

4. Népal: programme de développement des micro-entreprises dans le district de Parbat

Avec à la fin de 2002 une couverture forestière totale estimée à environ 39,6 pour cent, le Népal est un pays extrêmement riche en ressources forestières telles que le bois de qualité, les plantes médicinales et aromatiques, le bois de feu, l'herbe, le fourrage, les feuilles, la faune et la flore sauvages, les stations de chasse et le tourisme forestier. Pour gérer ses ressources, le Népal a adopté une approche réussie de gestion des forêts communautaires, en créant 13 079 groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt, représentant plus d'un tiers de la population totale du pays, c'est-à-dire 23 millions d'habitants.

Même si les groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt voient le jour comme organisations locales pour la conservation, la gestion et l'utilisation des ressources forestières, ces immenses ressources demeurent encore en grande partie inutilisées. Qui plus est, il existe d'énormes potentialités pour la création et le développement de petites entreprises forestières respectueuses de l'environnement. Avec en 2004 30 pour cent de la population vivant encore en dessous du seuil national de pauvreté, le gouvernement a reconnu que, non seulement la conservation et la gestion des forêts par les communautés est essentielle, mais qu'il en est de même pour l'utilisation durable des ressources forestières par les pauvres et les familles rurales en situation d'exclusion sociale, à travers le développement de petites entreprises pour lutter contre la pauvreté.

Jusqu'à présent, les entrepreneurs du secteur privé ont refusé d'investir dans les petites entreprises forestières. Le développement de telles entreprises fait face à de multiples questions et défis:

- Bien que la législation et les politiques sectorielles sur la foresterie communautaire et les produits forestiers non ligneux tentent de promouvoir la propriété communautaire des ressources, il existe encore des restrictions imposées au niveau de sa mise en place, notamment en ce qui concerne l'utilisation commerciale, le développement de l'entreprise et la commercialisation des ressources forestières, ce qui ne favorise pas les investissements du secteur privé.
- Les informations disponibles sur les débouchés potentiels pour les produits de ces entreprises sont limitées, et les micro-entrepreneurs rencontrent des difficultés dans le développement de liaisons avec les marchés nationaux et internationaux.
- La qualité des produits forestiers ne correspond souvent pas aux normes requises, ce qui entraîne des difficultés de commercialisation.

- Ces entreprises sont fortement dépendantes de la technologie. Étant donné que très peu d'institutions ont des compétences dans des technologies appropriées à leurs besoins, les entrepreneurs dépendent des importations de ces technologies.
- Les forêts communautaires étant aménagées en petites parcelles, la quantité de matières premières disponibles n'est donc pas toujours suffisamment viable pour gérer les petites entreprises du point de vue commercial.
- L'accès aux institutions de microfinance est limité. L'extension des services de microfinance aux zones rurales pose un défi à cause de frais généraux élevés. Les institutions de microfinance ont une expérience et une connaissance limitées de ces entreprises et, par conséquent, elles ne se rendent pas compte de leurs potentialités en tant que clients. La lenteur et la lourdeur des procédures d'accès au microcrédit des institutions de microfinance découragent les investissements du secteur privé.
- Les micro-entrepreneurs et les institutions de microfinance hésitent à investir dans ces entreprises parce que la fourniture renouvelable des intrants forestiers est liée à la conservation et à l'exploitation durable des ressources, sur lesquelles il leur semble n'avoir aucun contrôle ni expertise.

Il existe de nombreuses institutions financières officielles et semi-officielles au Népal, certaines fournissant uniquement des services de microfinance et d'autres des services supplémentaires. À la mi-janvier 2004, le nombre total d'institutions de microfinance et de programmes de microfinance était de 2 861, dont 2 800 étaient des coopératives d'épargne et de crédit. Le microcrédit total décaissé a touché 727 000 ménages, ce qui correspond seulement à 45 pour cent des familles vivant en dessous du seuil national de pauvreté, soit 17,1 pour cent du total des ménages du Népal. Avec encore 55 pour cent de ménages pauvres n'ayant pas accès au microcrédit, la demande potentielle du pays est très importante.

DISTRICT DE PARBAT

Le district de Parbat, un des 75 districts du Népal, est situé entre les collines de la région de développement Ouest. La population totale du district est d'environ 157 826 habitants, avec 53,8 pour cent de femmes. Son altitude varie entre 1 700 et 10 700 pieds au-dessus du niveau moyen de la mer, et sa superficie totale est de 536,86 km². Le district est caractérisé par une grande diversité d'ethnies et de castes.

