifier les éléments constituant un gage de succès sur le long terme. Nous avons commencé par passer en revue la littérature existante, et nous avons aussi analysé quatre programmes d'appui aux SHG indiens de très bonne réputation pour tirer les leçons de leurs expériences.

L'examen de la littérature sur les SHG a fait apparaître le peu d'études s'étant penchées sur la viabilité des programmes d'appui aux SHG. Celles qui s'intéressent aux performances financières (récapitulées au tableau II-1) donnent seulement une image partielle de la question. Certaines études portent sur les coûts de fonctionnement d'un programme d'appui aux SHG, notamment les coûts afférents à la création et au maintien du SHG, mais n'examinent pas les revenus. Elles donnent peu d'informations sur la capacité des SHG à payer les coûts de création et de maintien du groupe. D'autres études cherchent à savoir si les prêts accordés aux SHG sont rentables pour les banques, mais ne tiennent pas compte des coûts encourus par les ONG et d'autres acteurs pour créer et aider ces SHG. Ces études donnent une image artificiellement optimiste de la viabilité des programmes d'appui aux SHG.

13 Voir « The Study of SHG Movement in Visakhapatnam District. » Consultable à l'adresse [www.apmas.org](http://www.apmas.org).

**Tableau II-1 Études des coûts et de la viabilité des modèles SHG-banques**

Auteur	Objectif de l'étude	Acteurs examinés	Résultats
Srinivasan (1999)	Rentabilité du modèle SHG pour les banques	1 BRR	Coût/SHG/an : USD 18 <sup>a</sup>  Marge brute (intérêts perçus moins coûts) : entre (0,07 %) et 2,05 %
Harper (2002a)	Coûts de promotion des SHG dans différents modèles	20 OPE, 34 SHG, 16 banques	Coût/SHG créé : par une ONG : 25 - 424 dollars par une banque : 25 - 182 dollars par un agent : 8 - 87 dollars par un organisme public : 4 - 145 dollars par une initiative individuelle : 69 dollars <sup>b</sup>
Seibel et Harishkumar (2002)	Rentabilité du modèle SHG pour les banques	1 banque commerciale, 1 BRR, 1 banque coopérative centrale de district	Revenus/coûts moyens : 101 - 165 % Rendement des actifs : 1,4 - 7,5 %
Tankha (2002)	Coûts de promotion des SHG et viabilité du modèle	7 programmes d'appui aux SHG	Coûts de promotion des SHG pendant diverses périodes comprises entre 15 mois et 7 ans : 93 - 517 dollars <sup>c</sup>  (pas d'indicateurs de viabilité fournis)
Sinha (2003)	Rentabilité du modèle SHG pour les banques	5 BRR	Les prêts aux SHG ne sont pas rentables : le rendement du portefeuille est de 12,5 à 13 % mais les coûts de fonctionnement sont de 19,0 %
Reddy et Prakash (2003)	Efficacité et viabilité des fédérations de SHG	26 fédérations de SHG	Aucune des fédérations de SHG à trois niveaux n'est rentable :  Coûts de fonctionnement /portefeuille moyen : 10 - 25 %  Revenus/coûts : 24 - 98 %

BRR = Banque rurale régionale

<sup>a</sup> Conversion de roupies en dollars au taux du 31 décembre 1998.

<sup>b</sup> Conversion de roupies en dollars au taux du 30 novembre 2002.

<sup>c</sup> Conversion de roupies en dollars au taux du 31 août 2002.

Seules les études conduites par Nair (2005) et Reddy et Prakash (2003) traitent directement de la question de la viabilité. Ces études analysent les superstructures (les fédérations de SHG) destinées à fournir aux SHG des services d'accompagnement, notamment à renforcer leurs capacités, à superviser leur fonctionnement, et à les aider à obtenir des prêts bancaires. Mais ni l'une ni l'autre de ces études ne regarde si d'autres acteurs extérieurs fournissent des services aux SHG en plus des fédérations. Lorsqu'elle cherche à évaluer la viabilité des fédérations de SHG, l'analyse de Nair ne tient pas compte des coûts d'établissement de ces fédérations (Christen 2005).

Pour rester viables sur le long terme, les SHG, comme les autres groupes associatifs d'épargne et de crédit, ont besoin d'un niveau convenable d'aide extérieure (Christen 2005). La plupart des SHG empruntant auprès de banques commerciales, on pourrait faire valoir qu'elles ont besoin d'un soutien plus important que les autres circuits locaux de microcrédit qui n'ont pas d'engagements extérieurs à gérer. Christen (2005) examine les services d'accompagnement qui se sont révélés nécessaires pour la stabilité à long terme des services financiers associatifs.<sup>14</sup> Ils concernent :

<sup>14</sup> Les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), aussi appelées tontines, sont des groupes informels dans lesquels tous les membres versent une quote-part fixe à chaque réunion, et chaque membre reçoit à tour de rôle le montant total collecté à chaque réunion. Les mécanismes très simples comme les tontines peuvent fonctionner sans aide externe permanente, mais il est rare que ce soit le cas pour les dispositifs plus complexes.

- la promotion — les SHG ont besoin d'une aide pour créer et maintenir leurs structures, particulièrement pour gérer les départs et les arrivées des membres ;
- la formation — les membres des SHG doivent recevoir une formation sur les opérations élémentaires s'ils veulent maintenir un service de qualité, en particulier compte tenu des ressources humaines limitées que l'on peut trouver au niveau local. En tant que clients, ils doivent aussi être formés pour comprendre les produits offerts et les procédures qu'ils doivent suivre pour accéder à ces produits et ces services ;
- les normes et les produits standardisés — les structures locales comme les SHG s'en sortent généralement mieux lorsqu'elles peuvent proposer des produits standardisés élaborés par une organisation opérant à un niveau plus élevé, qui est mieux à même de mettre au point des systèmes d'information de gestion, des règles et des stratégies de réduction des risques ;
- l'administration — les opérations courantes telles que la tenue des comptes, le traitement des transactions et le traitement des demandes des clients doivent parfois être assurées par des personnes extérieures ;
- la supervision/intervention dans les opérations — en cas de corruption ou de pratiques malsaines, notamment d'abus des responsables du SHG, une personne extérieure au groupe doit être capable d'intervenir et d'aider à corriger les problèmes ;
- les liquidités — les SHG peuvent offrir de meilleurs services si leurs membres ont la possibilité de retirer de l'argent d'un fonds externe lorsque leurs besoins de liquidités sont plus élevés qu'à l'ordinaire, et de le reverser à ce fonds quand ils ont de l'argent de côté. Un fonds externe peut aussi être utilisé pour investir de la trésorerie disponible dans des instruments liquides.

Nous ne voulons pas dire ici que tous les services d'accompagnement ci-dessus sont indispensables pour chaque modèle de services financiers communautaires. Toutefois, il semble que la stabilité à long terme des SHG soit grandement favorisée lorsqu'ils bénéficient d'un ensemble de services regroupant la plupart de ceux de cette liste. Lorsqu'un programme de services financiers associatifs se termine par un échec, le problème vient habituellement du manque de structures d'appui externes.

Rappelons que la viabilité des SHG à long terme dépend de deux conditions. Premièrement, les SHG doivent tous bénéficier d'un ensemble satisfaisant de services d'accompagnement externes. Deuxièmement, le programme d'appui aux SHG qui assure ces services doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses coûts.

Nous avons étudié quatre programmes d'appui aux SHG de bonne réputation en Inde afin de voir s'ils satisfaisaient à cet examen en deux parties, et de tirer d'éventuels enseignements pour aider les SHG à rester viables à long terme.

### **Les quatre organismes de promotion des SHG**

Nous fondant sur des entretiens avec des responsables gouvernementaux, des spécialistes/consultants en microfinance et d'autres personnes, nous avons sélectionné quatre organismes de promotion des SHG qui avaient la réputation de mettre en place des programmes d'appui aux SHG viables. Il s'agit de l'Oriental Bank of Commerce (OBC), dont le siège est à New Delhi ; de Sarvodaya Nanofinance Ltd. (Sarvodaya), au Tamil Nadu ; de la fondation Dhan (Dhan), au Tamil Nadu ; et de la Microcredit Foundation of India (MFI), au Tamil Nadu.<sup>15</sup>

Ces organismes ne sont pas représentatifs de l'ensemble des OPE ; trois d'entre eux sont situés dans un seul des 28 États de l'Inde, le Tamil Nadu, situé dans le sud du sous-continent. Ils ne sont pas

<sup>15</sup> Les données provenant de ces organismes et présentées ici ont été compilées à partir d'entretiens et de correspondances avec leurs équipes de direction et/ou à partir de l'analyse de sources publiques, notamment de rapports annuels, du Microfinance Information eXchange (MIX), et d'études de cas publiées dans l'ouvrage de Sukhwinder Singh Arora et Malcolm Harper « Small Customers, Big Market » (ITDG 2005).

Tableau II-2. Caractéristiques principales des programmes d'appui aux SHG étudiés

Caractéristiques	MFI (au 31/3/06)	SNFL (au 31/3/05)	OBC (au 31/3/03)	Dhan (au 31/3/03)	Moyenne non pondérée de 58 organismes de promotion des SHG (M-CRIL) <sup>a</sup>
Statut juridique	Société sans but lucratif (section 25)	IFNB	Banque commerciale (clientèle « répertoriée »)	Trust	—
Région	Sud (Tamil Nadu)	Sud (Tamil Nadu)	Nord (Uttaranchal)	Sud (Tamil Nadu)	—
Nombre de membres des SHG	517 784	47 282	4 949	164 552	21 057
Total des actifs de l'organisme (M USD)	4,5 <sup>b</sup>	6,9	7 132,8	2,0	0,5
Rendement des actifs moyens de l'organisme	—	0,32 %	1,0 %	—	-27,6 %
Portefeuille à risque des prêts aux SHG <sup>c</sup>	0,33 % (90 jours)	0,7 % (60 jours)	0,0 % (90 jours) <sup>d</sup>	2,94 % (30 jours) <sup>e</sup>	27,7 % (60 jours)

<sup>a</sup> Calculé d'après le rapport « M-CRIL Microfinance Review 2003 (revised Feb. 2004) » Micro-Credit Ratings International Ltd., Gurgaon, Inde. Les chiffres de ce tableau ne correspondent pas toujours à ceux de tableaux similaires du rapport original, car certains d'entre eux donnent des calculs pondérés et incluent les résultats de programmes d'appui aux SHG en dehors de l'Inde.

<sup>b</sup> Estimation des auteurs.

<sup>c</sup> Encours de tous les prêts en retard de plus d'un certain nombre de jours, divisé par l'encours total de tout le portefeuille de prêts. Ce chiffre concerne le remboursement des emprunts externes et non pas des prêts au sein des SHG.

<sup>d</sup> Pour le programme de Rudrapur uniquement.

<sup>e</sup> Pour le programme de KVK uniquement.

les plus grands, les plus rentables, ni les plus connus. S'ils ont été choisis, c'est parce que leurs programmes paraissaient fournir des services d'accompagnement adaptés — ce que confirmait le niveau élevé de recouvrement des prêts — et parce que nous avons accès à leurs données et à leur expérience. Les quatre organismes administraient des programmes réputés desservir une population pauvre nombreuse et/ou être particulièrement performants.

La fondation Dhan a plusieurs programmes d'appui aux SHG en place au Tamil Nadu ; pour la présente étude, seul celui administré par la fédération de SHG Kurinji Vattara Kalanjiam (KVK), à Madurai, a été analysé. L'OBC est une banque commerciale indienne qui compte 1 148 agences<sup>16</sup> ; le programme d'appui

aux SHG examiné dans cette étude est mis en œuvre dans l'agence de Rudrapur, dans l'Uttaranchal, un État du nord de l'Inde.

Le tableau II-2 compare les quatre organismes de promotion des SHG avec une moyenne de 58 organismes indiens de promotion des SHG — comprenant des ONG, des coopératives et des intermédiaires financiers non bancaires (IFNB) — qui ont été notés par M-CRIL, une agence indienne de notation des institutions de microfinance, entre septembre 1998 et juin 2003.<sup>17</sup> Selon M-CRIL, les programmes d'appui aux SHG notés dans son étude comprennent quelques-uns des plus importants qui existent en Inde. Ces programmes ont probablement souhaité être notés pour avoir accès

<sup>16</sup> Chiffre au 29 avril 2006, publié sur le site web de l'OBC ([www.obcindia.com/knowus/knowus\\_ourachivements.html](http://www.obcindia.com/knowus/knowus_ourachivements.html)).

