



(c) Fondation Grameen Crédit Agricole

Témoignages: initiatives innovantes pour faire face aux effets de la montée des risques socio-politiques en Afrique de l'Ouest et Centrale.



L'atelier tenu le lundi 9 octobre 2023 à Lomé au Togo dans le cadre de la Semaine Africaine de la Microfinance a réuni plus de 100 participants dont de nombreux représentants d'institutions de microfinance d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale (Mali, Burkina Faso, Niger, Cameroun, Bénin, République Démocratique du Congo, Sénégal, et Togo). Après une introduction de Mohamed Attanda, directeur exécutif du MAIN, et Mathieu Soglonou, directeur exécutif de la CIF, les participants ont partagé leur expérience en plénière puis en groupe de travail. La Fondation Grameen Crédit Agricole et ADA ont assuré la modération de l'atelier. Dominique Lesaffre, président de DAMAN, mécanisme de garantie en Palestine, est également intervenu pour présenter son expérience.



Mohamed Attanda,
Directeur Exécutif, MAIN



Mathieu Soglonou,
Directeur Exécutif de la CIF

« Dans le contexte socio-politique actuel, l'Afrique de l'Ouest fait face à un risque nouveau. La question de la sécurisation des portefeuilles d'épargne et de crédit devient une préoccupation majeure pour les acteurs de la microfinance. Les réflexions menées lors de l'atelier de travail se poursuivront pour accompagner les acteurs du secteur à gérer de manière efficace le risque auxquels font face les institutions de microfinance. »

« Ce sujet est particulièrement délicat car nous devons faire face au quotidien aux événements dramatiques qui ont lieu dans certaines zones affectées du Sahel. Dans ces zones, les dirigeants des institutions de microfinance, attachés à servir les clients, prennent un risque important en allant travailler. Les conflits affectent sérieusement les populations et les employés des institutions de microfinance, au point que certaines IMF doivent se retirer des zones les plus affectées. Nous devons travailler à mieux sécuriser les acquis et à trouver des solutions dans la sous-région telles que la mise en place de fonds de garantie. »

Synthèse de l'atelier de travail

Les échanges menés durant cet atelier ont permis d'illustrer et réaffirmer les défis majeurs relevés par les institutions de microfinance au quotidien, et plus encore pendant les crises:

- Elles sont des acteurs de terrain locaux avec une forte capacité d'innovation et d'adaptation;
- Elles sont un maillon clé de la solidarité internationale grâce aux liens étroits des réseaux d'agences avec leurs territoires;
- Leur transformation digitale est décisive pour maintenir les accès et leurs prestations de services aux bénéficiaires finaux;
- Les réseaux physiques d'agences permettent d'accueillir, d'adapter et de proposer des services financiers aux populations déplacées;
- La mise en place de partenariats avec une diversité d'acteurs locaux est clé pour redynamiser ou maintenir l'activité dans les territoires affectés.

L'expérience Daman

En guise d'introduction, Dominique Lesaffre a présenté l'expérience du mécanisme de garantie DAMAN en Palestine, un mécanisme d'appui aux Institutions de Microfinance (IMF) en Palestine afin d'offrir une perspective économique et sociale durable aux populations les plus vulnérables en zone fragilisée.