L'agriculture est le soutien principal du district de Parbat, avec 90,82 pour cent de la population qui en dépend. L'économie locale dépend aussi fortement des envois de fonds et des pensions, qui représentent 38 pour cent du PIB total du district. L'agriculture et l'élevage comptent pour 64,5 pour cent de la production totale du district, suivis par la production forestière (pour la plupart des produits forestiers non ligneux) avec 11,5 pour cent. Ces données indiquent que les vastes ressources forestières disponibles ne sont pas pleinement exploitées du point de vue économique.

Bien que plusieurs institutions bancaires, ONG de microfinance et coopératives de crédit soient opératives dans le district de Parbat, parallèlement aux organisations et groupes financiers informels, très peu d'institutions de microfinance octroient du crédit aux petites entreprises, en pratique seulement trois banques d'État. Il est important de souligner que le manque de microfinance n'est manifestement pas le seul obstacle

au développement de ces entreprises ni au redressement des pauvres de Parbat. Pour obtenir un impact durable, l'offre de microcrédit ne suffit pas à elle seule, elle devrait être accompagnée de politiques sectorielles forestières appropriées, d'informations et de liaisons accessibles avec les marchés, d'infrastructures de communications essentielles, et de renforcement des capacités des entreprises et formation professionnelle.

Les contraintes majeures à l'accès au microcrédit sont le manque de garanties à disposition des micro-entrepreneurs forestiers et les risques liés aux fortes incertitudes concernant les politiques sectorielles publiques, le marché des petites entreprises et l'approvisionnement en matières premières. À cause de l'accès limité aux ressources, autres que leur propre épargne ou les ressources de la famille, les petites entreprises financent habituellement leurs activités commerciales par l'entremise de prêteurs d'argent ou de groupes communautaires locaux d'affaires (*Dhukuti*). Les prêteurs d'argent ont pour habitude de pratiquer des taux d'intérêt extrêmement élevés, bien supérieurs aux taux du marché; ils accordent des prêts de petite dimension, et généralement à des personnes bien connues localement et plus aisées. Les *Dhukuti*, eux aussi, appliquent habituellement des taux d'intérêt supérieurs à ceux des institutions de microfinance et soumettent leurs fonds de crédit aux enchères pour rationner leurs ressources limitées.

De nombreux projets financés par des donateurs et appuyés par le gouvernement sont en cours dans le district pour lutter contre la pauvreté, plusieurs d'entre eux ayant pour domaine de compétence la microfinance. En conséquence, de nombreuses petites entreprises sont en passe d'être créées par des ménages pauvres avec l'appui des services de développement des entreprises et financiers. L'expérience de deux principaux programmes novateurs, ayant pour cible les communautés pauvres dépendant des forêts du district de Parbat, est décrite ci-après: le programme de développement des micro-entreprises ainsi que le programme intitulé: moyens d'existence et foresterie.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES MICRO-ENTREPRISES (MEDEP)

Le MEDEP est une initiative du gouvernement appuyée par le Programme des Nations Unies pour le développement, qui a débuté en 1998 et couvre 20 districts, dont celui de Parbat. Le programme a adopté une approche globale de services d'appui aux entreprises, à l'intention des micro-entreprises ayant pour cible les familles qui vivent en dessous du seuil de pauvreté. Le MEDEP prévoyait au départ le développement de l'entrepreneuriat, puis une étude du marché, le développement des compétences, le microcrédit, l'accès à des technologies appropriées et aux conseils en entreprise, les liaisons avec les marchés, et le développement du système de sous-traitance.

Le MEDEP fournit du microcrédit grâce à des arrangements spéciaux de partenariat avec la Banque de développement agricole du Népal (ADBN), en prenant appui sur le réseau existant de filiales et sous-filiales de la banque. Le microcrédit est octroyé sur la base du partage des coûts, 30 pour cent à la charge du MEDEP et 70 pour cent de l'ADBN, et est administré conjointement par les deux partenaires.