<sup>17</sup> Sarvodaya Nanofinance Ltd, l'un des quatre organismes de promotion des SHG analysés dans cette étude, figure également dans l'échantillon de 58 organismes utilisés par M-CRIL.

à des financements externes ou pour améliorer leurs propres performances. La viabilité est donc pour eux une préoccupation sans doute plus importante que pour la majorité des programmes indiens d'appui aux SHG.

## Test de viabilité, 1<sup>e</sup> partie : les programmes fournissent-ils des services d'accompagnement essentiels ?

La première partie de notre test de viabilité a été appliquée aux quatre programmes d'appui aux SHG sélectionnés, en examinant s'ils proposaient un ensemble de services d'accompagnement adaptés. Dans chacun des quatre programmes, les services d'accompagnement sont assurés par plusieurs acteurs, comprenant :

- *un organisme d'appui*, tel qu'une ONG, une société à but non lucratif ou une IFNB, qui est généralement l'organisme de promotion des SHG et qui supervise le fonctionnement global du programme (programmes de MFI, de Dhan et de Sarvodaya) ;
- *une fédération de SHG*, ou un collectif de SHG, qui fonctionne habituellement avec sa propre équipe de direction et son propre bilan, qui crée, forme et accompagne de diverses autres façons des SHG ou des ensembles de SHG, par exemple des associations locales (programmes de Dhan et Sarvodaya) ;
- *un agent individuel ou un facilitateur*, engagé par l'organisme d'appui, l'organisme de promotion des SHG ou le SHG lui-même pour tenir les livres, s'occuper des opérations de caisse, et assurer d'autres services d'accompagnement, avec ou sans rémunération (programme de l'OBC) ;
- *un ou plusieurs employés de banque*, tels que responsables d'agence ou agents de crédit qui s'occupent des SHG locaux ; ils suivent en général les politiques définies à plus haut niveau, par exemple par un département du microcrédit, en lui rendant compte (tous les programmes).

Les résultats financiers et les informations collectées lors de courtes visites sur le terrain et d'entretiens avec les organismes de promotion des SHG montrent que chaque programme fournit à un niveau acceptable tous les services d'accompagnement identifiés plus haut. Cela ne veut pas dire que ces programmes ne pourraient pas être améliorés, mais que le niveau des services proposés est suffisant pour maintenir la plupart des SHG en bonne santé. L'annexe II-2 donne des détails sur les services d'accompagnement offerts dans chaque programme. L'organisation des programmes et la manière dont ils couvrent leurs coûts sont exposées ci-après.

Dans le programme du MFI, l'organisme d'appui est le MFI, dont le personnel s'occupe de créer, d'accompagner et d'assurer le suivi de tous les SHG. L'ICICI Bank, la plus grande banque privée en Inde, est la seule à prêter aux SHG et gère également les dépôts à vue et les retraits d'argent pour les SHG dans ses agences. Les coûts de ces services, ainsi que d'autres services d'accompagnement, sont supportés par les membres des SHG, qui payent 18 % par an sur les emprunts à l'ICICI Bank.<sup>18</sup> La MFI retient un tiers des intérêts, soit 6 %, à titre de « commission de service », et l'ICICI Bank garde les 12 % restants.

Sarvodaya Nanofinance Ltd. est une institution financière non bancaire (IFNB) qui fait office d'organisme d'appui. Elle établit des politiques et des produits standard, emprunte auprès de banques aux taux du marché et prête les fonds empruntés à une cinquantaine de fédérations de SHG qui prêtent à leur tour aux SHG. Les responsables locaux de Sarvodaya accompagnent et assurent le suivi de ces fédérations de SHG, et les agents locaux des fédérations gèrent toutes les opérations de création et de supervision des SHG ainsi que les opérations de caisse. Sarvodaya et les fédérations de SHG couvrent leurs coûts par le différentiel des taux d'intérêt : Sarvodaya emprunte aux banques commerciales à un taux compris entre 7,5 et 8 % par an, et prête aux fédérations à 12 %, ce qui lui laisse une marge de 4 à 4,5 %. Les fédérations prêtent à leur tour aux SHG à environ 22 %, soit un différentiel de 10 %.

<sup>18</sup> Tous les taux d'intérêt mentionnés dans la 2<sup>e</sup> partie de cette Étude spéciale sont des taux effectifs (méthode du taux dégressif).

Dans le programme de l'OBC, l'agence de Rudrapur a pour unique fonction de servir les SHG. Les deux employés de l'agence gèrent un millier de SHG de 5 membres et assurent la plupart des fonctions d'assistance. L'OBC applique aux SHG un taux d'intérêt de 11 % par an sur les prêts pour couvrir le coût des ressources, des services d'appui et des frais généraux du siège. Les opérations courantes et la tenue des livres des SHG sont assurées directement par des « facilitateurs » individuels sélectionnés par le personnel de l'agence. Chaque facilitateur est engagé par environ 200 SHG et est payé 1 % de l'encours des prêts de chaque SHG pour les services d'accompagnement qu'il ou elle fournit.

Dans le programme Dhan, l'ONG Fondation Dhan est un organisme d'appui qui constitue des fédérations de SHG afin d'administrer des programmes d'appui aux SHG. En l'occurrence, elle a créé la fédération KVK en 1997. La fédération sert 350 SHG à deux niveaux : 16 associations locales de 10 à 15 SHG chacune, et la fédération regroupant toutes les associations locales. Les associations locales forment et supervisent les SHG et les aident à effectuer les opérations bancaires. La fédération emprunte auprès des banques, prête aux SHG et aux associations locales les fonds empruntés, et forme et supervise les associations. Le personnel de la fédération aux deux niveaux estime ses coûts au début de chaque année et collecte la somme correspondante auprès des SHG au prorata de leurs encours respectifs. En fin d'année, tout excédent collecté est remboursé aux SHG.

Les banques qui participent au programme Dhan prêtent à la fédération KVK ; elles prêtent aussi directement aux SHG et gèrent leurs opérations de caisse dans les agences. Elles couvrent leurs coûts au moyen du taux d'intérêt qu'elles appliquent aux SHG et aux fédérations de SHG (en général 11 à 12 % par an).

## Test de viabilité, 2<sup>e</sup> partie : les programmes d'appui aux SHG sont-ils capables de couvrir les coûts de l'aide externe qu'ils fournissent ?

Après avoir vérifié que les programmes d'appui aux SHG de notre étude offraient des services d'accompagnement adaptés, nous avons regardé si les coûts de la fourniture de ces services étaient payés au moyen des revenus tirés des SHG. Un processus en trois étapes a été appliqué à chaque programme.

Nous n'avons pas cherché à déterminer si les revenus internes des SHG dépassaient les coûts internes, notamment parce que nous n'avions pas accès aux résultats internes des groupes d'entraide. Toutefois, la 1<sup>e</sup> partie de cette Étude spéciale a montré qu'en règle générale, les performances financières des SHG étaient positives. Par ailleurs, dans une étude déjà citée, Srinivasan a montré que les coûts administratifs des SHG — comme les fournitures de bureau et les déplacements — s'élevaient à environ 17 dollars par SHG et par an. Nous avons supposé que même les SHG qui n'épargnaient que quelques dollars par mois<sup>19</sup> seraient capables de couvrir ces dépenses annuelles au moyen de leur épargne ou des intérêts sur l'épargne.

### Étape 1. Déterminer les revenus et les coûts de la fourniture des services d'accompagnement

Les acteurs extérieurs reçoivent des SHG deux types de revenus d'exploitation : des commissions et des intérêts sur les emprunts. La présente analyse considère ces deux types de revenus d'exploitation. Les revenus peuvent être payés par les SHG directement — par des commissions versées à un facilitateur ou par les intérêts versés à un prêteur

<sup>19</sup> Les SHG créés par des banques que nous avons rencontrés épargnaient habituellement davantage — environ 20 dollars par mois et par groupe.

— ou indirectement, par le versement d'intérêts à une fédération de SHG qui, à son tour, paye un intérêt à une banque locale. Quoi qu'il en soit, les revenus touchés par la banque viennent à l'origine des SHG.

L'aide qu'ils fournissent aux SHG apporte aussi aux acteurs externes des revenus autres que des produits d'exploitation. Par exemple, un organisme d'appui qui facture des commissions aux SHG peut déposer la somme dans une banque et percevoir des intérêts. Ce type de revenu n'est pas prévisible et n'a pas été pris en compte dans cette analyse.

La quantification des coûts n'est pas aussi simple. La méthode la plus précise consisterait à mesurer exactement les coûts encourus par chaque acteur pour fournir chaque service d'appui, en séparant le coût de toute activité sans rapport avec le service rendu aux SHG. Cette méthode étant difficile à mettre en œuvre, nous avons effectué à la place plusieurs hypothèses et estimations simples.

Tout d'abord, dans certains cas, on a considéré que tous les coûts d'exploitation d'un acteur concernaient la fourniture aux SHG de services d'accompagnement. Par exemple, dans le programme de la MFI, la MFI fait office d'organisme d'appui dont le principal objet est d'assurer diverses fonctions, notamment d'administration, de supervision ou de gestion des liquidités pour les SHG. Mais la MFI fournit également des services non financiers, tels que la sensibilisation des membres des SHG aux problèmes de santé et d'environnement. Par prudence, tous les coûts de fonctionnement de la MFI sont pris en compte dans cette analyse, bien que certains d'entre eux soient probablement à mettre en rapport avec des services non financiers.

Deuxièmement, des hypothèses ont été posées concernant le coût des ressources des banques et les coûts qu'elles encourent pour gérer les opérations des SHG dans leurs agences. Quand le coût réel des ressources n'était pas disponible, on a utilisé à la place le taux de la Reserve Bank of India pour

la mise en pension de titres. Pour le traitement des prêts aux SHG et des opérations des SHG dans les agences, le coût pour les banques a été évalué à 3 % de l'encours des crédits, sauf pour le programme de Sarvodaya où il a été pris à 1 % seulement car les opérations des SHG ne sont pas gérées par la banque. Il s'agit là d'hypothèses prudentes (c'est-à-dire de valeurs probablement maximales), fondées sur des entretiens avec des responsables de banques et sur l'étude de Seibel et Harishkumar de 2002. Cette étude a conclu que le coût marginal encouru par une banque commerciale, une banque rurale régionale et une banque coopérative centrale de district pour traiter les opérations des SHG était faible car les agences disposaient de capacités sous-utilisées et que les transactions n'étaient pas individuelles mais relatives aux groupes.<sup>20</sup>

Troisièmement, certains coûts que nous avons jugés relativement peu importants ont été exclus. La plupart du temps, la part des frais généraux du siège imputable à l'activité « prêts aux SHG » n'a pas été prise en compte car cette activité ne représente généralement qu'une minuscule partie des opérations d'une agence bancaire en milieu rural, et les frais généraux du siège se répartissent sur un grand nombre d'agences.

## Étape 2. Retraiter les revenus et les coûts

Une fois les revenus et les coûts calculés, trois retraitements importants ont été réalisés pour obtenir une image complète de la viabilité de chaque programme d'appui aux SHG.

Premièrement, le provisionnement pour créances douteuses a été uniformisé à 2 % de l'encours moyen du portefeuille dans chaque cas. En effet, chaque programme d'appui aux SHG applique une politique différente sur le montant de ces provisions, et nous voulions pouvoir les comparer sans avantager injustement l'un ou l'autre.

Deuxièmement, les coûts afférents à la création des SHG et des fédérations de SHG ont été amortis sur

<sup>20</sup> Dans la plupart des cas, les coûts marginaux étaient minimes du fait d'une capacité excédentaire au sein de l'agence rendant inutile le recrutement de personnel supplémentaire. L'étude a également fait apparaître que le rendement des actifs pour l'activité « prêts aux SHG » était compris entre 4,6 % et 11,8 %, contre -1,7 % à 2,3 % pour l'ensemble des banques.



cinq ans lorsque cette activité n'était pas incluse dans les coûts de fonctionnement courants du programme d'appui. Par exemple, la fondation Dhan a dépensé 200 dollars par SHG pour créer les groupes, les associations locales et la fédération KVK sur trois ans, à partir de 1997. Nous avons pris en compte le coût amorti (un cinquième du total) pour l'analyse des performances du programme en 2003. Ceci étant, la plupart des SHG et des fédérations administrés par Sarvodaya Nanofinance Ltd. ont été créés avant 2000 par un programme d'appui aux SHG antérieur, et ces coûts auraient été entièrement amortis en 2005, année pour laquelle nous avons analysé cet organisme.

