

Financement de la croissance des Institutions de Microfinance

Compte Rendu / Rapport de Conférence, 25 Avril 2003, Dakar,
Sénégal

Redigée par Cheryl Frankiewicz et Publié par CALMEADOW



AfriCap

THE FIRST AFRICAN INVESTMENT FUND FOR COMMERCIAL MICROFINANCE
1ER FONDS AFRICAIN D'INVESTISSEMENT POUR LA MICROFINANCE DURABLE

TABLE DES MATIERES

Table des matière	
Préface	1
Introduction	4
Chapitre 1: Pourquoi l'Accès aux Marchés Financiers est Vital à la Croissance de la Microfinance en Afrique	6
I. Raison N° 1: Les capitaux privés peuvent fournir des ressources suffisantes pour satisfaire le vaste potentiel du marché.....	7
II. Raison N° 2: Les capitaux privés fournissent un effet de levier.....	8
III. Raison N° 3: Les capitaux privés favorisent une approche holistique dans la prestation de service de microfinance.....	9
IV. Raison N° 4: Les capitaux privés exigent la viabilité.....	10
V. Raison N° 5: Les capitaux privés peuvent être une ouverture aux investisseurs à valeur ajoutée.....	10
VI. Raison N° 6: Les capitaux privés facilitent le développement du secteur.....	11
VII. L'exemple de l'Equity Building Society.....	11
Chapitre 2: Voies d'Accès aux Marchés Financiers	16
I. Transformation d' ONG.....	16
I.1 Transformation en société anonyme.....	17
I.2 Le cas de L'Ouganda.....	21
I.3 Transformation en une Institution appartenant aux membres.....	24
I.4 Le cas de ACEP (Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production).....	25
II. Création d'Institution de Microfinance qui accèdent aux marchés financiers dès le début	28
II.1 Le Cas de FINADEV.....	28
III. Implication des Banques Commerciales.....	31
III.1 Les Banques Commerciales et la Microfinance.....	32
III.2 Le Cas de SogeSol.....	36
IV. Voies d'accès indirectes.....	44
Chapitre 3: Développer un Access vers les Marchés Financiers	48
I. Le rôle du Secteur public.....	49
I.1 Le Cas du Sénégal.....	50
I.2 Le cas de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).....	54
I.3 Le cas de la CEMAC.....	58
II. Le rôle des Bailleurs de fonds.....	61
III. Le rôle des Fonds spécialisés.....	63
III.1 Le Cas de ProFund.....	64
III.2 Le Cas de AfriCap.....	66
Chapitre 4: Les Défis Futur	69
I. Production d'un rendement caractère social.....	68
II. Réduire le risque.....	74
III. Création d'un marché.....	76
Conclusion	79
Annexe I : Programme de la conférence.....	81
Annexe II : Biographies des orateurs.....	85
Annexe III : Liste des Participants.....	93

PRÉFACE

Maria Otéro

Présidente du Conseil d'Administration d'AfriCap
Présidente Directrice Générale d'ACCION International



Cette conférence est importante sous deux rapports. D'abord elle représente une occasion de mettre en relief le développement prometteur de la microfinance en Afrique, tout en nous donnant la possibilité de tirer des leçons sur les réalisations et les défis auxquels sont confrontées les institutions de microfinance sur le continent. Ensuite, elle permet à ceux travaillant dans différentes parties du monde de partager leurs expériences et notamment, présenter les meilleurs modèles d'institution de microfinance qui peuvent aussi être applicables à l'Afrique.

Avant d'aborder les progrès de la microfinance, il est bon de se souvenir de l'un des objectifs premiers et plus important de ce secteur. Les institutions de microfinance offrent des services financiers, y compris de très petits prêts, aux pauvres afin qu'ils puissent développer leurs petits commerces et entreprises. Les clients habitent souvent dans les quartiers pauvres des villes, dans des bidonvilles ou dans des squats, et vivent dans ces espaces surpeuplés sans accès aux services de base. Leur « équipement de survie » ne comprend pas l'éducation ou les compétences nécessaires pour entrer dans l'économie traditionnelle. La plupart d'entre eux sont des femmes, très peu éduquées et formées, qui ont à leur charge la double tâche de subvenir aux besoins de la famille et de la protéger. Ces personnes vivent entourées constamment par des risques de toutes sortes: maladies causées par l'insalubrité, crimes, risque de plonger davantage dans la pauvreté suite à la mort d'un membre de la famille ou la disparition d'une source de revenus. Leur vulnérabilité aux chocs externes, qu'ils soient financiers (inflation élevée, crise bancaire par exemple) ou environnementaux (telles que les inondations, la sécheresse), rend leur situation encore plus précaire.

Les clients des zones rurales n'ont pas beaucoup de terre et leur terre est souvent improductive et mal irriguée. Les possibilités d'emploi sont rares et doivent d'ailleurs s'autocréer avec beaucoup de familles rurales s'activant laborieusement ensemble autour de diverses activités lucratives pour survivre. Ils vivent dans des familles nombreuses et leurs enfants prédisposés à la maladie, souffrent de malnutrition. Beaucoup d'indigents comptent sur leurs enfants au travail et doivent peser les coûts d'opportunité d'envoyer leurs enfants à l'école maintenant contre les avantages présents et futurs à tirer dans le processus.

De petits prêts peuvent changer leur vie et leur donner l'occasion de créer leur commerce et de le développer. L'accès à d'autres services financiers – l'épargne en particulier – peut les aider à équilibrer leurs flux de trésorerie, à atténuer les risques et à planifier l'avenir.

Au cours des vingt dernières années nous nous sommes évertués à rassembler les éléments nécessaires à l'octroi de services financiers aux populations que je viens de décrire. Le premier problème auquel les institutions de microfinance ont été confrontées dans le monde, a été d'accroître leur capacité à atteindre autant de clients pauvres que possible. Il apparaît que ce premier problème est intimement lié au second tout aussi difficile : couvrir le coût de leurs opérations avec l'idée que les institutions de microfinance pourraient devenir durables et pourraient continuer à fournir des services financiers aux pauvres sur une base permanente.

Certains progrès que nous avons accomplis semblaient invraisemblables, il y a dix ans de cela. En réalité, la microfinance a évolué de façon à vous couper le souffle. Ses meilleures organisations touchent des dizaines de milliers, des centaines de milliers de clients pauvres et en même temps couvrent tous leurs frais. Plus elles touchent de clients pauvres, plus elles deviennent financièrement viables.

La viabilité financière des institutions de microfinance est peut être la réalisation la plus importante que nous ayons accomplie. Elle est importante en ce sens qu'elle garantit la pérennité des institutions ainsi qu'elle leur permet d'accéder, à travers le monde, aux marchés des capitaux, qui constituent le seul endroit où elles pourront trouver les fonds nécessaires à la satisfaction de leurs énormes besoins actuels en capitaux. La viabilité financière, une fois atteinte, a permis de faire évoluer les institutions de microfinance partout dans le monde - du Kenya au Pérou, des Philippines au Mexique, du Bénin au Cambodge. Elle leur a permis de relever un défi audacieux : devenir des institutions financières au profil commercial, faisant partie du système bancaire de leurs pays, dotées d'actionnaires et ayant accès aux marchés des capitaux pour obtenir les fonds leur permettant d'octroyer des prêts à des milliers de nécessiteux.