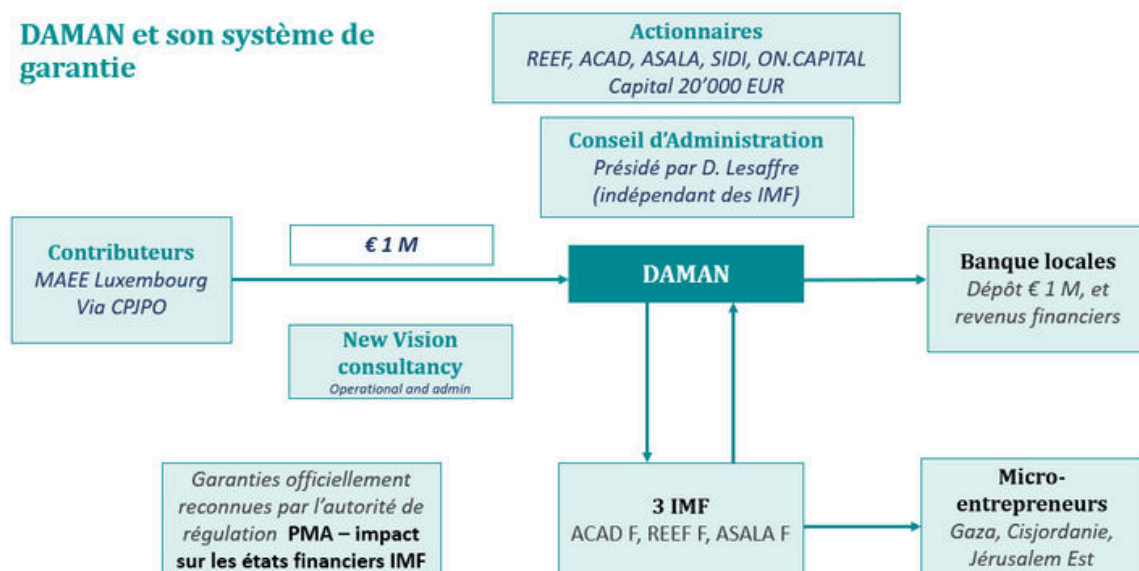
Conçu comme outil financier de développement et de renforcement économique par la compensation financière subie par les IMF engagées auprès des entrepreneurs affectés par les exactions et les politiques imposées par les effets de l'occupation de la Palestine, DAMAN permet de maintenir la durabilité de la mission des IMF de Palestine par un système de sécurisation de leurs portefeuilles. Les prêts éligibles au mécanisme de garantie DAMAN sont des prêts octroyés aux micro ou petites entreprises pour des besoins de fonds de roulement ou des prêts d'équipement productifs.

Démarré en Cisjordanie et étendu ensuite à Gaza et Jérusalem-Est, le mécanisme a été utilisé suite aux événements de 2014 à Gaza et tout récemment encore suite aux destructions massives dans la bande Gaza où la microfinance est souvent la seule source d'accès au crédit. L'on notera que DAMAN, institutionnalisée par effet du risque contextuel structurel inhérent à la microfinance en Palestine, a adopté un statut de société à but non lucratif, son actionariat réunit les IMF concernées et des investisseurs sociaux dont l'un préside la gouvernance de l'entité pour éviter tout conflit d'intérêt.

Bien que DAMAN ne puisse pas compenser toutes les pertes, ce mécanisme amorce une approche de couverture du risque exogène permettant d'assurer la durabilité de la mission des IMF tout en respectant les attendus de la réglementation. De fait, les garanties octroyées par le mécanisme DAMAN sont officiellement reconnues par l'Autorité Monétaire Palestinienne.

Chaque contexte est propre, mais lorsqu'il se fragilise, le risque sur la qualité des portefeuilles augmente mécaniquement. L'expérience de DAMAN montre que dans la durée, la conception et la mise en œuvre d'un système d'indemnisation est possible par les acteurs concernés. Les bailleurs de fonds peuvent être sensibles à une proposition (i) pertinente (reconnaissance des effets du contexte) et (ii) crédible (profil du système à concevoir).

• Illustration du mécanisme DAMAN en Palestine



Le témoignage des participants

Les participants de l'atelier, ensuite invités à partager leur expérience de l'évolution des conditions socio-économiques dans le Sahel ou autres pays d'Afrique sub-saharienne, ont fait part d'une situation très difficile dans les zones affectées se manifestant par :

- Des enjeux sécuritaires, tels que des attaques d'agences, de biens (vol de bétail) et de personnes. En plus des actions terroristes, les participants ont observé le développement du grand banditisme ;
- Des enjeux humanitaires et sanitaires, de nombreuses populations étant déplacées ;
- Des enjeux économiques liés à la fermeture des frontières, à la fermeture des marchés, des foires et des écoles.

Les effets sont multiples sur les institutions de microfinance : impayés allant de 50% à 70% du portefeuille dans certaines régions, retraits massifs ou difficulté de mobilisation de l'épargne, difficulté d'approvisionnement des agences en liquidité, fermeture d'agences, déplacement de clients et pertes humaines dans les cas les plus extrêmes.