Troisièmement, nous avons veillé à ce que, pour chaque programme d'appui aux SHG, les subventions reçues de bailleurs de fonds internationaux et locaux ne soient pas incluses dans les revenus d'exploitation. Le fait de comptabiliser ces subventions séparément permet d'avoir une image de la viabilité intrinsèque du système — en comparant ses revenus internes au total de ses frais de fonctionnement. Il est ainsi plus facile de voir si le programme sera capable de se développer lorsqu'il ne recevra plus de subventions.

En revanche, nous n'avons pas augmenté le taux d'intérêt que les banques appliquent aux SHG pour l'aligner sur les taux du marché. Le modèle SHG est critiqué sur le fait que les taux de 8 à 12 % facturés aux SHG sont en dessous du marché et que le coût réel supporté par les banques pour les prêts qu'elles accordent est beaucoup plus élevé. Les personnes qui contestent la validité de ce modèle estiment que, pour avoir une image plus juste de la viabilité des SHG, il faudrait traiter les prêts bancaires comme s'ils portaient un taux d'intérêt du marché. Nous n'avons pas procédé à cet ajustement parce que cela présupposerait la conclusion de la principale question de notre étude, à savoir comment les acteurs externes (notamment les banques) desservent les SHG dans les quatre programmes, et comment ils couvrent leurs coûts.

### Étape 3. Évaluer le portefeuille de prêts et le total des actifs

Enfin, nous avons fait une estimation de la valeur totale des prêts externes aux SHG et des actifs gérés dans chaque programme d'appui aux SHG pour nous aider à déterminer le niveau d'efficacité des programmes : plus l'écart est grand entre le portefeuille de prêts et le montant des actifs d'une part, et le coût afférent à la fourniture des services d'appui d'autre part, plus le programme est efficace.

Les prêts externes accordés aux SHG comprennent des prêts de banques commerciales, de fédérations de SHG et d'organismes d'appui. Si l'on prend par exemple le programme Dhan, les SHG ont emprunté à la fédération KVK et à la Canara Bank.

Les actifs gérés par un programme d'appui aux SHG comprennent les prêts externes, le total des dépôts conservés par les SHG sur les comptes bancaires, et tous les actifs que les acteurs externes utilisent pour fournir des services d'accompagnement aux SHG. Dans le programme de Sarvodaya par exemple, il s'agit des prêts accordés aux SHG par l'organisme d'appui Sarvodaya, de l'épargne détenue par les SHG sur leurs propres comptes, et tous les actifs possédés par l'organisme d'appui et les 15 fédérations de SHG qui apportent une assistance aux SHG — à savoir le matériel de bureau, le fonds de roulement et d'autres immobilisations ou liquidités. Lorsqu'un acteur externe utilise ces immobilisations ou liquidités à d'autres usages que les SHG, nous avons estimé très grossièrement la part affectée aux SHG.

Les chiffres obtenus de ce processus en trois étapes ont été utilisés pour construire un tableau simple présentant les revenus, les coûts et les actifs pour chaque programme. Le tableau II-3 en est une illustration pour le programme Dhan.

Ce tableau semble montrer que le programme KVK de la fondation Dhan est déficitaire pour les services d'accompagnement qu'il fournit aux SHG et qu'il pourrait un jour ne plus être capable de les assurer si aucune mesure n'est prise. Les acteurs externes participant au programme ont dépensé environ

**Tableau II-3 Programme KVK de la fondation Dhan : revenus, coûts et actifs estimés après retraitement (en dollars)**

Type d'acteur	Fondation Dhan Organisme d'appui	Fédération KVK Fédération de SHG	— Individu(s)	Canara Bank Banque	TOTAL Tous les acteurs
Intérêts perçus	0	41 800	—	60 811	102 611
Commissions reçues	0	2 800	—	0	2 800
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>0</b>	<b>44 600</b>	<b>—</b>	<b>60 811</b>	<b>105 411</b>
Coûts de personnel	0	8 600	—	0	8 600
Charges administratives	0	6 900	—	15 864	22 764
Coûts de formation	0	2 700	—	0	2 700
Coûts de promotion des SHG (amortis)	0	0	—	0	0
Coûts de promotion de la fédération de SHG (amortis)	13 920	0	—	0	13 920
<b>Total des coûts d'exploitation</b>	<b>13 920</b>	<b>18 200</b>	<b>—</b>	<b>15 864</b>	<b>47 984</b>
Coût estimé des ressources	0	26 400	—	37 016	63 416
Provisions pour créances douteuses ajustées	0	4 880	—	5 696	10 576
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>13 920</b>	<b>49 480</b>	<b>—</b>	<b>58 576</b>	<b>121 976</b>
Subventions de démarrage (amorties)	13 920	0	—	0	13 920
Subventions de fonctionnement	0	0	—	0	0
<b>MARGE (revenus – coûts)</b>	<b>(13 920)</b>	<b>(4 880)</b>	<b>—</b>	<b>2 235</b>	<b>(16 565)</b>
Estimation prêts externes aux SHG (moy.)	0	244 000	—	284 793	528 793
Dépôts des SHG (moy.)	0	0	—	227 471 <sup>a</sup>	227 471
Estimation actifs utilisés pour les besoins du programme d'appui aux SHG (moy.)	0	77 872	—	0	77 872
<b>TOTAL ESTIMÉ DES ACTIFS GÉRÉS</b>	<b>0</b>	<b>321 872</b>	<b>—</b>	<b>512 264</b>	<b>834 136</b>

<sup>a</sup> Ces dépôts figurent au passif dans les comptes de la banque, mais sont des éléments d'actif financiers pour les SHG.

114 000 dollars pour aider les SHG mais n'en ont récupéré que 105 000 de façon directe ou indirecte. Pour corriger ce problème, la fondation Dhan ou la fédération KVK doit réduire les coûts afférents à la fourniture des services ou augmenter les taux d'intérêt ou les commissions facturés aux SHG.

Les résultats opérationnels et financiers généraux de chacun des quatre programmes d'appui aux SHG sont récapitulés au tableau II-4. (Voir l'annexe II-B qui présente des tableaux détaillés.)

### Évaluation des performances financières des programmes d'appui aux SHG

Les chiffres du tableau II-4 peuvent être utilisés pour calculer des indicateurs simples pouvant aider

à expliquer plusieurs aspects des performances financières des programmes d'appui aux SHG. La question la plus importante de cette étude est de savoir si ces programmes sont viables :

- Les programmes d'appui aux SHG couvrent-ils les coûts de prestation des services d'accompagnement ? Indicateur : Revenus/Coûts
- Combien coûte l'assistance fournie à un emprunteur ? Indicateur : Total des coûts/Nombre d'emprunteurs dans les SHG
- Quelle est la productivité du personnel de ces programmes d'appui aux SHG ? Indicateur : Nombre d'emprunteurs dans les SHG/Nombre d'employés

**Tableau II-4. Quatre programmes d'appui aux SHG : résultats financiers généraux estimés, après retraitement (en dollars)**

	MFI	Sarvodaya	OBC (Rudrapur)	Dhan (fédération KVK)	Moyenne (non pondérée)
<b>Opérations</b>					
Nombre de membres des SHG	517 784	47 282	4 949	6 264	144 070
Nombre d'emprunteurs dans les SHG	304 380	67 061	4 848	5 356	95 411
Nombre d'employés des acteurs externes fournissant une aide aux SHG	1 846	613	10	35	626
<b>Revenus</b>					
Revenus d'exploitation des acteurs externes	7 315 521	1 718 635	85 775	105 411	2 306 336
<b>Coûts</b>					
Coûts d'exploitation estimés des acteurs externes (après retraitement)	2 701 918	742 701	20 525	47 984	878 282
Total des coûts estimés des acteurs externes (après retraitement)	5 562 373	1 818 753	82 175	121 975	1 896 319
Marge (revenus – coûts)	1 753 148	(100 118)	3 600	(16 564)	410 017
<b>Prêts et actifs</b>					
Prêts externes moyens aux SHG	40 863 636	4 306 169	602 500	528 793	11 575 275
Total des actifs gérés (moyenne estimée)	45 358 636	9 500 218	987 291	834 136	14 170 070

- Quelle est la taille des prêts externes accordés aux emprunteurs ? Indicateur : Prêts externes moyens sur la période/Nombre d'emprunteurs dans les SHG
- Quel est le taux d'intérêt effectif payé par les emprunteurs sur les prêts externes ? Indicateur : Revenus/Prêts externes moyens sur la période
- Quels sont les coûts administratifs encourus pour maintenir un encours de prêts donné ? Indicateur : Coûts d'exploitation/Prêts externes moyens sur la période

Les indicateurs calculés dans le tableau II-5 sont des indicateurs indirects simples utilisables à la place des indicateurs standard auxquels la plupart des analystes ont recours pour évaluer une institution de microfinance. Les données nécessaires pour calculer ces derniers ne sont pas disponibles car les programmes d'appui aux SHG analysés font intervenir plusieurs acteurs externes.

Les indicateurs révèlent qu'en moyenne, les quatre programmes d'appui aux SHG couvrent la totalité (104 %) des coûts afférents à la fourniture aux SHG de services d'accompagnement. Deux des programmes couvrent entièrement leurs coûts. Les deux autres doivent trouver le moyen d'augmenter les revenus qu'ils reçoivent des SHG ou d'améliorer leur efficacité. En moyenne, les quatre programmes dépensent 8 dollars par membre de SHG pour fournir leurs services d'accompagnement.

Le programme le plus performant du groupe étudié est celui de l'OBC, à Rudrapur, qui utilise un petit nombre d'employés d'agences et de facilitateurs externes pour gérer toutes les opérations concernant les SHG. On notera que chaque personne (trois employés de banque et sept facilitateurs) s'occupe de 500 emprunteurs membres des SHG. Pourtant, à en juger par le faible encours par emprunteur et la zone géographique desservie (une région rurale montagneuse), on peut penser que la population touchée par le programme compte parmi les plus pauvres des quatre programmes étudiés.

Tableau II-5. Principaux résultats financiers des programmes d'appui aux SHG

	MFI	Sarvodaya	OBC (Rudrapur)	Dhan (fédération KVK)	Moyenne (non pondérée)
Portefeuille à risque des prêts aux SHG	0,33 % (> 90 jours)	0,7% (> 30 jours)	0,0 % (> 90 jours)	2,94 % (> 30 jours)	—
Revenus/coûts	131,5 %	94,5 %	104,4 %	86,4 %	104,2 %
Coûts d'exploitation estimés par emprunteur et par an	8,9 dollars	11,1 dollars	4,2 dollars	9,0 dollars	8,3 dollars
Nombre d'emprunteurs par employé	165	109	485	153	228
Encours moyen des prêts externes par emprunteur	134,3 dollars	64,2 dollars	124,3 dollars	98,7 dollars	105,4 dollars
Revenus/prêts externes moyens aux SHG	17,9 %	22,2 % <sup>a</sup>	14,2 %	19,9 %	18,6 %
Coûts d'exploitation estimés/prêts externes moyens aux SHG	6,6 %	17,2 %	3,4 %	9,1 %	9,1 %

<sup>a</sup> Intérêts perçus par les fédérations sur les fonds qu'ils prêtent aux SHG. Les fédérations versent à leur tour à Sarvodaya un intérêt sur leurs emprunts.

Combien les SHG payent-ils leurs emprunts ? Le rendement moyen des quatre programmes est de 18,6 %. En d'autres termes, les SHG payent environ 19 % d'intérêt pour leurs emprunts et tout un ensemble de services d'appui.

Le dernier indicateur du tableau montre les coûts administratifs encourus pour gérer 1 dollar d'encours de prêt aux SHG. Il n'inclut pas le coût des ressources et les provisions pour créances douteuses. Ces coûts administratifs s'avèrent inférieurs à 10 %, taux à peu près équivalent à celui que beaucoup de banques appliquent aux prêts à des SHG. Lorsqu'une banque est le seul acteur externe fournissant une aide à des SHG, il est difficile de comprendre comment elle peut appliquer ce taux et couvrir la totalité de ses coûts — mais espérer néanmoins parvenir à la viabilité des SHG à long terme.