Le développement des institutions financières à caractère commercial ne s'est pas limité à un seul modèle. Si nous regardons ailleurs dans le monde, nous constatons une variété d'approches visant à formaliser la microfinance. Ces approches, pour la plupart, peuvent être reproduites dans d'autres pays. La première et la plus connue de celles-ci implique la transformation d'une ONG en institution financière « commerciale », ce fut le cas il y a dix ans de BancoSol, une banque commerciale de microfinance bolivienne. Nous voyons maintenant des ONG transformées dans plusieurs pays comme par exemple au Kenya, au Pérou et en Inde avec d'autres qui sont en cours de transformation au Bénin, en Ouganda, au Guatemala et ailleurs.

Les petites banques commerciales qui ont évolué pour se focaliser sur la microfinance, soit en changeant leur marché, soit en abordant ce domaine dès le début, constitue un deuxième modèle. Par exemple en Equateur, en Ouganda, en Europe de l'Est, en Tanzanie et aux Philippines, nous trouvons des institutions de microfinance qui suivent ce modèle pour s'agrandir et devenir durables. De grandes banques traditionnelles ont aussi cherché des voies et moyens pour entrer sur le marché de la microfinance et dans cette perspective elles représentent un troisième modèle. Ces banques ont créé des filiales ou des compagnies privées de services avec une spécialisation en microfinance comme nous le constatons dans un nombre croissant de pays tels que le Brésil, Haïti, la Tanzanie, le Nigeria, l'Inde et d'autres pays encore. Les mutuelles d'épargne et de crédit ont également émergé au rang d'acteurs importants dans la microfinance, fonctionnant en tant qu'institutions réglementées dans leur propre pays. Ce quatrième modèle est très pertinent en Afrique où les mutuelles d'épargne et de crédit se sont développées plus que dans les autres régions.

Le rôle des fonds d'investissement spécialisés tel qu'AfriCap a été un élément déterminant dans tous ces modèles. Les fonds d'investissement fournissent le capital d'investissement qui permet à ces institutions de satisfaire leurs besoins en capitaux ou simplement d'augmenter leur capital et continuer à croître. Ces fonds ont fait leur apparition en général comme des investisseurs minoritaires avec deux objectifs essentiels : assurer une performance financière et continuer à se concentrer sur la microfinance. On les appelle : « investisseurs sociaux » c'est à dire, fournisseurs de capitaux propres avec un regard fixé sur un double résultat : le rendement à caractère social et le rendement financier.

L'organisation que je dirige, ACCION International, a été activement impliquée dans la microfinance « commerciale » au cours des douze dernières années et travaille actuellement dans plus d'une douzaine de pays avec trois des modèles décrits ci-dessus. Nous ne sommes pas seuls : beaucoup d'autres à travers le monde ont tendance à baser leur travail de microfinance sur l'approche de la commercialisation et reconnaissent également le rôle important du financement en fonds propres.

Notre expérience démontre que la croissance et la solide performance ne pourront pas avoir lieu sans l'existence des investisseurs de capital risque qui jouent un rôle actif d'aide à la croissance de ces institutions. L'approche que nous pensons être la plus utile est celle dans laquelle les fonds d'investissement travaillent étroitement avec les investisseurs locaux tout en gardant une vision commune et unifiée pour l'institution. Etant donné que les fonds comme AfriCap sont spécialisés dans la microfinance, ils peuvent apporter d'importantes leçons tirées de l'expérience des autres institutions dans lesquelles ils investissent et s'assurer ainsi que la mission première de l'institution est maintenue. L'année dernière, nous avons apporté notre concours dans la création du *Council of Microfinance*

Equity Funds qui met en liaison les fonds partout dans le monde qui investissent dans la microfinance pour les aider à partager leurs expériences et définir les objectifs futurs. AfriCap a été l'un des membres fondateurs de ce conseil.

Ce travail qui consiste à développer la microfinance n'a pas été facile. En effet, il a fallu mettre sur pied des organisations de bout en bout et développer leur compétence structurelle – méthodologie de prêt aux pauvres, formation du personnel, mise en place des équipements et systèmes permettant de gérer des milliers et des milliers de transactions mensuelles. Il a également été question d'apprendre à établir des interactions avec les organismes de contrôle, de tout mettre en œuvre pour attirer les investisseurs qui partagent la même vision, et enfin faire fonctionner le tout comme partie intégrante du système financier du pays. Chaque année, nous voyons de nouveaux modèles améliorés car les institutions de microfinance s'édifient à partir de la meilleure pratique qui les entoure.

Nous avons résolu quelques uns des mystères qui dans le passé, laissaient croire que fournir des services financiers aux pauvres était synonyme de défendre une cause perdue. Pendant que nous sommes bien engagés à formuler des réponses permanentes aux personnes démunies dans l'expression de leurs besoins en capitaux, les défis restent variés et difficiles à relever. Les conférences comme celle organisée par AfriCap nous montre la bonne direction à suivre pour aller plus loin dans notre recherche de solutions pour la réduction de la pauvreté.

INTRODUCTION



Fondamentalement, une approche commerciale de la microfinance est une approche qui considère la prestation de services financiers aux populations pauvres, [autrement dit : les « services de microfinance »] comme une véritable activité commerciale. Les services sont achetés par des clients et sont vendus par les fournisseurs à un prix convenu. Les institutions qui fournissent les services financiers disposent d'actifs et de fonds propres et sont destinées à être en pleine activité. Contrairement aux projets ou programmes à durée de vie limitée, les institutions « commerciales » de microfinance sont conçues pour durer - afin de générer suffisamment de revenus pour couvrir leurs frais et investir dans le futur de façon significative de manière à ce que leur existence dans les années à venir ne puisse être remise en cause.

Par conséquent, une approche commerciale est une approche qui exige la pérennité. C'est une approche qui répond à la demande du marché et qui, pour faire face à la concurrence, cherchera à offrir les produits dont les clients ont besoin et ceux qu'ils désirent avoir. C'est aussi une approche qui permet aux institutions de microfinance d'accéder à un large éventail de sources de financement dont la combinaison peut permettre d'apporter une réponse rapide, flexible et efficace aux besoins actuels et futurs de son marché. Au demeurant, une approche commerciale ne permet pas seulement la croissance, mais elle l'encourage. Elle entraîne la croissance. Et la croissance en elle-même, que ce soit en terme de nombre de personnes servies, ou de profondeur du marché desservi, ou en terme de nombre et qualité des services fournis, est vitale pour celui qui voit la microfinance comme un outil de développement.

La plupart des praticiens de la microfinance seraient d'accord, au moins dans une certaine mesure, sur le fait que l'adoption d'une approche commerciale est souhaitable. Il est bon qu'elle soit durable, qu'elle soit en mesure de donner à la communauté avec laquelle vous travaillez ce dont elle a besoin, qu'elle soit aussi efficace que possible et qu'elle puisse maintenir les coûts à un bas niveau. Mais quand il s'agit d'accéder aux marchés financiers, beaucoup de praticiens deviennent circonspects. Ils savent en effet, que l'accès aux marchés financiers requiert la rentabilité et à cet égard, ils sont soit mal à l'aise à l'idée de faire des bénéfices « sur le dos » des pauvres, soit ils doutent de la capacité de leur institution à réaliser un bénéfice constant, ou ils redoutent que la recherche de bénéfice finira par compromettre les objectifs de développement de leur institution. Il y en a d'autres qui s'inquiètent que de nouvelles injections de capitaux va amener de nouveaux actionnaires qui finiront par prendre le contrôle de leur institutions et la mener dans une direction autre que celle initialement définie ou souhaitée par les fondateurs.