La dégradation de la performance financière se traduit par le non-respect des normes prudentielles. De nombreux emplois ne peuvent pas être maintenus. Malheureusement, les assurances existantes ne couvrent pas les risques liés aux attaques terroristes.



(c) Didier Gentilhomme



**Mamadou Coulibaly, Directeur
Général Adjoint, Kafo Jiginew, Mali**

« *Kafo Jiginew sert ses clients sur une grande partie du territoire malien, excepté au nord du pays. Dans le sud, les équipes ont été victimes d'attaques à mains armées visant à intercepter les fonds pendant leur transfert. Kafo Jiginew a ainsi dû délocaliser 17 agences, plus éloignées des zones à risques et par conséquent de certains clients. Pour continuer à servir ses clients tout en minimisant les coûts de transport pour ces derniers ainsi que le risque sécuritaire, Kafo Jiginew teste actuellement un service de portefeuille électronique, Bank-to-Wallet.* »

Dans un contexte très difficile, les acteurs sur le terrain, attachés à leur mission sociale, n'ont pas manqué d'initiatives pour trouver des solutions :

Au niveau opérationnel

- Des agences ont été créées ou spécialisées pour assurer la fourniture de services financiers aux personnes déplacées.
- Des services non-financiers ont été proposés sous la forme d'éducation financière pour développer la résilience des clients dans un tel contexte.
- Les crédits ont été restructurés ou parfois abandonnés.
- Des plans d'action ont été conçus pour assurer un retour rapide des services dès que la situation s'améliore.

Au niveau des infrastructures IT

- L'interconnexion des agences a été améliorée afin de faciliter les échanges de données sur les clients déplacés.
- Les serveurs abritant les bases de données ont été répliqués pour sécuriser les données.
- Les innovations digitales ont été accélérées, notamment par des services de Bank-to-wallet, permettant aux clients d'accéder aux transactions financières de façon plus efficace et sécurisées et dans des environnements dégradés.

Au niveau des ressources humaines

- Les employés ont été redéployés dans d'autres zones, afin de préserver leurs emplois.
- Les politiques de recrutement ont été modifiées pour attirer du personnel local parlant la langue locale et capable de se déplacer dans les zones affectées.

Au niveau partenarial

- Certaines IMF ont distribué des aides (par exemple de la Croix Rouge) auprès des populations les plus touchées, en l'échange d'une commission permettant de pérenniser l'intervention.
- Des systèmes de lanceurs d'alerte ont été mis en place pour alerter les autres institutions financières de la place en cas d'incident de sécurité.
- De nouveaux partenariats ont été initiés avec les banques, les convoyeurs de fonds, et l'Etat (par ex. pour la reconstruction des écoles, la mobilisation des forces de police).
- Certains financeurs internationaux ont continué à assurer leur soutien financier.
- Des partenariats globaux visant à redynamiser les territoires dits « approches nexus » ont été mise en place avec l'ensemble des parties prenantes de la zone (communautés locales, Etat, forces de police, etc.) afin d'en améliorer l'autonomie.

Au niveau réglementaire

- Par des demandes d'assouplissement, auxquelles l'Etat a accédé.



Abdou-Rasmané Ouedraogo,
Directeur Général, UBTEC,
Burkina Faso

« L'UBTEC est une institution opérant en milieu rural au Nord du Burkina Faso, y compris aux frontières du Mali, du Bénin et du Niger. Depuis 8 ans déjà, l'institution et ses bénéficiaires sont très impactés par la dégradation de la situation sécuritaire. De nombreux clients ont perdu leurs biens et outils de production, victimes de vols de bétail, impactés par la fermeture des marchés ou encore happés par les déplacements massifs de population. Le personnel de l'UBTEC a également souffert de l'insécurité et l'UBTEC, faisant face aux difficultés de recrutement et à un risque crédit inédit, a dû fermer cinq agences. Profondément ancrée dans cette région, l'UBTEC a décidé d'innover pour soutenir les déplacés internes : d'abord avec la création d'une agence dédiée aux déplacés permettant de continuer à leur fournir des services ainsi que la mise en place d'un partenariat avec la Croix Rouge pour leur distribuer des subventions; ensuite de façon plus durable avec la mise en place de partenariats nexus alliant l'ensemble des parties prenantes sur le terrain, à l'instar d'un programme de développement d'une zone maraîchère pour les femmes micro-entrepreneurs, en partenariat avec des ONG, la collectivité territoriale et du ministère de l'action sociale et des solidarités. Dans ce contexte, l'UBTEC a pu bénéficier du soutien technique et financier de partenaires tels que ADA, SOS Faim et la SIDI. »



Louis Ekollo, Chef de service conformité
Cameroon Cooperative Credit Union
League (CamCCUL), Cameroun.