Le tableau II-6 compare les résultats des quatre programmes d'appui aux SHG aux valeurs obtenues par d'autres ensembles de prestataires de microcrédits. Tous ces ensembles de référence sont composés d'institutions individuelles et autonomes. Il n'est pas totalement satisfaisant de comparer des indicateurs reflétant les performances d'institutions individuelles à des indicateurs indirects regroupant les performances de plusieurs acteurs. Nous pensons toutefois que cette comparaison est intéressante.

Le premier ensemble de référence est le groupe de 58 programmes d'appui aux SHG indiens notés par M-CRIL entre septembre 1998 et juin 2003, qui apparaît au tableau II-2. Le deuxième ensemble de référence est le groupe de neuf institutions de microfinance (IMF) de type Grameen qui ont également été notés par M-CRIL pendant cette période. Le troisième ensemble de référence est un groupe de 37 grandes IMF indiennes de type divers ayant fourni de façon volontaire des informations financières non retraitées au Microfinance Information eXchange (MIX) jusqu'en septembre 2005.<sup>21</sup> Les IMF qui remettent un rapport au MIX sont généralement des programmes à orientation plus commerciale, c'est pourquoi l'échantillon de 37 IMF est appelé « grandes IMF indiennes » ici. Le dernier ensemble de référence est basé sur les données corrigées d'un groupe de 302 IMF du monde entier ayant accepté de fournir au MIX des informations sur l'exercice 2004 à titre confidentiel ; dans cinq cas sur six, ces informations avaient été validées par des audits, des notations ou des évaluations externes.

D'une façon générale, les quatre programmes d'appui aux SHG de notre étude obtiennent de très bons résultats par rapport aux ensembles de référence. Ils semblent en particulier être plus performants que les 58 IMF autonomes de promotion des SHG analysés par M-CRIL.

21 Une partie des IMF font l'objet d'audits, de notations ou d'évaluations externes validant leurs informations financières.

Tableau II - 6. Ensembles de référence

	58 IMF prêtant à des SHG en Inde	9 IMF de type Grameen en Inde	37 grandes IMF en Inde	302 IMF du monde entier	4 programmes d'appui aux SHG (indicateurs indirects)
Source des données	M-CRIL (2003) <sup>a</sup>	M-CRIL (2003)	MixMarket <sup>b</sup>	MixMarket/ MicroBanking Bulletin <sup>c</sup>	Cette étude
Nombre moyen d'emprunteurs (non pondéré)	5 912	27 847	44 031	62 246	95 411
Portefeuille à risque	19,3 % (> 60 jours, prêts aux SHG)	4,2 % (> 60 jours)	4,4 % (> 30 jours)	3,9 % (> 30 jours)	< 3,0 % (> 30 ou 90 jours, prêts aux SHG)
Autosuffisance opérationnelle (revenus/coûts)	48 %	85 %	98,5 %	123,6 %	104,2 %
Encours de prêt moyen par emprunteur (en % du RNB/habitant)	37 dollars (6,0 %)	54 dollars (8,7 %)	134 dollars (21,6 %)	814 dollars (62,3 %)	105 dollars (17,0 %)
Coûts d'exploitation par emprunteur et par an (en % du RNB/habitant)	24 dollars (3,8 %)	18 dollars (2,9 %)	14 dollars (2,3 %)	153 dollars (—)	8 dollars (1,3 %)
Coûts d'exploitation / portefeuille de prêts moyen	63,8 %	33,4 %	15,5 %	28,9 %	9,1 %
Nombre d'emprunteurs par employé	118	142	439	140	228
Rendement du portefeuille de prêts brut	12,6 %	28,8 %	20,7 % <sup>d</sup>	38,1 %	18,6 %

<sup>a</sup> Calculs basés sur les données de M-CRIL (2004). Les chiffres de ce tableau ne correspondent pas toujours à ceux des tableaux similaires du rapport original, car certains de ces tableaux montrent des calculs pondérés et incluent des résultats obtenus par d'autres programmes d'appui aux SHG en dehors de l'Inde.

<sup>b</sup> MIX Market et Banque mondiale (2005).

<sup>c</sup> MIX (2006).

<sup>d</sup> Ratio des produits financiers (produits financiers en pourcentage du total des actifs). Le rendement du portefeuille brut n'était pas disponible.

La mesure la plus claire du succès ou de l'échec d'un programme de microfinance, s'il en est une, est sa capacité à recouvrer l'argent prêté. Selon ce critère, le résultat de cet ensemble de 58 IMF n'est pas probant, avec un portefeuille à risque moyen (> 60 jours) de 19,3 %. Autrement dit, près d'un cinquième de l'encours des prêts accordés aux SHG par des banques ou d'autres prêteurs affiche un retard de deux mois ou plus et présente donc un risque élevé d'impayé. D'après l'expérience d'autres modèles de services de microfinance, lorsque le portefeuille à risque dépasse 10 % à

une période de remboursement donnée, il devient habituellement très difficile à contenir — à savoir qu'il doit être réduit rapidement, faute de quoi la situation devient incontrôlable.<sup>22</sup>

Ce résultat nous amène à soupçonner qu'en moyenne, ces 58 organismes de promotion de SHG n'assurent pas convenablement les services d'appui nécessaires pour garantir la stabilité des groupes et le remboursement des prêts. En comparaison, les programmes d'appui aux SHG étudiés ici, et les autres ensembles de référence, obtiennent un

22 Il est important de noter que les chiffres des portefeuilles à risque présentés ici concernent les prêts externes accordés aux SHG. Apparemment, les SHG peuvent parfois conserver un portefeuille à risque important sur les prêts accordés par les SHG à leurs membres, tout en parvenant finalement à recouvrer un pourcentage très élevé de ces prêts (voir le tableau II-6). Cela ne signifie pas toutefois qu'un portefeuille à risque important sur les prêts externes aux SHG soit une situation viable.

meilleur recouvrement. Leur portefeuille à risque est compris entre 0 % et 2,94 % (> 30 jours), contre 4,4 % (> 30 jours) pour les grandes IMF indiennes.

Les données des quatre programmes d'appui aux SHG étudiés ici montrent que le modèle SHG, lorsqu'il bénéficie des services d'accompagnement nécessaires à sa viabilité à long terme, soutient la comparaison avec les autres modèles de fourniture de services financiers — malgré les résultats médiocres de nombreux programmes d'appui aux SHG indiens, d'après l'image qu'en donne l'échantillon de M-CRIL. Bien que sur les quatre programmes, trois ne couvrent pas encore tous leurs coûts, ils démontrent qu'ils seraient capables de le faire avec quelques modifications mineures de leurs coûts et de leurs revenus. De plus, à en juger par l'encours moyen des prêts, ils touchent une population aussi pauvre, sinon plus, que les clients des institutions de microfinance en Inde.

Les quatre programmes d'appui aux SHG n'ont rien à envier non plus aux ensembles de référence internationaux. Comme la plupart des programmes de microcrédit en Asie du Sud, ils proposent des prêts représentant un pourcentage beaucoup plus faible du revenu moyen que dans les autres régions. La fourniture de microcrédits est un peu moins chère dans cette région du fait des faibles coûts de main d'œuvre et de la forte densité de population.

### **Implications stratégiques pour les partisans du modèle SHG**

Les 2,2 millions de SHG qui existent actuellement constituent un vaste marché en pleine expansion pour les banques indiennes. Les résultats de cette étude montrent que des programmes d'appui aux SHG bien gérés donnent des résultats au moins aussi bons que les autres programmes, tant du point de vue de la population touchée que de l'efficacité de fonctionnement. Il serait donc justifié de vouloir développer ce type de programmes. Néanmoins, un grand nombre de programmes d'appui aux SHG ne sont pas menés correctement et doivent être améliorés par l'ajout de services d'accompagnement essentiels.

Cependant, les banques facturent trop peu aux SHG pour pouvoir couvrir les coûts de la fourniture d'une assistance sur le long terme. En règle générale, elles ne tiennent pas compte des coûts irrécupérables encourus par les ONG qui ont créé et/ou continuent d'aider les SHG bénéficiant de prêts bancaires. Si les banques devaient fournir tous les services d'accompagnement indispensables pour garantir la qualité de leurs prêts aux SHG, ou payer les ONG ou d'autres acteurs pour qu'ils prennent cette fonction en charge, elles devraient appliquer aux SHG des taux d'intérêt ou des commissions plus élevés.

L'expérience internationale des intermédiaires financiers opérant à l'échelon local a montré maintes fois qu'avec le temps, les structures locales se dégradent et finissent par se désintégrer lorsqu'elles ne bénéficient pas durablement de certains appuis extérieurs essentiels payés par des revenus générés au sein même du dispositif. Si l'on fait le bilan des coopératives d'épargne et de crédit, des associations de services financiers, des banques communautaires, etc., on constate que la réputation et le succès ultime de ce type de dispositif dépend de la vigueur du soutien assuré au niveau central. Dans quelques cas, ce soutien s'est construit sur plusieurs décennies et a permis aux réseaux locaux d'intermédiaires financiers mutualistes d'être compétitifs dans un monde moderne (Christen 2005). La plupart du temps, cela n'a pas été le cas.

Dans les quelques cas de succès de services financiers associatifs, les infrastructures d'accompagnement ont souvent été mises en place dans un deuxième temps, après l'établissement des unités locales. Par conséquent, il n'est peut-être pas trop tard pour le faire en Inde, bien qu'à l'heure actuelle, les banques commerciales et les autres organismes de promotion ne se rendent pas forcément compte de la nécessité et du coût total de l'aide à fournir sur le long terme pour maintenir leur portefeuille de SHG.

Pour que les SHG bénéficient effectivement de cet appui, il faudra souvent augmenter — en général légèrement — les taux d'intérêt ou les commissions facturés aux SHG. Mais garantir la continuité de cet appui est tout à fait dans l'intérêt des membres — et indispensable à la pérennité du modèle SHG.

## ANNEXE 1<sup>e</sup> partie

### Données détaillées sur les 150 SHG indiens

**Tableau IA-1. Localisation des SHG : indicateur du type de clientèle, par organisme de promotion (km)**

Distance moyenne des SHG à	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
une banque	31,8	8	13,8	4,3	5,6	12,7
un dispensaire	15,1	2,6	7,7	4,3	9,3	7,9
une route bitumée/grande route	5,3	2,7	17	3,8	13,2	8,4

**Tableau IA-2. Localisation des SHG : type de point de peuplement, par organisme de promotion (%)**

Point de peuplement	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Quelques maisons dispersées	0,0	0,0	6,7	0,0	3,3	2,0
Petit village	60,0	6,7	66,7	43,3	73,3	50,0
Grand village	40,0	66,7	26,7	56,7	23,3	42,7
Ville	0,0	26,7	0,0	0,0	0,0	5,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Tableau IA-3. Nombre de membres de SHG appartenant aux tribus et castes répertoriées, par organisme de promotion (%)**

Catégorie de caste	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Tribus répertoriées <sup>a</sup>	0,9	0,0	84,6	25,9	19,3	26,1
Castes répertoriées <sup>a</sup>	21,0	58,4	12,0	9,3	48,7	29,9
<i>Sous-total des tribus et castes répertoriées</i>	21,9	58,4	96,6	35,2	68,0	56,0
Minorités	1,6	11,6	0,0	2,7	7,4	4,7
Castes arriérées <sup>b</sup>	74,8	22,4	3,4	23,8	18,3	28,5
Autres castes	1,6	7,7	0,0	38,3	6,4	10,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

<sup>a</sup> Les tribus et les castes « répertoriées » sont des groupes sociaux auxquels la Constitution de l'Inde a accordé un statut spécial. Ces populations étaient considérées « hors-castes » et étaient exclues du système à quatre castes constituant la superstructure sociale de la société hindoue depuis des milliers d'années en Inde. Ces castes et ces tribus étaient reléguées aux tâches les plus basses, sans possibilité de sortir de leur condition, et étaient devenues les populations les plus arriérées du pays sur le plan économique et social.

<sup>b</sup> Les « castes arriérées » comprennent la dernière des quatre principales castes de la hiérarchie sociale hindoue. Bien que leur statut soit supérieur à celui des tribus et des castes répertoriées, elles sont économiquement arriérées et ont des conditions de vie médiocres.