Bien entendu, l'accès aux marchés financiers n'est pas approprié pour toutes les institutions compte tenu de leur stade de développement. Mais il représente un important outil pour favoriser la prestation de services de microfinance et il reste le seul instrument par lequel le secteur de la microfinance peut prospérer suffisamment afin de satisfaire les besoins financiers de millions d'Africains qui n'ont actuellement pas d'accès au système financier.

C'est la reconnaissance de la puissance de cet instrument qui a conduit le Fonds de microfinance AfriCap à organiser pendant toute une journée, une conférence sur « Le financement de la croissance des institutions de microfinance IMFen Afrique par l'accès aux capitaux privés », le 25 avril 2003 à Dakar, au Sénégal.

AfriCap est un Fonds d'investissement privé lancé en décembre 2001 « pour aider les institutions qui fournissent du crédit ou d'autres services aux pauvres, à être en mesure de se capitaliser et de croître ». AfriCap a organisé cette conférence afin de faire connaître l'importance des marchés financiers dans le

¹ Maria Otéro, Présidente du Conseil d'Administration, *AfriCap Microfinance Fund*

développement du secteur de la microfinance et, dans cette optique, donner aux participants la possibilité de discuter sur les modalités à mettre en oeuvre pour que la microfinance puisse accéder à ces marchés. De manière plus active, il s'agissait d'interpeler les participants et de les inciter à chercher des voies novatrices afin de tirer profit des marchés financiers et de tout ce que le secteur financier traditionnel a à offrir.

Ce document est un rapport de cette conférence. Il a été confectionné pour faire connaître quelques-unes des idées, connaissances et expériences qui ont été partagées au cours de cette journée par plus de 130 représentants d'institutions de microfinance, de gouvernements, de banques commerciales, d'ONG et de bailleurs de fonds qui ont fait le déplacement jusqu'à Dakar, en provenance de différents pays d'Afrique, d'Europe et d'Amérique du Nord pour prendre part à cet événement.

Dans ses quatre chapitres, le rapport traite des quatre questions principales qui ont été soulevées au cours de la conférence : 1) Pourquoi l'accès aux marchés financiers est vital à la croissance durable du secteur de la microfinance en Afrique ; 2) Quelles sont les voies que la microfinance peut emprunter pour accéder aux marchés financiers ; 3) Qu'est-ce qui peut être fait pour faciliter l'accès aux marchés financiers (c'est à dire, comment la microfinance peut-elle être mieux intégrée dans le reste du système financier) ; et enfin, 4) Quels sont les défis à relever pour l'investissement commercial dans la microfinance africaine ?

Plutôt que de produire mot à mot la transcription de tous les commentaires formulés pendant la conférence, le présent document rassemble le contenu des présentations données, les questions posées suite à ces présentations, et les discussions qui s'en sont suivies. Par ailleurs, il organise toutes ces contributions autour des principaux thèmes débattus au cours de la journée. Dans la confection de ce document, un effort a été consenti pour supprimer toute redondance qui naturellement existe au cours de longs débats, tout en conservant l'intégrité des contributions enregistrées. Il a également été cas d'une tentative de procéder à la présentation d'études de cas dans leur forme originale, puisque ces exemples de cas concrets sont souvent les éléments les plus riches de toute conférence de cette envergure, de plus, ils offrent une orientation plus nette quand il s'agit de savoir où et comment les capitaux privés peuvent être utilisés pour consolider le secteur de la microfinance.

Aujourd'hui il n'y a que quelques institutions « commerciales » de microfinance qui existent en Afrique, mais AfriCap, entre autres, est disposé à changer cette situation. Les organisateurs de cette conférence espèrent que cette compilation d'idées et d'échanges viendra à point nommé, et pourra alimenter le processus dynamique de la croissance et du développement dans lequel l'industrie de la microfinance africaine est actuellement embarquée.

CHAPITRE I : POURQUOI L'ACCESS AUX MARCHÉS FINANCIERS EST VITAL À LA CROISSANCE DE LA MICROFINANCE EN AFRIQUE

« Les institutions de microfinance auront l'occasion d'accéder à de nouvelles formes de financement adéquat qui les rendront durables avant de les placer sur la voie de la stabilité, de l'équilibre et de la croissance. En conséquence, les petites et microentreprises seront en mesure de contribuer largement à la création d'emplois, source de revenu régulier et d'amélioration de la qualité de vie pour la population ciblée ».

~Mouhamadou Lo Ministère des Finances et du Développement Economique, Gouvernement du Sénégal

« La réussite de la microfinance en Afrique dépend, dans une large mesure, de ce que nous appelons l'approche commerciale. Cela signifie l'accès à toute la gamme des services financiers, la capacité à collecter les dépôts d'épargne, à emprunter et à gérer le capital risque. Nous avons constaté ailleurs la réussite de cette approche commerciale et nous pensons qu'elle représente la meilleure stratégie à suivre à long terme. Nous sommes persuadés qu'elle constitue la fondation d'une industrie durable. »

~Martin Connell, Président de Calmeadow et d'AfriCap MicroVentures

« Pourquoi se soucier de trouver des sources durables de financement ? Parce que nous pensons que la microfinance a une contribution très importante à faire en termes de contrôle de la pauvreté, de croissance économique et d'amélioration de la qualité de vie des personnes qui reçoivent les services de microfinance. »

~Elisabeth Rhyne, Senior Vice President à ACCION International



L'importance de la microfinance en tant qu'instrument efficace dans la lutte contre la pauvreté a été mise en exergue par beaucoup de participants à la conférence. En effet, son utilité comme stratégie de développement économique n'a pas été remise en cause tout au long de la journée. Ce qui par contre a fait l'objet de discussions se rapportait à la disponibilité limitée des services de microfinance dans le monde au regard du volume des besoins actuels.

Conformément aux commentaires de David Stanton, *Chief Enterprise Development Advisor* pour DFID : « Il y a environ 1,2 milliard de personnes à travers le monde qui vivent avec moins d'un dollar par jour, et il y a peut-être un demi milliard d'entre eux qui auraient besoin d'avoir accès à des services financiers pour avoir des chances d'accroître leurs revenus afin de les porter au-delà d'un dollar par jour ».

James Mwangi, *Chief Operating Officer* de Equity Building Society au Kenya, a cité les statistiques émanant du CGAP (groupe consultatif d'assistance aux pauvres, basé à la Banque mondiale) qui suggèrent que le marché global pour les services de microcrédit représente à lui seul environ un milliard de personnes mais jusqu'ici, on n'a pu toucher que 50 millions dans le monde. Il a poursuivi « si nous considérons la notion qui prévaut depuis un certain temps et selon laquelle, pour chaque emprunteur il y a environ quatre à cinq épargnants, nous pouvons donc dire que le secteur de la microfinance abrite environ 4 à 5 milliards de clients potentiels à travers le globe ».