« La CamCCUL est un réseau de 200 coopératives implantées dans les 10 régions du Cameroun. Elle fait face depuis 2016 à une crise sécuritaire dans la région de l'extrême nord où sévit Boko Haram, à une crise socio-politique dans le nord-ouest et du sud-ouest du Cameroun où le terrorisme depuis six années a engendré un recul drastique de l'activité économique et une détérioration très sensible des fortes capacités productives jadis reconnues à ces régions, notamment aux plans agricole et des services. S'étant muée en conflit armée depuis 2018, la crise se caractérise par des violences de toutes sortes dont les villes mortes, le sabotage des infrastructures et ouvrages, les coupures de routes, les embuscades, les enlèvements, les incendies des édifices publics et privés, et la paralysie des services publics (écoles, hôpitaux).

Le réseau CamCCUL dont 2/3 des points de service se trouve dans la zone à risques est sans conteste l'institution financière la plus affectée tant aux plans humain, social, fonctionnel, matériel que financier. Les membres des coopératives, de bonne foi, ne pouvaient plus rembourser leur crédit alors que les biens qui leur servaient de garantie ont perdu toute leur valeur. 50 coopératives ont fermé les portes dans les zones d'insécurité et ont dû délocaliser leurs services vers les villes sécurisées les plus proches.

Sur le plan social, le réseau CamCCUL paie un lourd tribut de cette crise. D'innombrables attaques contre ses institutions affiliées et leur personnel ont été enregistrées, se soldant jusque-là par la perte de dizaines de vies humaines, la fermeture de guichets, la destruction des bâtiments et autres équipements et des pertes financières s'évaluant en plusieurs milliards de francs CFA, sans oublier les corollaires logiques que sont l'arrêt des activités productives, la perte des emplois directs et indirects et l'exode massif des populations vers des localités et régions où elles se sentent un peu plus en sécurité. »

A la demande de la commission bancaire, la CamCCUL a mis en place un plan de continuité d'activité pour démontrer sa capacité à faire face aux risques et surtout l'accès des membres déplacés à leur épargne ainsi que la sécurité du personnel, du matériel et la trésorerie. La mise en œuvre de ces mesures, n'est toutefois pas aisée, à cause notamment de l'insécurité et des perturbations incessantes de l'activité. Les zones affectées, considérées par l'Etat Camerounais comme sinistrées, bénéficient d'exonération fiscales et d'un plan de reconstruction des écoles. L'Etat a également sollicité de la Commission Bancaire un assouplissement de certaines règles prudentielles et une suspension de sanctions pécuniaires. »

Perspectives

Selon les participants, les approches suivantes doivent encore être développées :

- Développer des partenariats avec l'Etat pour accéder à des financements ou garanties spécifiques, adaptés aux enjeux des zones affectées
- Participer à des approches nexus impliquant une multiplicité de partenaires pour redynamiser ou maintenir l'activité dans les territoires affectés
- Se préparer à revenir dès que possible dans les zones affectées par le passé mais dont le niveau de risque est à nouveau gérable

De ces discussions est également apparu clairement la volonté d'avancer vers la création concertée d'instruments de sécurisation des portefeuilles des institutions de microfinance. L'enjeu sera d'établir un dialogue constructif où les intérêts de tous sont pris en compte afin de construire des outils adaptés aux enjeux locaux. L'accès aux services financiers est un droit pour lequel il faut parfois se battre et que les parties prenantes souhaitent promouvoir, y compris dans les zones affectées par la dégradation du contexte sécuritaire.



(c) Didier Gentilhomme



(c) Didier Gentilhomme

 **GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE
FOUNDATION** 
Microfinance & Social Business

5, Allée Scheffer
L-2520 Luxembourg

www.gca-foundation.org
Contact : gca-foundation.org/contact

Suivez-nous sur :