**Tableau IA-4. Terres possédées par les membres des SHG,  
par organisme de promotion (%)**

Terres possédées	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Pas de terres (familiales)	11,0	44,2	0,8	21,9	8,5	17,3
Terres marginales (pas de terres agricoles)	47,6	39,1	84,8	38,7	88,1	59,7
<i>Sous-total : sans terre et terres marginales</i>	58,5	83,3	85,6	60,6	96,6	76,9
Petite propriété foncière	35,2	16,2	12,0	18,5	3,4	17,1
Grande propriété foncière	6,3	0,5	2,4	20,8	0,0	6,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Tableau IA-5. Principale source de revenus des membres des SHG,  
par organisme de promotion (%)**

Source	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Exploitation de leurs propres terres	42	26	80	28	39	43
Emploi agricole	40	34	14	16	55	32
<i>Sous-total : tributaires de l'agriculture</i>	82	60	94	44	94	75
Emploi non agricole	10	22	2	44	1	16
Microentreprise	5	17	3	11	2	8
Autres	2	1	1	1	3	2
Total	100	100	100	100	100	100

**Tableau IA-6. Niveau d'instruction des membres des SHG,  
par organisme de promotion (%)**

Niveau d'instruction	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Analphabètes	17	43	61	14	74	42
Capables de signer	71	46	25	0	19	32
Alphabétisés :						
Savent lire et écrire	4	1	7	33	0	9
Instruction primaire	4	10	1	23	2	8
Instruction secondaire	3	1	5	9	4	4
Enseignement supérieur	1	0	1	22	1	5
<i>Sous-total alphabétisés</i>	12	12	14	87	7	26
Total	100	100	100	100	100	100



**Tableau IA-7. Organisation des SHG (catégories utilisées pour noter les SHG)**

Tenue des registres	Description
Médiocre	Quelques registres importants existent et sont tenus.
Passable	Tous les registres importants existent mais seulement une partie sont tenus. Le niveau de qualité des procès-verbaux des réunions est insuffisant : ils ne contiennent que la date de réunion, le nombre de membres, les transactions financières et les signatures.
Moyenne	Tous les registres importants existent et sont tenus, mais ils ne sont pas à jour. Le niveau de qualité des procès-verbaux des réunions est moyen : ils contiennent la date de réunion, le nombre de membres, les transactions financières et les discussions concernant les sanctions, le suivi des prêts et les impayés, avec les signatures.
Correcte	Tous les registres importants existent, sont tenus et à jour, mais ils ne sont pas mis à jour régulièrement chaque mois. Le niveau de qualité des procès-verbaux des réunions est moyen : ils contiennent la date de réunion, le nombre de membres, les transactions financières et les discussions concernant les sanctions, le suivi des prêts, les impayés, le fonctionnement de la fédération (le cas échéant), et les aspects sociaux, avec les signatures.
Bonne	Tous les registres importants existent, sont tenus et à jour, mais ils contiennent des erreurs et ne coïncident pas avec les états financiers.
Excellente	Tous les registres importants existent, sont tenus et à jour, et ne contiennent pratiquement pas d'erreurs.

**Tableau IA-8. Organisation des SHG, par organisme de promotion (%)**

Détails	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Réunions des SHG organisées le matin	0	57	70	10	30	33
Registres tenus par un aide-comptable rémunéré	97	100	80	10	0	57
La famille des membres vient parfois pour faire les versements	10	60	33	13	0	23

**Tableau IA-9. Critères de notation des SHG par les agents locaux**

Niveau de cohésion du groupe	Critères de notation
Exceptionnel	Tous les membres sont du même milieu ; les décisions sont prises par consensus au sein du SHG ; tous les membres assistent régulièrement aux réunions et participent aux discussions et à la prise de décision.
Bon	La plupart des membres sont du même milieu ; les décisions sont prises par les responsables du SHG et 2 ou 3 membres ; tous les membres, à une ou deux exceptions près, assistent régulièrement aux réunions et participent aux discussions.
Moyen	Au moins la moitié des membres sont du même milieu ; les décisions sont prises par les responsables du SHG ; tous les membres, à une ou deux exceptions près, assistent régulièrement aux réunions et sont au courant des transactions du groupe.
Passable	Au moins la moitié des membres sont du même milieu ; les décisions sont prises par un responsable ; plus de la moitié des membres assistent régulièrement aux réunions et sont au courant des transactions du groupe.
Médiocre	Les membres viennent de milieux différents ; les décisions sont prises par un responsable ; la présence aux réunions est variable — elles n'ont lieu que pour les transactions financières.
Fonctionnement général du groupe	Critères de notation
Exceptionnel	Les réunions et les opérations d'épargne et de remboursement des prêts et des intérêts ont lieu régulièrement. Il y a des règles établies dans le groupe, et celles concernant la présence aux réunions et l'épargne sont appliquées. Le SHG a obtenu un prêt d'une banque ou d'une fédération.
Bon	Les réunions et les opérations d'épargne et de remboursement des intérêts ont lieu régulièrement. Il y a des règles établies dans le groupe, et celles concernant la présence aux réunions et l'épargne sont appliquées. Le SHG a obtenu un prêt d'une banque ou d'une fédération.
Moyen	Les réunions et les opérations d'épargne ont lieu régulièrement. Il y a des règles établies dans le groupe, mais elles ne sont pas ou pas toutes appliquées.
Passable	Les réunions sont régulières mais pas planifiées à date fixe. Les opérations d'épargne sont régulières, mais il n'existe pas de règles établies dans le groupe.
Médiocre	Le groupe existe mais ne se réunit pas régulièrement. Les opérations d'épargne et de remboursement des prêts sont très irrégulières.

**Tableau IA- 10. Utilisation faite des prêts par les membres des SHG, par organisme de promotion (%)**

Utilisation	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne
Usages agricoles	51,7	9,6	51,0	34,0	12,0	31,7
Élevage	17,3	33,9	9,4	25,0	30,0	23,1
Consommation	11,0	23,5	16,0	7,0	28,0	17,1
Construction/réparation logement	11,0	13,6	0,0	7,0	2,6	6,8
Microentreprise	6,2	14,8	17,0	9,0	21,0	13,6
Remboursement d'autres prêts	0,0	0,0	0,0	5,0	2,0	1,4
Autres	2,8	4,7	6,6	13,0	4,5	6,3

**Tableau IA-11. Coûts moyens afférents à la promotion de SHG sur une période de trois ans, par organisme de promotion**  
(montants en dollars US, taux de change de 47,65 roupies pour 1 dollar pour les exercices clos le 31 mars 2003, et de 44,125 roupies pour 1 dollar pour les exercices clos le 31 mars 2004)

Poste	PMMS	Sakhi Samiti	PRADAN	CGB	PANI	Moyenne	En % du coût moyen
Nombre de SHG créés	300	135	123	360	785	341	—
Coûts de mobilisation sociale							
Salaires, indemnités et honoraires	34	101	47	14	68	53	20,2
Coûts des livres et du matériel	5	10	—	—	—	3	1,2
Coûts de formation	39	15	38	13	33	28	10,5
Capital d'entrée pour les SHG	105	—	—	—	—	21	8,2
Sous-total	183	126	85	27	101	104	39,9
Frais généraux — gestion de projet @ 10%	18	13	8	3	10	10	4,0
Coûts moyens de la mobilisation sociale par SHG (A)	201	139	93	30	111	115	44,1
Coûts de l'accompagnement fourni							
Coûts de personnel (sauf agents locaux)	13	21	116	—	29	36	13,8
Coûts administratifs, y compris réunions	12	47	152	20	65	59	22,6
Formation du personnel et des membres du comité exécutif	7	26	—	—	6	8	3,0
Fonds de dotation pour la fédération (mandal Samakhya) par SHG	210	—	—	—	—	42	16,4
Coûts moyens de l'accompagnement de chaque SHG (B)	242	94	268	20	100	145	55,9
Total des coûts de mobilisation et d'accompagnement par SHG (A + B)	443	233	361	50	211	260	100,0

Figure I-A1. PMMS — Compte de produits et charges

	2001-02	2002-03
<b>Produits d'exploitation</b>		
<b>Service de la dette (intérêts sur les prêts)</b>	<b>368</b>	<b>494</b>
Amendes	1	2
Intérêts sur les dépôts bancaires	—	—
Intérêts reversés aux SHG par la fédération	1	6
Autres :	—	—
1. Commissions/cotisations	2	—
2. Participation aux frais	—	—
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>372</b>	<b>502</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires/honoraires	11	14
Fournitures de bureau	1	1
Intérêts versés sur les emprunts à une banque/OV/fédération	215	274
Intérêts versés sur l'épargne des SHG	—	—
Consommables	—	—
Déplacements	2	3
Équipements	—	—
Coûts de mobilisation sociale	66	67
Coûts d'accompagnement	79	80
Dotations aux provisions pour créances douteuses	11	12
Autres	3	4
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>388</b>	<b>455</b>
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation net(te)</b>	<b>(16)</b>	<b>47</b>
Autres produits hors exploitation (subventions d'ONG, etc.)	—	—
Autres charges hors exploitation	1	5
<b>Bénéfice (Perte) consolidé(e)</b>	<b>(17)</b>	<b>42</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

Figure I-A2. PMMS — Bilan

	2001-02	2002-03
<b>ACTIF</b>		
Avoirs en caisse	6	7
Avoirs en banque	11	16
Portefeuille de prêts (prêts aux membres)	2 069	2 324
Provisions pour créances douteuses	(11)	(23)
Dépôts (investissements des SHG)	2	2
Capital (fonds propres) investi dans l'organisation villageoise	17	20
Immobilisations nettes (après amortissement)	—	—
<b>Total actif</b>	<b>2 094</b>	<b>2 346</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>Dettes</b>		
Épargne obligatoire	450	583
Épargne volontaire	—	—
Emprunts à une institution financière *	145	179
Emprunts à une organisation villageoise/fédération	760	889
Autres dettes à court terme	291	102
<b>Total dettes</b>	<b>1 646</b>	<b>1 753</b>
<b>Fonds propres</b>		
Capital versé (parts des membres)	—	—
Distribution de fonds	(11)	(80)
Subvention : fonds de crédit **	75	94
Subvention de l'organisme de promotion	144	148
Résultat exercices antérieurs mis en réserve	257	389
Résultat exercice en cours mis en réserve	(17)	42
<b>Total fonds propres</b>	<b>448</b>	<b>593</b>
<b>Total passif</b>	<b>2 094</b>	<b>2 346</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

\*Les emprunts auprès d'institutions financières étaient contractés via la fédération ou l'organisation villageoise.

\*\*L'Agence pour le développement rural du district (organisme d'État chargé de promouvoir les SHG) donne aux SHG de plus d'un an une somme comprise entre 5 000 et 20 000 roupies afin de répondre aux demandes de crédits des membres.

Figure IA-3. Sakhi Samiti — Compte de produits et charges

	2000-01	2001-02	2002-03
<b>Produits d'exploitation</b>			
Service de la dette (intérêts sur les prêts)	193	270	347
Amendes	8	12	25
Intérêts sur les dépôts bancaires	—	—	—
Intérêts reversés aux SHG par la fédération	—	—	—
Contributions :			
1. Adhésion	9	16	17
2. Autres	1	—	1
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>211</b>	<b>298</b>	<b>390</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Salaires/honoraires	39	44	54
Fournitures de bureau	2	5	5
Intérêts versés sur les emprunts à une banque/OV/fédération	32	42	62
Intérêts versés sur l'épargne des SHG	—	—	1
Consommables	—	—	—
Déplacements	1	1	1
Coûts de mobilisation sociale	47	45	46
Coûts d'accompagnement	32	31	31
Dotations aux provisions pour créances douteuses	—	66	67
Autres	1	1	—
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>154</b>	<b>235</b>	<b>267</b>
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation net(te)</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>123</b>
Autres produits hors exploitation (subventions d'ONG, etc.)	—	—	—
Autres charges hors exploitation	—	—	—
<b>Bénéfice (Perte) consolidé(e)</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>123</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

Figure IA-4. Sakhi Samiti — Bilan \*

	2000-01	2001-02	2002-03
<b>ACTIF</b>			
Avoirs en caisse	74	56	68
Avoirs en banque	13	14	18
Portefeuille de prêts	1 041	1 373	1 918
Provisions pour créances douteuses	—	(66)	(72)
Dépôts (investissements des SHG)	—	—	—
Capital (fonds propres) investi dans la fédération (Sakhi Suidha)	14	14	14
Immobilisations nettes (après amortissement)	3	—	—
<b>Total actif</b>	<b>1 145</b>	<b>1 391</b>	<b>1 946</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>Dettes</b>			
Épargne obligatoire	591	714	881
Épargne volontaire	—	—	—
Emprunts à une banque	431	527	811
Emprunts à la fédération (Sakhi Suidha)	7	18	6
Autres dettes à court terme	—	—	—
<b>Total dettes</b>	<b>1 029</b>	<b>1 259</b>	<b>1 698</b>
<b>Fonds propres</b>			
Distribution de fonds/épargne	(54)	(73)	(31)
Fonds détenus par la fédération (Sakhi Suidha)	28	64	75
Subvention de l'organisme de promotion	79	76	77
Résultat exercices antérieurs mis en réserve	6	2	4
Résultat exercice en cours mis en réserve	57	63	123
Total fonds propres	116	132	248
<b>Total passif</b>	<b>1 145</b>	<b>1 391</b>	<b>1 946</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

\*Dans le cas de Sakhi Samiti, certains SHG ne reportaient pas les bénéfices et choisissaient de distribuer une partie des résultats mis en réserve après la clôture de l'exercice, ce qui a des effets sur le calcul des résultats mis en réserve l'année suivante.