Pour jouer sa part dans la satisfaction de ce besoin, et pour apporter sa contribution dans le développement du continent, le secteur de la microfinance africaine devra se développer. Naturellement, pour prospérer ce secteur aura besoin d'accéder à des fonds supplémentaires. Les institutions de microfinance (IMF) auront besoin de fonds pour élargir leur portefeuille, ouvrir de nouvelles succursales, filiales ou autres points de provision de services, embaucher un nouveau personnel et former le personnel existant, investir dans de meilleurs systèmes d'information de gestion

(SIG), lancer de nouveaux produits qui prendront en compte les besoins financiers qui n'auront pas été ou mal satisfaits, etc. Cela importe-t-il de savoir quel type de fonds les IMF utilisent pour financer ces besoins ? Sera-t-il important de connaître le coût de ces fonds ou les conditionnalités qui s'y rapportent ou non ? Les participants à la conférence ont soutenu qu'effectivement, il serait important d'avoir des réponses à ces interrogations.

Il y a peu de temps encore, la plupart des activités de la microfinance étaient soutenues principalement par le financement des bailleurs de fonds. Ce financement a été utile, particulièrement dans le développement de modèles et produits de microfinance réussis. Il a été aussi limité aussi bien en termes de quantité de fonds à pourvoir, que de type de financement qui pouvait être octroyé. En raison de la manière dont il est structuré, le financement des bailleurs de fonds impliquait souvent des retards, des procédures administratives lourdes, des conditions spéciales de publication de l'information financière et des restrictions sur la manière d'utiliser l'argent.

Ce dont les IMF ont besoin maintenant- d'après Stefan Harpe, *Investment Manager* à AfriCap, « c'est d'être en mesure d'accéder au financement et traiter avec les investisseurs qui peuvent apporter un mélange d'instruments et répondre avec flexibilité et promptitude à leurs besoins ». Les IMF n'ont pas seulement besoin de plus de financement, il leur faut aussi de financement à plus long terme. Elles ont besoin de financement flexible. Il leur faut accéder aux marchés des capitaux.

Qu'entend-on exactement par « marchés des capitaux » ? En se référant à un dictionnaire standard, on peut les décrire comme étant des endroits (réels ou virtuels) où des capitaux (biens accumulés destinés à la production d'autres biens) sont échangés. En finance, il y a trois types principaux de capitaux : l'épargne, les capitaux empruntés et les fonds propres. Ensemble, ils fournissent un mélange souple de sources de financement qui complète le côté passif du bilan des IMF commerciales.

Pourquoi l'accès à ses marchés est vital pour la croissance durable de la microfinance ? Les participants à la conférence ont avancé six raisons :

I. Raison N° 1 : Les capitaux privés peuvent fournir des ressources suffisantes pour satisfaire le vaste potentiel du marché

Comme il a été fait allusion ci-avant, un immense potentiel du marché dans le domaine de la microfinance et des modèles de démonstration qui existent dans plusieurs régions du monde, montrent que les institutions de microfinance financées par des ressources commerciales, peuvent être viables et parvenir à jouir d'une envergure extraordinaire dans l'effort qu'elles déploient pour satisfaire ce potentiel. Martin Connell, Président de Calmeadow et d'AfriCap MicroVentures, allègue que « Durant les onze années écoulées depuis que la première institution de microfinance a été capitalisée et lancée en Amérique Latine, la clientèle desservie par le secteur de la microfinance et les prêteurs dans cette région est passé approximativement de 50 000 à plus d'1 million, et le nombre de dollars déployés en terme de crédit dépasse 1 milliard de dollars ».

Par ailleurs, James Mwangi a fait le commentaire suivant: « Je ne dispose pas de données sur le marché en Afrique, mais j'imagine que pour l'Afrique nous avons une page blanche sur laquelle nous pouvons écrire ce que nous voulons à propos de la microfinance. Peu a été fait. Nous savons, par exemple, qu'une des raisons pour laquelle l'Afrique pourrait être l'environnement et le marché adéquats pour la microfinance, est le fait que moins de 10 % des économies africaines sont entre des mains formelles, suggérant que les 90 % restants sont des économies informelles, qui constituent littéralement le marché ciblé par la microfinance.

Nous savons également que l'Afrique abrite les économies où le revenu par habitant est le plus bas dans le monde et que la majorité des peuples africains vivent dans la pauvreté. En dépit de cela, nous savons qu'il n'y a pas de BancoSol, pas de MiBanco, pas de Prodem, pas de BRI, encore moins de

BRAC ou Grameen en Afrique²». Nous disons donc que l'Afrique offre une opportunité - c'est un marché libre - malgré tout, il n'y a pas de grands acteurs. En Afrique, quand nous parlons de cas de réussite, nous parlons par exemple de KREP au Kenya. Mais KREP a vingt ou trente mille emprunteurs dans un marché d'environ 11 millions de clients potentiels. Vous voyez donc qu'en Afrique on n'a fait qu'effleurer la question. En un mot, ma conclusion est que le marché africain est là ».

Comme les institutions de microfinance Africaines s'efforcent de satisfaire ce besoin, elles se tourneront vers les capitaux privés pour financer leur croissance. Aussi longtemps qu'elles seront rentables et auront un plan qui leur permettra de continuer à être viables dans le futur, les marchés financiers pourront financer cette croissance. Pourquoi ? Parce que comme l'a précisé James Mwangi, « les capitaux privés circulent à l'échelle mondiale. Les flux viennent de n'importe où et vont partout. La question est de savoir quel sera le rendement et quel sera le risque ? ». Si les institutions de microfinance peuvent procurer aux investisseurs un rendement suffisant à un niveau de risque donné, les capitaux privés seront à leur disposition quel que soit le montant désiré.

II. Raison N° 2 : Les capitaux privés fournissent un effet de levier

Un effet de levier c'est ce qui se produit quand l'IMF utilise son propre argent - l'argent que ses actionnaires mettent dans l'institution ainsi que le bénéfice que celle-ci a réalisé et conservé pendant un certain temps - pour emprunter plus d'argent à l'extérieur. L'argent emprunté n'appartient pas à l'institution, mais peut être utilisé par elle pour accroître ses opérations et peut être, réaliser plus de bénéfices pour ses actionnaires. Les fonds empruntés servent comme un levier, permettant à l'institution de faire plus avec le capital dont elle dispose quel qu'en soit le montant initial.

L'effet de levier est important à une IMF essentiellement pour les deux raisons évoquées dans le paragraphe ci-dessus. D'abord, il permet à l'institution d'accroître ses opérations : élargir ses services, atteindre plus de personnes et de desservir plus de zones géographiques qu'elle n'aurait pu autrement. Comme Alex Silva l'a expliqué en utilisant l'exemple de ProFund, une structure de fonds d'investissements privés d'Amérique latine qu'il dirige, « C'est l'effet multiplicateur de l'investissement d'un dollar dans ProFund aurait. Un actionnaire comme la SFI qui dépose 3 millions de dollars de fonds propres pourrait soutenir que cela a permis à ProFund de disposer de 20 millions de dollars ou plus, et ces 20 millions de dollars investis dans 13 institutions de microfinance, autorisent un cumul de la totalité des fonds propres de toutes ces institutions et ce fait en soi a permis à ces institutions d'avoir un formidable effet de levier (étant donné qu'elles sont des intermédiaires financiers réglementés) au point où elles ont maintenant un portefeuille total combiné qui excède 400 millions de dollars. Quant vous y pensez, c'est 400 millions de dollars qui vont aller vers des prêts non garantis aux microentrepreneurs ». L'actionnaire, dans le cas présent la SFI, pouvait faciliter 400 millions de dollars en micro-prêts avec seulement un investissement de trois millions de ses propres fonds.