Produit de microcrédit du MEDEP

Pour accéder au microcrédit, le MEDEP a élaboré des procédures et directives simples que les micro-entrepreneurs doivent suivre:

- Les entrepreneurs potentiels, sélectionnés sur la base du ciblage de la pauvreté grâce à des évaluations rurales participatives, ainsi que sur la base de leur potentiel d'exploitation et de plusieurs autres critères d'éligibilité, constituent des groupes de micro-entrepreneurs.
- Les groupes de micro-entrepreneurs reçoivent une formation en planification de développement et commencent à accumuler de l'épargne sur le compte du groupe sur base mensuelle. Les groupes préparent des plans de développement basés sur leur propre sélection d'entreprises et décident de la quantité de prêt à requérir auprès de la banque.
- Le groupe remplit le formulaire de demande de prêt fourni par la filiale de l'ADBN de Parbat.
- Le plan de développement, le formulaire de demande de prêts et des copies des certificats de citoyenneté sont soumis au MEDEP par l'intermédiaire d'un facilitateur du développement des entreprises.
- Les agents chargés du développement des entreprises auprès du MEDEP, contrôlent la documentation et, suite à leur approbation, les entrepreneurs soumettent les documents à l'ADBN.
- Un agent de crédit de l'ADBN réexamine les documents et soumet la demande au responsable, pour approbation ou rejet. Considérant que le processus de sélection des entrepreneurs est court et rigoureux, les demandes de prêt sont en général d'un bon niveau, et il arrive rarement qu'une demande de prêt soit rejetée par la banque. Le prêt est approuvé et décaissé dans les trois jours, sur la base d'une garantie de groupe.
- Le prêt est normalement de petite dimension, mais croît au gré des cycles du prêt. Il peut aussi être augmenté sur recommandation du Comité d'exécution du programme au niveau du district, selon la nature de la petite entreprise en question.
- Le crédit est très rigoureusement contrôlé par les facilitateurs et les agents du MEDEP chargés du développement des entreprises, ainsi que par l'agent de crédit de l'ADBN.
- Les entrepreneurs remboursent le prêt en une année sur la base de versements mensuels.
- Le taux d'intérêt était initialement fixé à 16 pour cent, mais il a été baissé à 12 pour cent, un niveau compétitif par rapport aux autres banques commerciales et significativement inférieur à celui des autres institutions de microfinance (le taux d'intérêt appliqué par les banques publiques en 2004 variait entre 8,5 et 12,5 pour cent, tandis que les banques régionales de développement rural et les ONG pratiquaient des taux d'intérêt de 20 à 24 pour cent).

Une simple directive pour les opérations de crédit a été élaborée et appliquée par les bureaux au niveau du district. Le MEDEP a également mis à la disposition des filiales de l'ADBN des ordinateurs reliés à son système d'information de gestion, en vue de l'établissement des rapports ainsi que du contrôle.

Pour gérer le risque de crédit, les mécanismes adoptés par le MEDEP et l'ADBN à Parbat sont:

- la sélection de clients opportuns;
- la solidarité de groupe et les pressions exercées par les pairs pour le remboursement;
- l'appui accordé à la planification de développement et au décaissement du prêt pour des propositions d'entreprises viables;
- le décaissement du montant du prêt en plusieurs tranches;
- des garanties (fournies par le MEDEP à l'ADBN);
- des contrôles réguliers;
- une assistance technique de la part du MEDEP en ce qui concerne le renforcement des capacités des entrepreneurs, la gestion d'entreprise, et les informations sur les marchés et leurs liaisons.

Performance du MEDEP

Au cours des cinq dernières années suivant son lancement, le MEDEP a obtenu des résultats significatifs dans le district de Parbat. Le programme a identifié environ 673 micro-entrepreneurs, dépassant l'objectif initial qui était de développer 600 micro-entreprises et de créer des emplois dans les zones rurales des districts. Environ 36 pour cent (242) des entreprises créées étaient forestières, ce qui est un résultat important étant donné qu'elles ne bénéficient pas de contingents de crédit ou de crédit dirigé. Les activités des petites entreprises forestières soutenues reposaient pour la plupart sur les produits forestiers non ligneux, tels que l'élevage des abeilles (98 entrepreneurs), le travail manuel du bambou et du *nigalo* (45 entreprises), la transformation du *lapsi* (33 entrepreneurs), de l'*allo* (33 entreprises), du *ketuky* (agave) (7 entreprises), la fabrication du savon (6 entreprises), la culture du *chiraito* (1 entreprise), la confection de bâtons d'encens (1 entreprise).

Le montant total du microcrédit décaissé par la filiale de Parbat de l'ADBN depuis septembre 2004 est d'environ 2,9 millions de roupies népalaises (NR), équivalant à 39 800 \$E.U., dépassant déjà le montant total alloué au district par le programme (2,7 millions de NR soit 36 980 \$E.U.). Cela a été possible grâce au recyclage des remboursements, qui correspondent à plus de 1,8 million de NR, et aux intérêts générés par les prêts. La dimension moyenne des prêts est d'environ 60 \$E.U., et le taux de recouvrement s'élève à 95,8 pour cent.