Figure IA-5. PRADAN — Compte de produits et charges

	2000-01	2001-02	2002-03
<b>Produits d'exploitation</b>			
Service de la dette (intérêts sur les prêts)	64	88	131
Amendes	14	14	16
Intérêts sur les dépôts bancaires	—	—	—
Intérêts reversés aux SHG par la fédération	—	—	—
Contributions :			
1. Adhésion	—	—	—
2. Autres	—	—	1
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>78</b>	<b>102</b>	<b>148</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Salaires/honoraires	—	—	—
Fournitures de bureau	—	—	—
Intérêts versés sur les emprunts à une banque/fédération	1	1	8
Intérêts versés sur l'épargne des SHG	—	—	—
Consommables	—	—	—
Déplacements	—	—	—
Coûts de mobilisation sociale	32	30	31
Coûts d'accompagnement	91	87	89
Dotation aux provisions pour créances douteuses	—	17	18
Autres	4	2	6
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>128</b>	<b>137</b>	<b>152</b>
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation net(te)</b>	<b>(50)</b>	<b>(35)</b>	<b>(4)</b>
Autres produits hors exploitation (subventions d'ONG, etc.)	—	—	—
<b>Autres charges hors exploitation</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
<b>Bénéfice (Perte) consolidé(e)</b>	<b>(66)</b>	<b>(49)</b>	<b>(11)</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.



Figure IA-6. PRADAN — Bilan \*

	2000-01	2001-02	2002-03
<b>ACTIF</b>			
Avoirs en caisse	46	87	112
Avoirs en banque	42	72	129
Portefeuille de prêts	284	366	509
Provisions pour créances douteuses	—	(17)	(18)
Dépôts (investissements des SHG)	—	—	—
Immobilisations nettes (après amortissement)	—	—	—
<b>Total actif</b>	<b>372</b>	<b>508</b>	<b>732</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>Dettes</b>			
Épargne obligatoire	295	422	573
Épargne volontaire	—	—	—
Emprunts à une banque	20	21	47
Emprunts à une organisation villageoise/fédération	—	—	—
Autres dettes à court terme	—	4	10
<b>Total dettes</b>	<b>315</b>	<b>447</b>	<b>630</b>
Fonds propres			
Distribution de fonds/épargne	—	—	—
Subvention de l'organisme de promotion	123	118	120
Résultat exercices antérieurs mis en réserve	—	(8)	(7)
Résultat exercice en cours mis en réserve	(66)	(49)	(11)
<b>Total fonds propres</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>102</b>
<b>Total passif</b>	<b>372</b>	<b>508</b>	<b>732</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

\*Dans le cas de PRADAN, les SHG bénéficiaires ne mettaient en réserve que 20 % des bénéfices et distribuaient les 80 % restants. En revanche, les SHG déficitaires reportaient les pertes à nouveau. Cela a des effets sur le calcul des résultats mis en réserve les années suivantes.

Figure IA-7. CGB — Compte de produits et charges

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
<b>Produits d'exploitation</b>				
Service de la dette (intérêts sur les prêts)	90	129	241	219
Amendes	2	2	1	1
Intérêts sur les dépôts bancaires	3	3	3	3
Intérêts reversés aux SHG par la fédération	—	—	—	—
Contributions :	—	—	—	—
1. Adhésion	—	—	—	—
2. Autres	—	—	—	—
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>95</b>	<b>134</b>	<b>245</b>	<b>223</b>
<b>Charges d'exploitation</b>				
Salaires/honoraires	—	2	2	2
Fournitures de bureau	1	—	1	—
Intérêts versés sur les emprunts à une banque/fédération	15	37	54	64
Intérêts versés sur l'épargne des SHG	—	—	—	—
Consommables	—	—	—	—
Déplacements	—	—	1	1
Conseil d'administration	—	—	—	—
Coûts de mobilisation sociale	9	9	9	10
Coûts d'accompagnement	6	6	6	7
Dotations aux provisions pour créances douteuses	—	—	118	128
Autres	1	—	3	2
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>32</b>	<b>54</b>	<b>194</b>	<b>214</b>
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation net(te)</b>	<b>63</b>	<b>80</b>	<b>51</b>	<b>9</b>
Autres produits hors exploitation (subventions d'ONG, etc.)	4	—	—	—
<b>Autres charges hors exploitation</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
<b>Bénéfice (Perte) consolidé(e)</b>	<b>55</b>	<b>79</b>	<b>37</b>	<b>3</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

Figure IA-8. CGB — Bilan \*

	2000-01	2001 -02	2002-03	2003-04
<b>ACTIF</b>				
Avoirs en caisse	—	4	3	—
Avoirs en banque	133	158	189	205
Portefeuille de prêts	508	1 000	1 716	2 088
Provisions pour créances douteuses	—	—	(118)	(243)
Dépôts (investissements des SHG)	—	—	—	—
Immobilisations nettes (après amortissement)	—	—	—	—
Autres prêts	9	—	—	46
<b>Total actif</b>	<b>650</b>	<b>1 162</b>	<b>1 790</b>	<b>2 096</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Dettes</b>				
Épargne obligatoire	376	645	987	1 102
Épargne volontaire	—	—	—	—
Emprunts à une banque	172	385	614	850
Emprunts à une organisation villageoise/fédération	—	—	—	—
Autres dettes à court terme	26	5	7	50
<b>Total dettes</b>	<b>574</b>	<b>1 035</b>	<b>1 608</b>	<b>2 002</b>
<b>Fonds propres</b>				
Distribution de fonds/épargne	—	(39)	—	(124)
Fonds Sakhi Suvidha	4	3	3	4
Subvention de l'organisme de promotion	16	15	15	17
Résultat exercices antérieurs mis en réserve	1	69	127	194
Résultat exercice en cours mis en réserve	55	79	37	3
<b>Total fonds propres</b>	<b>76</b>	<b>127</b>	<b>182</b>	<b>94</b>
<b>Total passif</b>	<b>650</b>	<b>1 162</b>	<b>1 790</b>	<b>2 096</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

\*Dans le cas de CGB, il n'y avait pas de distribution des bénéficiaires. Par conséquent, le résultat mis en réserve un exercice donné est égal à : Résultat de l'exercice en cours mis en réserve + Subvention de l'organisme de promotion + Résultat des exercices antérieurs mis en réserve — Distribution de fonds/épargne.

Figure IA-9. PANI — Compte de produits et charges

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
<b>Produits d'exploitation</b>				
Service de la dette (intérêts sur les prêts)	17	35	55	71
Amendes	—	—	—	—
Intérêts sur les dépôts bancaires	1	1	2	2
Intérêts reversés aux SHG par la fédération	—	—	—	—
Contributions :				
1. Adhésion	—	—	—	—
2. Autres	—	—	—	—
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>73</b>
<b>Charges d'exploitation</b>				
Salaires/honoraires	—	—	—	1
Fournitures de bureau	1	2	2	3
Intérêts versés sur les emprunts à une banque/OV/fédération	3	10	15	18
Intérêts versés sur l'épargne des SHG	—	—	—	—
Consommables	—	—	—	—
Déplacements	—	1	—	—
Coûts de mobilisation sociale	35	33	34	37
Coûts d'accompagnement	32	30	31	33
Dotation aux provisions pour créances douteuses	—	—	19	21
Autres	—	—	1	1
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>71</b>	<b>76</b>	<b>102</b>	<b>114</b>
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation net(te)</b>	<b>(53)</b>	<b>(40)</b>	<b>(45)</b>	<b>(41)</b>
Autres produits hors exploitation (subventions d'ONG, etc.)	—	—	—	—
<b>Autres charges hors exploitation</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Bénéfice (Perte) consolidé(e)</b>	<b>(53)</b>	<b>(40)</b>	<b>(46)</b>	<b>(43)</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

Figure IA-10. PANI — Bilan \*

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
<b>ACTIF</b>				
Avoirs en caisse	1	5	1	4
Avoirs en banque	35	39	75	98
Portefeuille de prêts (prêts aux membres)	133	287	327	441
Provisions pour créances douteuses	—	—	(19)	(41)
Dépôts (investissements des SHG)	—	—	—	—
Autres	—	—	—	4
Immobilisations nettes (après amortissement)	—	—	—	—
<b>Total actif</b>	<b>169</b>	<b>331</b>	<b>384</b>	<b>506</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Dettes</b>				
Épargne volontaire	77	105	131	166
Épargne obligatoire	—	—	—	—
Emprunts à une banque	73	176	192	211
Emprunts à une organisation villageoise/fédération	—	9	2	42
Autres dettes à court terme	—	—	1	1
Provisions pour créances douteuses	—	—	—	—
<b>Total dettes</b>	<b>150</b>	<b>290</b>	<b>326</b>	<b>420</b>
<b>Fonds propres</b>				
Distribution de fonds/épargne	—	—	—	—
Distribution des résultats mis en réserve	—	(1)	(4)	(4)
Subvention de l'organisme de promotion	67	64	65	70
Résultat exercices antérieurs mis en réserve	5	18	43	63
Résultat exercice en cours mis en réserve	(53)	(40)	(46)	(43)
<b>Total fonds propres</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	<b>58</b>	<b>86</b>
<b>Total passif</b>	<b>169</b>	<b>331</b>	<b>384</b>	<b>506</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

\*Dans le cas de PANI, il n'y avait pas de distribution des bénéfices. Par conséquent, le résultat mis en réserve un exercice donné est égal à : Résultat de l'exercice en cours mis en réserve + Subvention de l'organisme de promotion + Résultat des exercices antérieurs mis en réserve — Distribution de fonds/épargne.