La deuxième raison pour laquelle l'effet de levier est important, est qu'il permet à une IMF de générer davantage de revenu total au plus bas coût par client qu'on ne pourrait réaliser autrement. Naturellement, pour attirer des fonds propres à un niveau qui dépasse ce que ses actionnaires originaux ou bailleurs de fonds auraient pu apporter, et faire de telle sorte qu'investir dans une IMF puisse sembler attractif, une institution de microfinance devra produire un rendement sur son patrimoine existant qui soit suffisamment élevé, en tenant compte du niveau de risque et de l'existence d'autres possibilités d'investissement. L'IMF peut produire ce rendement conséquent soit en fixant un prix élevé pour les services qu'elle fournit, soit en gardant ses coûts à un bas niveau, soit en augmentant le volume de ses activités. Si l'on suppose qu'il serait difficile de rabaisser les coûts en deçà d'un certain niveau et qu'augmenter les prix pèsera sur les clients ou les fera fuir vers une institution concurrente, la meilleure façon pour une IMF d'augmenter son rendement sur patrimoine

² Les Institutions citées sont des exemples d'institutions commerciales de microfinance à travers le monde dont les opérations ont été couronnées de succès. BancoSol et Prodem sont en Bolivie, MiBanco au Pérou, BRI en Indonésie et BRAC et Grameen au Bangladesh.

est souvent d'augmenter le volume de ses opérations. Cela peut se faire soit en empruntant, soit en utilisant l'effet de levier de ses fonds propres.

Comme Stefan Harpe l'a expliqué : « La seule façon pour un investisseur de capital risque de gagner de l'argent en investissant à vingt pour cent du capital d'une institution financière est quand ce capital peut avoir un effet de levier, et aussi quand l'institution peut emprunter de l'argent et multiplier les fonds disponibles pour les redistribuer sous forme de crédits. C'est la seule façon pour que le rendement sur patrimoine soit suffisant pour attirer des fonds supplémentaires. D'ailleurs, comme la concurrence exerce une pression vers le bas sur les taux d'intérêt et que nous voyons les marges financières diminuer avec le temps, il faudra plus d'effet de levier pour générer un rendement suffisant afin de réaliser les rendements plus élevés nécessaires pour attirer des investisseurs de capital risque ».

III. Raison N° 3 : Les capitaux privés favorisent une approche holistique dans la prestation de services de microfinance

« Pendant longtemps, on considérait à tort que le microcrédit était égal à la microfinance » a précisé James Mwangi dans son discours d'ouverture. « Nous devons aller au-delà du microcrédit pour offrir une gamme de services plus large comportant épargne, assurance, envoi de fonds, prêts d'urgence, prêts personnels et scolaires, ainsi que prêts microentreprises. Comme circuits de distribution, nous devons dépasser les ONG et considérer les compagnies privées, les banques commerciales, les banques d'état, les mutuelles et les coopératives d'épargne et de crédit, les bureaux de poste, etc. comme circuits de distribution potentiels. Il nous faut certainement aller au delà du microentrepreneur et du fermier comme groupes cibles de la microfinance - qu'en est-il des ouvriers, des ouvriers agricoles sans terre, des retraités encore actifs ? Ce qu'il nous faut, c'est la diversité : diversité des services proposés, diversité dans les circuits de distribution et de prestation de services, et diversité également de la clientèle.

Une troisième raison pour accéder aux marchés financiers est de favoriser le genre de diversité dont Mwangi a parlé. Il ne suffira pas d'avoir accès à des fonds additionnels pour arriver à une telle diversité, mais il faudra une approche plus globale de prestation de services de microfinance, une approche qui se concentre sur la population ciblée et sur la prestation de services financiers qui soient appropriés pour cette population plutôt que sur la fourniture d'un produit particulier. Et Mwangi de continuer, « Je crois que la microfinance est restée le seul secteur au monde qui soit gouverné par l'offre plutôt que la demande et c'est bien justement là une des raisons pour laquelle la microfinance n'a pas obtenu de très bons résultats. Nous faisons beaucoup de suppositions sur les besoins et attentes des clients, mais en réalité, les clients savent ce qu'ils veulent. A Equity Building Society, nous avons adopté une approche qui va vers le client et essaie de voir ce que ce dernier veut. C'est ce que tout le secteur de la microfinance doit faire. Nous parlons de modifier le système bancaire existant ainsi que les circuits de distribution pour les rendre plus adaptés à nos populations. Nous parlons de fournir à l'Afrique un système bancaire par le biais de la microfinance, qui répond aux besoins de ses populations de la même manière qu'une banque d'entreprise répond aux besoins de Wall Street ».

Une approche holistique de la microfinance mobiliserait une variété de ressources à travers toute une gamme de mécanismes pour fournir des services de grande qualité, plus abordables, plus accessibles et plus adaptés ; des services qui viseraient à intégrer la microfinance - et les clients de la microfinance - dans le reste du système financier et utiliseraient ces synergies pour alimenter la croissance économique et le développement. Les ressources des bailleurs de fonds, des gouvernements et celles des ONG, seraient toutes parties intégrantes à une telle approche tout comme les capitaux privés. Si cela ne se produit pas, la microfinance restera isolée du reste du système financier et son impact sera limité au point de ne pouvoir satisfaire les besoins divers des personnes démunies et des clients à faible revenu dans le monde.

IV. Raison N° 4 : Les capitaux privés exigent la viabilité

Selon les termes de Stefan Harpe, « L'accès aux marchés financiers exige la viabilité. Il requiert une institution bien gérée, rentable et durable ». Ce fait est encore une autre raison pour parler de l'importance des marchés financiers dans le développement du secteur de la microfinance.

Après tout, pour bien servir une population cible, les prestataires de services de microfinance doivent être viables. Ils doivent être en mesure de fournir à leurs clients des services de qualité dans le temps, et cela n'est simplement pas une question de couvrir les frais avec les recettes générées. Les IMF doivent effectuer des investissements dans leurs infrastructures et dans leurs avoirs de manière à pouvoir fonctionner de façon rentable dans le futur. Par ailleurs, elles doivent être attentives aux changements et tendances dans leur environnement pour que les investissements qu'elles effectuent soient appropriés. Elles doivent être conscientes de la concurrence, chercher des moyens pour fournir ce que les autres n'offrent pas sur le marché, et réaliser des progrès suffisants en terme d'efficacité et de productivité pour pouvoir offrir aux clients un prix compétitif.