Le montant total décaissé en faveur des petites entreprises forestières est d'environ 1,1 million de NR (15 300 \$E.U.), soit à peu près 38 pour cent du total des prêts approuvés, et leur taux d'intérêt est de 12 pour cent. Ces entreprises enregistrent un excellent taux de recouvrement de 99,7 pour cent, qui est supérieur à celui des entreprises non forestières (93,7 pour cent), ce qui offre d'excellentes perspectives de promotion des entreprises forestières dans le district.

Étant donné le grand nombre de petits emprunteurs, les dépenses opérationnelles de l'ADBN sont élevées. Le MEDEP apporte son soutien à la banque en prenant à sa charge les salaires, déplacements, indemnités journalières et autres dépenses logistiques, nécessaires aux facilitateurs et agents chargés du développement des entreprises, pour sélectionner les entreprises et entrepreneurs, développer et examiner leurs plans de développement, et assurer le suivi des opérations et

l'administration du prêt. Le MEDEP apporte son soutien à titre concessionnel dans la mesure où il opère avec des ménages qui vivent en dessous du seuil de pauvreté.

En ce qui concerne la pérennité financière, des calculs détaillés montrent que même après avoir pris en compte cette subvention du MEDEP sous forme de salaires et autres frais généraux à l'ADBN, le bénéfice net s'élève encore à environ 4 pour cent, dont une provision pour risques d'insolvabilité de 1 pour cent. Le modèle semble viable même après le retrait progressif du MEDEP. C'est un fait particulièrement significatif dans la mesure où la plupart des institutions de microfinance du Népal enregistrent en réalité des pertes et non des bénéfices, et le gouvernement leur octroie chaque année des fonds pour les aider.

Facteurs clés du succès

Le MEDEP a identifié les facteurs clés suivants pour expliquer son succès dans le district de Parbat:

- la sélection de participants cibles opportuns, par l'application de critères de sélection scientifiques et rigoureux, afin d'identifier des micro-entrepreneurs potentiels bien motivés et capables de prendre le risque de lancer des micro-entreprises;
- une prestation de services d'appui aux entreprises, appropriée, complète et séquentielle, comprenant le développement de l'entrepreneuriat, le déploiement des compétences et le lancement sur les marchés, la microfinance étant un des services qui devraient apparaître à la fin de la séquence;
- une approche impulsée par la demande, le MEDEP répondant de façon systématique et séquentielle à la demande de services d'appui aux entreprises de la part de micro-entrepreneurs potentiels;
- un contrôle, suivi et conseils en entreprise précis, consécutivement à la création de l'entreprise.

La sélection des bénéficiaires cibles opportuns, avec un potentiel de développement approprié, est le facteur le plus important pour assurer le succès des petites entreprises forestières, comme en atteste le cas de l'entreprise de fabrication de feuilles de sal, Gupteshwar Samudayik Ban Upabhokta Samuha, créée par un des groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt, de Parbat. Cette entreprise, établie grâce au soutien du MEDEP et du programme «moyens d'existence et foresterie», a été opérative pendant seulement un mois avant de fermer. Les raisons de cet échec sont notamment une appréciation inadéquate du marché préalablement au lancement de l'entreprise et des difficultés d'approvisionnement en feuilles de sal.

Renforcer les capacités qu'ont les ménages forestiers pauvres de gérer leurs entreprises efficacement, ainsi que leur offrir une formation et les mettre en relation avec des institutions équipées des technologies appropriées, sont des éléments essentiels pour améliorer les capacités des ménages forestiers d'utiliser efficacement la microfinance et d'assurer le remboursement des prêts.

PROGRAMME: MOYENS D'EXISTENCE ET FORESTERIE (LFP)

Le LFP est un programme décennal financé par le Département du développement international, Royaume-Uni, et exécuté par le Ministère des forêts et de la conservation

des sols du Népal. Il a pour but de réduire la vulnérabilité et d'améliorer les moyens d'existence des ruraux pauvres par la promotion d'une utilisation plus équitable, efficace et durable des ressources forestières. Le programme a démarré en 2001, s'appuyant sur un projet de foresterie communautaire précédent, et couvre 15 districts dont celui de Parbat. Se concentrant sur la gestion forestière communautaire, le LFP agit en collaboration avec le bureau des forêts du district de Parbat et les groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt, offrant également une assistance technique à ces groupes pour le développement de petites entreprises.