## 2<sup>e</sup> Partie ANNEXE A

### Organisation des différentes fonctions

ORGANISME	MFI	SNFL	OBC — Agence de Rudrapur	Dhan — Fédération KVK
	Organisme d'appui	Organisme d'appui, fédérations de SHG	Employés de l'agence bancaire Agents individuels	Fédérations de SHG
<b>STRUCTURE</b>				
<b>FONCTIONS</b>				
<b>Conception des produits</b>  (conditions de prêt et conditions/ cotisation d'adhésion)	L'organisme d'appui (MFI) élabore les principaux produits destinés aux SHG avec l'équipe de l'ICICI Bank. Ils comprennent de l'épargne obligatoire et périodique, un fonds d'urgence, et des prêts bancaires et internes au groupe.	L'organisme d'appui (SNFL) élabore les principaux produits associés aux SHG. Les produits financiers comprennent de l'épargne obligatoire et volontaire, des prêts bancaires et internes au groupe, et des investissements dans le capital de la fédération.	Le personnel de l'OBC élabore les produits qui sont uniformes dans toutes les agences proposant des microcrédits. Les produits comprennent des comptes d'épargne individuelle obligatoire et volontaire, des dépôts à terme, des prêts bancaires et internes au groupe, et d'autres.	La fédération de SHG élabore les principaux produits associés aux SHG. Ils comprennent des prêts bancaires à moyen ou long terme, des prêts à la consommation de la fédération, une ligne de crédit rotatif accordée par la banque aux groupes ayant une certaine ancienneté, de l'épargne obligatoire et volontaire.
<b>Administration</b>  (tenue des livres, déplacements, gestion, transactions)	L'organisme d'appui est subdivisé de la façon suivante : les animateurs s'occupent de 25 SHG, les chefs de projet adjoints (APO) encadrent 8 animateurs, les chefs de projet (AP) encadrent 4 APO, les responsables de secteur encadrent 2 à 3 AP, et les responsables de zone encadrent 2 responsables de secteur. Les animateurs, les APO et les PO s'occupent de la tenue des livres et des réunions des groupes. Les transactions sont traitées dans les agences de l'ICICI Bank. Un SIG informatisé est en cours d'installation.	L'organisme d'appui a une équipe d'exécution de 4 à 5 personnes, une équipe de 3 financiers, un directeur et du personnel d'appui. Chaque fédération a un directeur, 2 à 10 agents locaux et un comptable. Les réunions des groupes, la tenue des livres et les transactions sont gérées par les agents locaux. L'organisme d'appui nomme le directeur de la fédération et 2 membres du conseil d'administration de la fédération. Le siège est équipé d'un SIG informatisé.	Chaque SHG est organisé en un centre de 6 à 8 groupes, et une douzaine de centres sont gérés par un facilitateur rémunéré par les SHG. Le facilitateur est un résident ayant fait des études secondaires, qui s'occupe de la tenue des livres, des transactions et des réunions des clients. Deux ou trois employés de l'agence bancaire se consacrent à l'activité SHG. Des employés de l'agence supervisent ces facilitateurs. L'OBC a aussi un responsable du développement qui constitue et accompagne les SHG dans le secteur de Rudrapur.	Les réunions des groupes et la tenue des livres sont gérés par le comptable et le responsable du CLA. Les transactions bancaires sont réalisées dans les agences bancaires, bien que la fédération ait mis en place un bureau en dehors de l'agence bancaire pour aider les responsables de SHG à remplir les bordereaux de transaction. Les employés de la banque assistent de temps à autre aux réunions des SHG et des fédérations.

(suite page suivante)

## 2<sup>e</sup> Partie ANNEXE A (suite)

ORGANISME	MFI	SNFL	OBC — Agence de Rudrapur	Dhan — Fédération KVK
STRUCTURE	Organisme d'appui	Organisme d'appui, fédérations de SHG	Employés de l'agence bancaire Agents individuels	Fédérations de SHG
FONCTIONS				
<b>Appui</b>  (recherche de clients/constitution de groupes, accompagnement des groupes, gestion des départs/arrivées)	Les animateurs constituent et accompagnent les SHG avec l'aide des APO et des PO. Les départs et les arrivées dans le groupe sont régis par des règles strictes : les nouveaux membres doivent par exemple investir 1/20 <sup>e</sup> du compte de bénéfice du groupe pour adhérer. L'animateur organise deux réunions par mois, l'une consacrée aux affaires du SHG et l'autre à des discussions sur des sujets de développement social choisis par le groupe.	Les agents locaux de la fédération sont chargés de constituer et d'accompagner les SHG et de gérer les départs et les arrivées. Les SHG sont membres de la fédération, avec un vote par groupe. Les nouveaux membres payent un droit d'entrée de 1 000 roupies par groupe pour adhérer à un MBT, mais n'ont pas à contribuer au capital de la fédération.	Le directeur de l'agence bancaire accompagne les SHG pendant les 2 à 3 premiers mois de leur fonctionnement, puis passe le relais aux facilitateurs issus des groupes ou du cercle d'amis/connaissances pour gérer les réunions du groupe et assurer la supervision. L'OBC exige que les membres soient issus du même milieu économique. Les responsables élus des groupes et des centres sont aussi chargés d'accompagner les groupes et de maintenir une certaine rigueur au sein des groupes.	Les CLA, le deuxième étage de la structure au niveau des panchayats, sont chargés de promouvoir et de renforcer les groupes dans les villages, et assure aussi des services sociaux, notamment de mobilisation sociale. La fédération, constituant le troisième étage de la structure, supervise ces fonctions et apporte une aide aux CLA en matière de formation, etc.
<b>Liquidités</b>  (trésorerie et recherche de fonds)	Les fonctions de trésorerie sont exécutées par les trois personnes du siège. Tous les fonds proviennent de l'ICICI Bank.	L'organisme d'appui gère toute la recherche de fonds auprès des banques. Le personnel de la fédération gère la trésorerie pour les prêts aux SHG, avec l'assistance du siège de l'organisme d'appui.	Le personnel de l'agence bancaire gère toutes les fonctions de trésorerie, notamment l'utilisation des dépôts à des fins de prêt, et les demandes de fonds supplémentaires émanant du siège de l'OBC.	Les fédérations gèrent la trésorerie, notamment les prêts des banques et les prêts aux SHG via les CLA.
<b>Formation</b>  (formation du personnel et des clients)	La formation du personnel est assurée par les responsables de zone et les responsables de secteur. La formation des clients est assurée par les chefs de projet et les responsables de secteur.	Un contrat a été passé avec BASIX ( <a href="http://www.basixindia.com/">http://www.basixindia.com/</a> ), payé par des subventions et les bénéficiaires, pour payer la formation du personnel, les systèmes et la planification.	Le personnel de l'agence bancaire forme les facilitateurs et les clients. Les clients reçoivent des formations d'ouvriers spécialisés, fonctionnaires ou artisans, et payent directement pour ce service.	Les CLA assurent la formation des membres des SHG. Les fédérations assurent une formation et un appui au personnel des CLA. Les CLA et les fédérations sont constitués et formés par la fondation Dhan sur 2 à 3 ans, financés par des subventions.

(suite page suivante)

## 2<sup>e</sup> Partie ANNEXE A (suite)

ORGANISME	MFI	SNFL	OBC — Agence de Rudrapur	Dhan — Fédération KVK
STRUCTURE	Organisme d'appui	Organisme d'appui, fédérations de SHG	Employés de l'agence bancaire Agents individuels	Fédérations de SHG
FONCTIONS				
<p><b>Supervision directe/ intervention dans les opérations</b></p> <p>(vérification des procédures, action en cas d'impayé)</p>	<p>Les APO, le PO, les responsables de secteur et les responsables de zone assurent toutes les fonctions de supervision, notamment le suivi des comptes, la tenue des livres et le contrôle des réunions des groupes. Chaque niveau est responsable des interventions aux niveaux inférieurs.</p>	<p>Tous les SHG ont un audit externe par an. Une équipe d'audit interne supervise les MBT (fédérations de SHG) et le personnel d'appui supervise et intervient dans les opérations des fédérations, notamment le suivi des remboursements.</p>	<p>Les membres des SHG exercent un contrôle mutuel sur l'utilisation des prêts. Un chargé de microfinance à l'OBC (le responsable du développement) surveille les opérations de l'agence, vérifie la tenue des livres, etc. Les facilitateurs supervisent les opérations des SHG et sont à leur tour supervisés par le personnel de l'agence bancaire, qui a autorité pour intervenir.</p>	<p>Les comptables et les responsables au niveau des groupes de SHG et des fédérations surveillent l'utilisation des crédits et les remboursements. Les responsables des agences bancaires et le personnel des fédérations rendent visite aux SHG pour motiver les membres et résoudre les problèmes.</p>



## 2<sup>e</sup> partie ANNEXE B

### Analyses financières détaillées

**Tableau IIB-1. Programme de la Microcredit Foundation of India :  
revenus, coûts et actifs estimés après retraitement (en dollars, au 31 mars 2006)**

Type d'acteur	MFI (organisme d'appui)	ICICI Bank (banque)	TOTAL (tous les acteurs)
Intérêts perçus	0	4 903 636	4 903 636
Cotisations/commissions encaissées	2 411 885	0	2 411 885
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>2 411 885</b>	<b>4 903 636</b>	<b>7 315 521</b>
Coûts de personnel	1 016 563	0	1 016 563
Charges administratives	327 805	1 225 909	1 553 714
Coûts de formation	115 033	0	115 033
Coûts de promotion des SHG (amortis)	16 608	0	16 608
Coûts de promotion des fédérations de SHG (amortis)	0	0	0
<b>Total des coûts d'exploitation</b>	<b>1 476 009</b>	<b>1 225 909</b>	<b>2 701 918</b>
Coût estimé des ressources	0	2 043 182 <sup>a</sup>	2 043 182
Provision pour créances douteuses après retraitement	0	817 273	817 273
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>0</b>	<b>4 086 364</b>	<b>5 562 373</b>
Subventions de démarrage (amorties)	0	0	0
Subventions de fonctionnement	0	0	0
<b>MARGE (revenus – coûts)</b>	<b>935 876</b>	<b>817 272</b>	<b>1 753 148</b>
Estimation prêts externes aux SHG (moy.)	0	40 863 636	40 863 636
Dépôts des SHG (moy.)	0	—	—
Estimation actifs utilisés pour les besoins du programme d'appui aux SHG (moy.)	4 495 000 <sup>a</sup>	0	4 495 000
<b>TOTAL ESTIMÉ DES ACTIFS GÉRÉS</b>	<b>4 495 000</b>	<b>40 863 636</b>	<b>45 358 636</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

<sup>a</sup> Estimation du CGAP.

**Tableau IIB-2. Programme d'appui aux SHG de Sarvodaya Nanofinance Ltd. :  
revenus, coûts et actifs estimés après retraitement (en dollars, au 31 mars 2005)**

Type d'acteur	Sarvodaya (organisme d'appui)	Fédérations de SHG (trusts)	Banque (banques)	TOTAL (tous les acteurs)
Intérêts perçus	490 637	864 766	294 748	1 650 151
Cotisations/commissions encaissées	4 567	63 917	0	68 484
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>495 204</b>	<b>928 683</b>	<b>294 748</b>	<b>1 718 635</b>
Coûts de personnel	77 666	271 728	0	349 394
Charges administratives	89 016	143 829	43 062 <sup>a</sup>	275 906
Coûts de formation	117 401	0	0	117 401
Coûts de promotion des SHG (amortis)	0	0	0	0
Coûts de promotion des fédérations de SHG (amortis)	0	0	0	0
Total des coûts d'exploitation	284 083	415 557	43 062	742 702
Coût estimé des ressources	294 748	490 637	204 543	989 928
Provision pour créances douteuses après retraitement	0	86 123	0	86 123
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>578 831</b>	<b>992 317</b>	<b>247 605</b>	<b>1 818 753</b>
Subventions de démarrage (amorties)	0	0	0	0
Subventions de fonctionnement	117 401	0	0	117 401
<b>MARGE (revenus – coûts)</b>	<b>(83 627)</b>	<b>(63 634)</b>	<b>47 143</b>	<b>(100 118)</b>
Estimation prêts externes aux SHG (moy.)	0	4 306 169	0	4 306 169
Dépôts des SHG (moy.)	0	0	—	—
Estimation actifs utilisés pour les besoins du programme d'appui aux SHG (moy.)	1 180 829	4 013 220	—	5 194 049
<b>TOTAL ESTIMÉ DES ACTIFS GÉRÉS</b>	<b>1 180 829</b>	<b>8 319 389</b>	<b>0</b>	<b>9 500 218</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

<sup>a</sup>Estimation du CGAP.

**Table IIB-3. Programme d'appui aux SHG de l'Oriental Bank of Commerce :  
revenus, coûts et actifs estimés après retraitement (en dollars, au 31 mars 2003)**

Type d'acteur	Facilitateurs (individus)	Oriental Bank of Commerce (banque)	TOTAL (tous les acteurs)
Intérêts perçus	0	79 550	79 550
Cotisations/commissions encaissées	6 025	200	6 225
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>6 025</b>	<b>79 750</b>	<b>85 775</b>
Coûts de personnel	6 025 <sup>a</sup>	9 950	15 975
Charges administratives	0	4 550	4 550
Coûts de formation	0	0	0
Coûts de promotion des SHG (amortis)	0	0	0
Coûts de promotion des fédérations de SHG (amortis)	0	0	0
Total des coûts d'exploitation	6 025	14 500	20 525
Coût estimé des ressources	0	49 600	49 600
Provision pour créances douteuses après retraitement	0	12 050	12 050
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>6 025</b>	<b>76 150</b>	<b>82 175</b>
Subventions de démarrage (amorties)	0	0	0
Subventions de fonctionnement	0	0	0
<b>MARGE (revenus – coûts)</b>	<b>0</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>
Estimation prêts externes aux SHG (moy.)	0	602 500	602 500
Dépôts des SHG (moy.)	0	364 344	364 344
Estimation actifs utilisés pour les besoins du programme d'appui aux SHG (moy.)	0	20 447	20 447
<b>TOTAL ESTIMÉ DES ACTIFS GÉRÉS</b>	<b>0</b>	<b>987 291</b>	<b>987 291</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

<sup>a</sup>Estimation du CGAP.