Une IMF qui réussit à accéder aux marchés financiers verra ses objectifs de viabilité renforcés par les investisseurs. Comme l'a affirmé Beth Rhyne, *Senior Vice President* d'ACCION International : « Les investisseurs « commerciaux » apportent un intérêt aux rendements financiers, et cet intérêt rend plus aigu l'accent placé sur l'efficacité et la capacité à minimiser les coûts tout en portant au maximum les résultats et l'impact ». Même le désir d'accéder aux marchés financiers oblige souvent les IMF à réfléchir plus attentivement ou de manière plus cohérente sur leur rentabilité, à faire preuve de créativité dans leur planification stratégique ou dans leur procédure de résolution de problèmes, et à prêter plus d'attention à leur environnement extérieur.

Le désir d'obtenir ou de conserver l'accès aux capitaux privés encourage les institutions à mieux connaître le marché dans lequel elles opèrent et d'être plus conscientes de la relativité de leurs forces et faiblesses dans ce même marché. Il les oblige à faire un meilleur usage des services d'assistance technologique et technique disponibles. Il accroît aussi leur transparence et leur responsabilité opérationnelle. Dans tous ces cas-là, les capitaux privés aident les institutions à atteindre leurs objectifs de pérennité.

V. Raison N° 5 : Les capitaux privés peuvent être une ouverture aux investisseurs à valeur ajoutée

Les investisseurs privés et, particulièrement les fonds d'investissement privés, offrent aux institutions de microfinance plus que de l'argent. Parlant suivant les perspectives d'AfriCap, Stefan Harpe explique : « Il y a un certain nombre de voies par lesquelles cette valeur ajoutée peut être fournie. La clé, et la plus importante, selon les perspectives d'un fonds, par opposition à un investisseur individuel, est que nous comptons des actionnaires avec une expérience inégalée en Afrique, dans le secteur financier et dans celui de la microfinance, et nous pouvons fournir, aux institutions dans lesquelles nous investissons, l'accès à ce réseau d'expertise. Nous fournissons aussi une aide à la gouvernance active à nos clients qui ont bénéficié d'un investissement. Les IMF qui sont en transition entre le monde des bailleurs de fonds et le monde commercial ont besoin de cette aide à la gouvernance au niveau du conseil d'administration mais aussi d'un soutien à la gestion patient et à long terme. Les IMF sont là pour le long terme ; et ce dont elles ont besoin pour asseoir le développement institutionnel de leur organisation est justement du capital risque à long terme. » Beth Rhyne a souligné que le capital risque à long terme est particulièrement important pour les institutions qui planifient une expansion rapide.

Les investisseurs privés de capital risque apportent des parts de capital et un niveau d'engagement vis-à-vis des institutions dans lesquelles ils investissent, que seuls des actionnaires peuvent fournir. Ils procurent souvent une crédibilité institutionnelle tel que l'a noté James Mwangui. S'ils sont un fonds comme AfriCap, ils pourront aussi aider à équilibrer les objectifs sociaux et financiers que beaucoup d'institutions de la microfinance visent simultanément. Harpe admet que : « La plupart des

institutions en question, maintiennent un double objectif, visant à la fois un avenir commercial et le développement économique de leurs pays et de leurs économies ». Ce double objectif est un défi pour la plupart des IMF, et elles voudraient bénéficier de la possibilité d'attirer des investisseurs qui non seulement soutiennent ce souci d'équilibre, mais aussi sont capables de partager leurs stratégies pour atteindre cet équilibre.

IV. Raison N° 6 : Les capitaux privés facilitent le développement du secteur

« Finalement, » a conclu David Stanton, « je pense que les investisseurs commerciaux peuvent changer la nature de la structure du secteur financier. Il y a, par exemple, une organisation nommée Africa Bank Holdings qui cherche à devenir actionnaire de plusieurs banques d'état techniquement insolvables, ou mal en point en Afrique. Si cela devait aboutir, cela pourrait libérer des marchés et libéraliser l'environnement pour l'investissement, ce qui pourrait inverser la tendance des banques non rentables, à l'instar du cas de Equity Building Society, et bâtir à partir d'elles des services durables de microfinance ».

« Il y a la question du développement d'un cadre juridique et réglementaire » a noté James Mwangi. « Je pense que cela fait presque vingt à trente ans que la microfinance est arrivée en Afrique et a commencé à prospérer, particulièrement au Kenya, mais pendant ces vingt ans le cadre juridique et réglementaire n'a jamais été développé. Pourquoi ? Parce que les moteurs de la microfinance n'ont jamais été sous l'aspect commercial. Dans des pays comme l'Ouganda, la Zambie et le Kenya, nous avons vu que dès l'entrée de capitaux privés, les gouvernements s'empressent d'établir le cadre juridique, politique et réglementaire, ce qui augmente les chances de succès ».

Plusieurs intervenants ont corroboré l'histoire de Mwangi par leurs observations faites en Afrique ou en Amérique Latine. Il semble que, aussi longtemps que les services de microfinance seront assurés par un groupe épars d'ONG financées par des bailleurs de fonds, il y aura peu d'encouragement à ce que les gouvernements placent la réglementation de ce domaine à un niveau très élevé dans la liste de leurs priorités. Toutefois, quand les investisseurs commerciaux montrent leur volonté d'injecter quelques millions de dollars dans le système financier sous la condition expresse de la mise en place d'un cadre légal pour la microfinance, on voit apparaître une incitation significative.

Un phénomène similaire est en cours dans le développement des normes de performance et de publication de l'information financière pour le secteur. Avant de se lancer dans la microfinance, les investisseurs commerciaux ont besoin de comprendre la performance des IMF et arriver à comparer la performance d'une institution à celle d'une autre ; il leur faut donc des mécanismes pour y aboutir. Ils exigent de la transparence et des normes de publication de l'information financière standardisées que la microfinance est en train de leur donner, consciente que c'est dans son intérêt. En mettant à leur disposition des informations plus précises, plus fiables et plus pertinentes, le secteur fait baisser les risques d'investir dans la microfinance. En conséquence, les institutions de microfinance peuvent augmenter leur capacité d'accès aux marchés financiers tout en diminuant le coût.

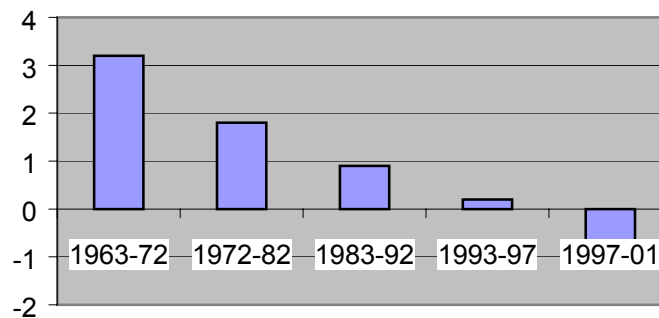
La même tendance est perceptible dans le domaine des services d'assistance technique. De nouveaux marchés se développent sur le marché local pour fournir ces services techniques aux IMF du fait que la demande de prestataires privés est grande et qu'elle ne peut être satisfaite ni par le recours aux consultants externes ce qui revient très cher, ni par les ressources des bailleurs de fonds. Des centrales de risques se créent aussi pour encore réduire les risques. L'infrastructure du secteur est en train de se fortifier de plusieurs manières grâce à l'implication des capitaux privés.