Le LFP et le bureau des forêts du district de Parbat respectent un ordre séquentiel lors de leur prestation de services d'appui aux entreprises à l'intention des bénéficiaires ciblés. L'assistance débute par une formation en sous-groupes, suivie par une étude de faisabilité, une formation en création d'entreprise, la préparation du plan de développement, une formation en développement des compétences, l'exécution, la constitution de réseaux et l'établissement de rapports. En plus du renforcement des capacités, le LFP offre une assistance financière (capital d'amorçage), aux groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt, pour le développement de micro-entreprises en faveur de ménages plus démunis. Ces groupes communautaires fournissent à leur tour du microcrédit à leurs membres au taux de 10 pour cent, accordant la priorité aux pauvres qui souhaitent créer des micro-entreprises.

La procédure permettant aux petites entreprises d'accéder aux prêts du LFP/bureau des forêts du district prend en compte les éléments suivants:

- Le groupe communautaire d'utilisateurs de la forêt demande un financement sur la base d'un intérêt commun, parmi ses membres, au développement des entreprises.
- Le LFP effectue une étude de faisabilité de l'entreprise et aide les membres du groupe à préparer un plan de développement.
- Le montant de l'investissement est concordé conjointement par les membres du groupe et le LFP/bureau des forêts du district.
- Le LFP/bureau des forêts du district contribue à hauteur de 50 à 70 pour cent à l'investissement total octroyé au groupe communautaire d'utilisateurs de la forêt sous forme de fonds de roulement.
- Le groupe communautaire d'utilisateurs de la forêt apporte la somme restante et verse la totalité du prêt aux entrepreneurs, selon des modalités, soit de groupe, soit individuelles.
- Le taux d'intérêt est fixé par le groupe communautaire et s'élève habituellement à 10 pour cent dans le district de Parbat.
- Le montant total du prêt du groupe n'a pas de limite fixée.
- L'échéance du prêt varie également d'un groupe communautaire à l'autre mais, dans la majorité des cas, le remboursement s'effectue sur un an au plus.

Dans le district de Parbat, le LFP a accordé un total de 458 156 NR (6 300 \$E.U.) en microcrédit à 331 entrepreneurs. Plus de 66 pour cent de cette somme (304 000 NR, soit 4 200 \$E.U.) a été octroyée à 210 entrepreneurs forestiers.

Malheureusement, étant donné que le LFP n'a pas établi de registre sur les montants remboursés, les encours et les défauts de remboursement, il n'est pas

possible d'apprécier la performance du programme à l'égard de la microfinance, ni sa rentabilité, ni ses perspectives de pérennité.

CONCLUSIONS

À l'heure actuelle, l'utilisation économique durable des forêts en est encore à son stade initial au Népal, et plusieurs groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt semblent intéressés à l'acquisition de compétences techniques et managériales pour développer les petites entreprises. La prise de conscience du potentiel des ressources forestières en faveur de la réduction de la pauvreté s'est accrue, ce qui à l'avenir stimulera certainement la demande de services de microfinance.

L'approche du MEDEP, qui consiste à développer des groupes de micro-entrepreneurs et à faciliter leur accès à la microfinance, et celle du LFP qui consiste à tirer parti de groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt existants pour offrir des services de microfinance à leurs membres, peuvent se révéler des mécanismes prometteurs, pour vaincre nombre des contraintes auxquelles sont exposées les petites entreprises. Certains doutes peuvent se poser dans le cas du LFP, où le manque de données concernant la performance financière ne permet pas d'évaluation complète du plan de microfinance. Toutefois, la performance positive du MEDEP démontre que le recours à des groupes pour la prestation de services de microfinance peut être fait de façon rentable et durable au Népal, même dans les zones rurales montueuses difficiles d'accès, telles que le district de Parbat, comme le confirme la participation de l'ADBN au programme, avec ses propres ressources.

Il convient de souligner le fait que la microfinance est uniquement un aspect du développement des petites entreprises. Des services efficaces d'appui aux entreprises, tels que la formation à l'entrepreneuriat, les compétences techniques et de gestion, le lancement sur les marchés et leurs liaisons, et le transfert de technologies appropriées sont indispensables au succès de ces entreprises, et donc à leur performance de remboursement du crédit.

La fourniture de microcrédit dans le cadre du MEDEP est limitée aux ressources allouées par ces programmes, et les prêts ne sont pas facilement accessibles par les ménages communautaires, autres que les groupes cibles du MEDEP et du LFP. Une autre préoccupation est de savoir ce qu'il se passera après l'achèvement du programme. À plus long terme, il sera donc important de développer des liaisons entre les groupes de micro-entrepreneurs, ou groupes communautaires d'utilisateurs de la forêt, et les institutions de microfinance, sur le modèle d'initiatives réussies telles que le MEDEP.