**Tableau IIB-4. Programme d'appui aux SHG de la fédération KVK de Dhan :  
revenus, coûts et actifs estimés après retraitement (en dollars, au 31 mars 2003)**

Type d'acteur	Fondation Dhan (organisme d'appui)	Fédération KVK (fédération de SHG)	Canara Bank (banque)	TOTAL (tous les acteurs)
Intérêts perçus	0	41 800	60 811 <sup>a</sup>	102 611
Cotisations encaissées	0	2 800	0	2 800
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>0</b>	<b>44 600</b>	<b>60 811</b>	<b>105 411</b>
Coûts de personnel	0	8 600	0	8 600
Charges administratives	0	6 900	15 864 <sup>a</sup>	22 764
Coûts de formation	0	2 700	0	2 700
Coûts de promotion des SHG (amortis)	0	0	0	0
Coûts de promotion des fédérations de SHG (amortis)	13 920	0	0	13 920
Total des coûts d'exploitation	13 920	18 200	15 864	47 984
Coût estimé des ressources	0	26 400	37 016	63 416
Provision pour créances douteuses après retraitement	0	4 880	5 696	10 576
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>13 920</b>	<b>49 480</b>	<b>58 576</b>	<b>121 976</b>
Subventions de démarrage (amorties)	13 920	0	0	13 920
Subventions de fonctionnement	0	0	0	0
<b>MARGE (revenus – coûts)</b>	<b>(13 920)</b>	<b>(4 880)</b>	<b>2 235</b>	<b>(16 565)</b>
Estimation prêts externes aux SHG (moy.)	0	244 000	284 793	528 793
Dépôts des SHG (moy.)	0	0	227 471	227 471
Estimation actifs utilisés pour les besoins du programme d'appui aux SHG (moy.)	0	77 872	0	77 872
<b>TOTAL ESTIMÉ DES ACTIFS GÉRÉS</b>	<b>0</b>	<b>321 872</b>	<b>512 264</b>	<b>834 136</b>

Note : pour les cinq programmes d'appui aux SHG, les informations financières pour les exercices clos à la fin mars 2001, mars 2002, mars 2003 et mars 2004 ont été converties aux taux de 46,577 roupies pour 1 dollar, 48,733 roupies pour 1 dollar, 47,65 roupies pour 1 dollar et 44,125 roupies pour 1 dollar, respectivement. Compte tenu des différences entre taux de change annuels, les soldes reportés d'une année sur l'autre ne correspondent pas exactement.

<sup>a</sup>Estimation du CGAP.

## Remerciements

Les auteurs de la 1<sup>e</sup> partie expriment leur gratitude à plusieurs personnes et organismes ayant apporté des contributions appréciables à cette étude. Elizabeth Littlefield, du CGAP, en a identifié le besoin et apporté des conseils et une aide essentiels. P. Kotaiah et C. S. Reddy, de l'APMAS, ont fait de nombreuses observations sur cette étude et sur l'analyse des SHG. Ajay Tankha, consultant, a fait des recherches sur l'un des programmes d'appui aux SHG et, avec Jeffrey Ashe, a participé à l'élaboration du cadre conceptuel de l'étude. Les équipes du siège et de PMMS (Panagal Mandal Mahila Samakhya, programme du SAPAP sous l'égide du PNUD), de Sakhi Samiti, de PRADAN (Professional Assistance for Development Action), de la CGB (Chitradurga Gramin Bank), et de PANI (People's Action for National Integration) ont généreusement donné

de leur temps. Des membres de SHG de tous les programmes ont apporté un éclairage utile sur les groupes d'entraide. Les auteurs remercient également Prakash Bakshi, Vijayalakshmi Das, Deep Joshi, Ajit Kanitkar, Narendranath, Vipin Sharma, Matthew Titus, V. Satyamurthi, Sanjay Sinha et Jayshree Vyas pour leur soutien intellectuel et leurs conseils. Les auteurs sont seuls responsables de toute erreur ou omission éventuelle.

Les auteurs de la 2<sup>e</sup> partie tiennent à remercier la direction des organismes étudiés pour leur coopération, et en particulier MM. Manoharan et Narayan de la Microcredit Foundation of India (aujourd'hui Madura Micro Finance Ltd.), M. Ravinder Yadav de l'Oriental Bank of Commerce, M. Sowmithri de Sarvodaya Nanofinance Ltd., et M. K. Narender de la fondation Dhan. Vijay Mahajan de BASIX et Richard Rosenberg du CGAP ont fait de précieuses remarques.

## Bibliographie

- Arora, Sukhwinder Singh, et Malcolm Harper. 2005. *Small Customers, Big Market*. Warwickshire, Angleterre : ITDG Publishing.
- Bansal, Hema. 2002. « SHG-Bank Linkage Program in India: An Overview. » *Journal of Microfinance*, 5 (1).
- Christen, Robert. 2005. « Microfinance and Sustainability: International Experiences and Lessons for India. » Communication préparée pour l'atelier de la NABARD « Microfinance: Challenges for the Future, » New Delhi, 3–6 mai.
- Dunn, Elizabeth, et J. Gordon Arbuckle Jr. 2001. « The Impacts of Microcredit: A Case Study from Peru. » Bureau du développement de la microentreprise de l'USAID. Washington, D.C.: Projet AIMS de l'USAID.
- EDA Rural Systems. 2004. « Impact Assessment of Micro-finance: Interim Findings from a National Study of MFIs in India. » New Delhi, Inde : EDA Rural Systems.
- Hannover, Wolfgang. 2005. « The Impact of Microfinance Linkage Banking in India on the Millennium Development Goals (MDG), Summary of major reports from existing studies. » NABARD/GTZ, mai.
- Harper, Malcolm. 2002a. « Promotion of Self-help Groups under the SHG-Bank Linkage Programme in India. » Document présenté au séminaire sur le programme « SHG-Bank Linkage », New Delhi, 25–26 novembre.
- . 2002b. « Grameen Bank Groups and Self-help Groups; What Are the Differences? »
- Kanitkar, Ajit. 2002. « Exploring Empowerment and Leadership at the Grassroots: Social Entrepreneurship in the SHG Movement in India. » In *Beyond Micro-Credit*, Thomas Fisher et M. S. Sriram, édés. New Delhi, Inde : Vistaar Publications.
- Karduck, Stefan, et Hans Dieter Seibel. 2005. « Transaction Costs of Self-Help Groups: A Study of NABARD's SHG Banking Program in India. » Centre de recherche sur le développement de l'Université de Cologne.
- Kropp, Erhard W., et B. S. Suran. 2002. « Linking Banks and (financial) Self-Help Groups in India—An Assessment. » Document présenté au séminaire sur le programme « SHG-Bank Linkage » à New Delhi, 25–26 Novembre. Mumbai : Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.
- Micro-Credit Ratings International Ltd. 2004. *M-CRIL Microfinance Review 2003 revised Feb. 2004*. Gurgaon, Inde : Micro-Credit Ratings International Ltd'.
- MIX Market et Banque mondiale 2005. « Performance and Transparency: A Survey of Microfinance in South Asia. » Washington, D.C. : Microfinance Information eXchange et Banque mondiale, décembre.
- Murray, Jessica, et Richard Rosenberg. 2006. « Community-Managed Loan Funds: Which Ones Work? » Note de discussion n° 36. Washington, D.C. : CGAP.
- MYRADA. 2002. « Impact of Self-help Groups (Group Processes) on the Social/Empowerment Status of Women Members in Southern India. » Document présenté au séminaire sur le programme « SHG-Bank Linkage », New Delhi, 25–26 novembre.
- Nair, Ajai. 2005. « Sustainability of Microfinance Self-help Groups in India: Would Federating Help? » World Bank Policy Working Research Paper 3516. Washington, D.C. : Région Asie du Sud, Département Finance et Développement du secteur privé, Banque mondiale.
- Nanda, Y. S. « Significance of Establishing Linkages with Self-help Groups and Banks. » Mumbai, Inde : National Bank for Agriculture and Rural Development.

- Nandhini, Usha S., P. David Jawahar, et M. Shivachandran. 2004. « Analysis of monthly cash flows of Self Help Groups. »
- Reddy, C. S., et L. B. Prakash. 2003. « Status of SHG Federations in Andhra Pradesh. » Document présenté à l'atelier sur les fédérations de SHG organisé par le NIPCCD et coordonné par Sa-Dhan, 24–25 mars.
- Satish, P. 2001. « Institutional Alternatives for the Promotion of Microfinance: Self-help Groups in India. » *Journal of Microfinance* 3(2): 49–74.
- Siebel, Hans Dieter. 2001. « SHG Banking: A Financial Technology for Reaching Marginal Areas and the Very Poor; NABARD's Program of Promoting Local Financial Intermediaries Owned and Managed by the Rural Poor in India. » FIDA (Fonds international de développement agricole), Document de travail sur la finance rurale n°167910. Rome, Italie : FIDA.
- Siebel, Hans Dieter, et R. Dave Harishkumar. 2002. « Commercial Aspects of Self-Help Group Banking in India: A Study of Bank Transaction Costs. » Document présenté au séminaire sur le programme « SHG-Bank Linkage » en Inde, New Delhi, 25–26 novembre. Mumbai : Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.
- Sinha, Sanjay. 2003. « Financial Services for Low Income Families: An Appraisal. » *IIMB Management Review*, juin.
- Srinivasan, Girija. 1999. « Financial to social capital— Role of Banks. »
- Srinivasan, R. 2000. « Self-Help Groups as Financial Institutions: Policy Implications Using a Financial Model. » *Journal of Microfinance* 5 (1).
- Tankha, Ajay. 2002. « Self-help Groups as Financial Intermediaries in India: Cost of Promotion, Sustainability, and Impact. » ICCO (organisation œcuménique néerlandaise pour la coopération au développement) et Cordaid (Memisa–Mensen in Nood-Vastenaktie).
- Thorat, Y. S. P., et Nitin Bhatt. 2000. « India's Regional Rural Banks: The Institutional Dimension of Reforms. » *Journal of Microfinance* 3 (1).
- Titus, Mathew. 2002. « Costs in Micro-finance: What Do Urban Self-Help Groups Tell Us? » In *Beyond Micro-Credit*. Thomas Fisher et M. S. Sriram, édés. New Delhi, Inde : Vistaar Publications.
- Wilson, Kim. 2002. « The Role of the Self-help Group-Bank Linkage Programme in Preventing Rural Emergencies in India. » Document présenté au séminaire sur le programme « SHG-Bank Linkage », New Delhi, 25–26 novembre. Mumbai : Micro Credit Innovations Department, National Bank for Agriculture and Rural Development, Thompson Press.

Nous vous invitons à faire circuler cette Étude spéciale parmi vos collègues ou à en demander des exemplaires supplémentaires, ou à demander d'autres études de cette série.

Tous les commentaires sur cette étude sont les bienvenus. Les publications du CGAP sont disponibles sur le site Web du CGAP à l'adresse [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
1818 H Street, NW  
MSN P3 - 300  
Washington, DC  
20433 USA

Tél : 202-473-9594  
Fax : 202-522-3744

Email : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

Les auteurs de la 1<sup>re</sup> partie de cette Étude spéciale sont Jennifer Isern, spécialiste principale en microfinance au CGAP, L. B. Prakash, directeur d'Akshara, Anuradha Pillai, assistant de recherche au CGAP, et Syed Hashemi, spécialiste senior en microfinance au CGAP.

Robert Peck Christen, fondateur de l'Institut de microfinance Boulder, et Gautam Ivatury, spécialiste en microfinance au CGAP, ont écrit la 2<sup>e</sup> partie de cette Étude spéciale.

Richard Rosenberg, conseiller senior en politique économique au CGAP a rédigé l'introduction.

Les auteurs remercient les programmes d'appui aux SHG qui ont donné de leur temps et fourni des informations pour la réalisation de cette étude.

Merci à Richard Rosenberg, du CGAP, à Jeanette Thomas, du CGAP, et à Vijay Mahajan, de BASIS/Inde, pour leurs remarques très utiles sur une précédente version du document.

© 2007, Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