VII. L'exemple de l'Equity Building Society (EBS)

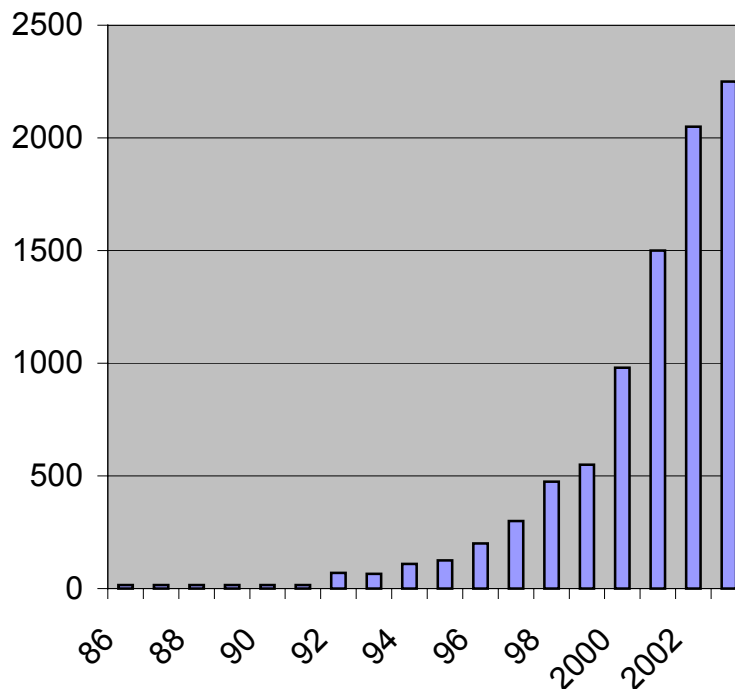
Comme indiqué dans la discussion précédente, les participants à la session de la matinée ont trouvé de nombreuses manières de défendre l'idée que l'accès aux marchés financiers est vital pour le développement durable du secteur de la microfinance en Afrique. Personne n'a mieux illustré ces

propos que James Mwangi dans son exposé sur les performances de sa société et de son approche des capitaux privés. EBS est l'une des plus grandes réussites parmi les institutions de microfinance du Kenya. Elle fait des bénéfices, le capital est privé et détenu par des Kenyans, l'institution est réglementée et gérée de manière professionnelle. Elle opère dans la microfinance depuis 1994, et n'a jusque là reçu aucun soutien des donateurs. Comme l'a noté Stefan Harpe, « EBS a constitué une base de fonds propres d'une valeur de 4 millions de dollars par ses propres efforts avec l'appoint de l'investissement privé ». Les cadres supérieurs de la société et des milliers de leurs clients ont investi dans la société ». Mwangi raconte ici l'histoire de son organisation.

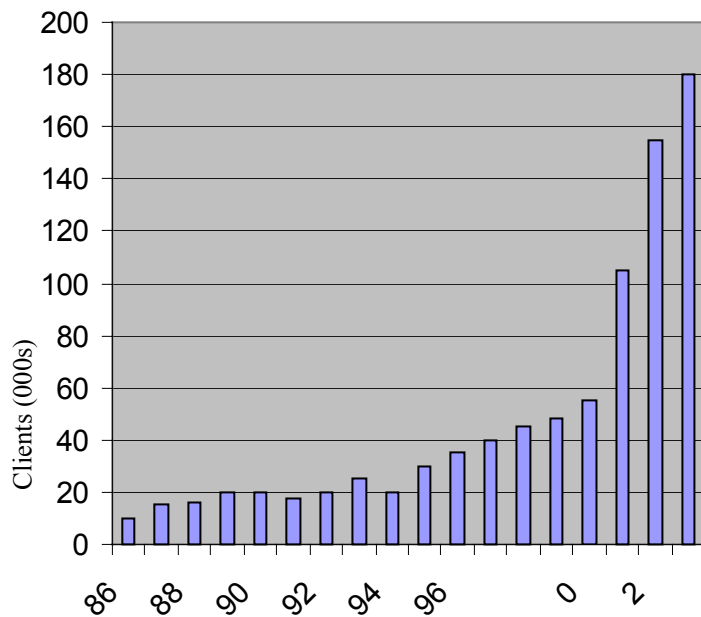
Graphique 1 : Croissance du revenu par tête d'habitant au Kenya (% p.a.)



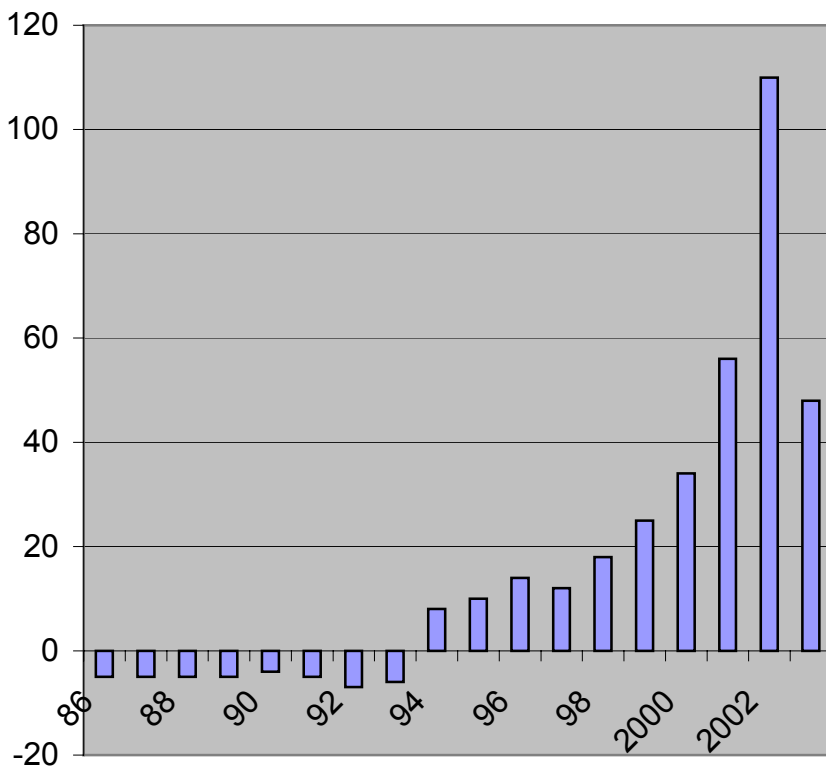
Graphique 2 : Dépôts de la clientèle (en Millions de Shillings Kenyan)



Graphique 3 : Nombre de clients (épargne et crédit)



Graphique 4 : Revenu net (en Millions de Shillings Kenyan)



« Vous ne pouvez naturellement pas apprécier la performance d'une institution à moins de comprendre l'environnement dans lequel elle opère. Je commencerais donc par expliquer que le Kenya est indépendant depuis 1963. Durant les trois premières décennies de son indépendance, il a connu une croissance très rapide alors que dans la dernière décennie la performance s'est inversée, comme indiqué dans le graphique 1.

EBS a été créée en 1983 pour tirer profit des opportunités nées du succès économique des années 60 et 70. La croissance économique se poursuivant, on aurait dû s'attendre à voir EBS enregistrer de bonnes performances et, lorsque l'économie se détériora en 1993, en faire de même. Mais ce n'est pas ce qui s'est produit.

EBS était une institution bancaire officielle pendant les onze premières années du boom économique, mais curieusement elle fit faillite et devint techniquement insolvable. En 1994, elle est devenue une institution de microfinance. L'économie périclita, malheureusement, juste au moment où EBS était en restructuration ; en dépit de cela, elle a enregistré des résultats appréciables, comme le montrent les graphiques 2, 3 et 4.

Quand on observe les dépôts de la clientèle, par exemple, on voit que la première décennie de EBS a été un échec total. Il en est de même au plan de la croissance de la clientèle. A mon avis EBS, en tant qu'institution bancaire, n'était pas adaptée aux besoins de sa clientèle cible. Elle ne pouvait pas concurrencer avec les banques multinationales et les banques d'Etat pour les 6 % de l'économie que représentait le marché formel et était inadaptée aux besoins de la majorité des Kényans qui travaillent dans le secteur informel. C'est pourquoi, quand elle s'est transformée en institution de microfinance en 1994, la performance a aussitôt changé- parce qu'elle est devenue plus indiquée pour la satisfaction des besoins de la population.

Pendant les dix dernières années, le secteur des banques commerciales a régressé au Kenya. Le nombre de banques est tombé de 68 à 46, le nombre de sociétés de crédit immobilier de 36 à 3 et le nombre d'institutions financières non bancaires est passé de 46 à 6. EBS, quant à elle, s'est développée et a démontré que la microfinance peut être rentable même dans un environnement économique défavorable. L'année dernière, selon ses rapports d'audit de 2002, EBS a réalisé un rendement sur patrimoine de 40% et un rendement de l'actif de 4,8%.

A ce jour, EBS détient au niveau mondial la meilleure cotation jamais attribuée par PlanetFinance à une institution de microfinance. Nous sommes réglementés en tant qu'institution par la Banque centrale du Kenya et nous disons que les institutions de microfinance peuvent survivre à la supervision et la réglementation, et peuvent se comparer à toute autre institution dans le monde tout en remplissant ces exigences.

En tant qu'activité commerciale, EBS a réussi parce qu'elle a adopté une approche guidée par le marché. Elle a essayé de fournir un service financier ou bancaire holistique au lieu d'un produit standard. Elle offre maintenant toute une gamme de services de microfinance avec efficacité et responsabilité. A EBS, notre mission est littéralement de fournir des services financiers pour les bas revenus et les pauvres, particulièrement en Afrique. Nous ne nous voyons pas comme une institution avec une restriction frontalière. Nous nous considérons comme un plus grand « rêve » qui fournira à l'Afrique une infrastructure financière adaptée. Nous avons regardé aujourd'hui à travers le continent et nous voyons que presque 90% de nous (Africains) n'avons pas accès aux banques. Evidemment, il y a un besoin de développer une institution qui serait capable d'atteindre et de servir la majorité des Africains et c'est le rôle que Equity souhaite jouer.

Persuadés que la vision de servir la majorité en Afrique est une tâche énorme qu'une seule institution ne peut assumer, nous savions qu'il serait nécessaire de chercher des partenaires. Nous avons cherché dans le continent africain et nous avons trouvé AfriCap, qui a investi 120 millions de Livres Kenyanes (approximativement 1,5 million de dollars US) pour deux millions d'actions ordinaires, ou 16% des fonds propres de EBS.

Il y a un certain nombre de raisons qui ont justifié notre décision en faveur d'AfriCap. Fondamentalement, nous avons besoin d'un solide partenaire, quelqu'un sur qui nous pouvions compter pour nous aider à grandir et nous fournir le capital légalement requis afin de fonctionner sous la loi des banques (plutôt que sous la loi des sociétés à actions). Nous avons également vu en AfriCap un partenaire avec beaucoup de compétence et de talents. Les investisseurs et les gestionnaires du fonds ont plus de trente ans d'expérience en microfinance et EBS sera capable de puiser dans ce grand réservoir de connaissances.

En plus, nous sentions le besoin d'un partenaire patient, avec un engagement à long terme à la microfinance, non pas un investisseur qui à la fin de l'année chercherait un dividende à partager, mais quelqu'un désireux de réinvestir l'argent pour conforter la vision de EBS de servir dans un rayon plus étendu à travers le continent. Nous pensions qu'ouvrir la porte à des capitaux privés d'un fonds comme AfriCap nous apporterait aussi un renforcement de la gouvernance dans l'institution, ce thème de la gouvernance a été problématique dans beaucoup d'institutions.

Il est tout aussi vrai que AfriCap était le seul fonds d'investissement privé en Afrique qui s'est concentré sur la microfinance, aussi nous savions que nous traiterions avec un fonds qui connaissait les arcanes de la microfinance en Afrique, et ainsi les problèmes d'incompréhension que nous pourrions rencontrer seraient par ailleurs amoindris.

Aujourd'hui, ayant clos le marché avec AfriCap, je peux seulement voir Equity progresser de plusieurs pas vers la réalisation de sa vision plus large de devenir réellement l'institution tête de file de la microfinance en Afrique. Recevoir ce financement au Sénégal est, je pense, très symbolique. Je pense encore qu'il mesure et signifie, que les portes et les frontières ont été ouvertes pour Equity pour devenir la banque de rêve africaine. Il est temps pour l'Afrique de développer ses propres institutions financières, des institutions financières qui répondront aux besoins et aux aspirations des Africains ».

CHAPITRE 2 : VOIES D'ACCÈS AUX MARCHÉS FINANCIERS

« Pour le type d'environnement qui évolue actuellement, où les marges sont réduites et où la compétition s'installe, il n'y a pas d'autre voie de progression que de se tourner vers les microentreprises car c'est là où se trouve le plus gros de l'économie dans beaucoup de pays en développement. Les banques découvrent de plus en plus que ce fait, passé sous silence, est un secret bien gardé. Cela constitue pour elles une clientèle importante, beaucoup plus qu'elles ne le pensaient ».

~Pierre-Marie Boisson, SOGEBANK

« Ce que veulent les IMF, ce n'est pas d'arrêter ou de limiter leur travail au niveau du microcrédit, mais de suivre les clients même si leur besoin en capitaux augmente ».

~Un participant à la conférence

« Après un départ laborieux quelques années auparavant, Compartamos est maintenant la plus grande institution de microfinance au Mexique. Elle sert 150 000 clients dont quatre vingt quinze pour cent vivant en zones rurales et est devenue extrêmement rentable en peu de temps. Elle a récemment émis des obligations pour constituer son capital sans s'adresser du tout au système bancaire ».

~David Stanton, DFID



Après avoir démontré que l'accès aux marchés financiers, est crucial pour la croissance durable du secteur de la microfinance, le deuxième sujet principal de discussion a été abordé, à savoir : comment le secteur de la microfinance peut-il accéder à ces marchés ?

Trois voies d'accès ont été identifiées. Premièrement, les organisations non gouvernementales (ONG) existantes pourraient se transformer en des institutions financières réglementées. Ce changement au niveau de la personnalité juridique permettrait à de telles entités d'accéder directement aux capitaux privés par le biais de la mobilisation des dépôts d'épargne, des emprunts et / ou des fonds propres. Deuxièmement, les institutions de microfinance pourraient être mises sur pied à partir de rien en utilisant les sources commerciales de capital dès le début. Troisièmement, les banques commerciales qui ont déjà accès aux marchés financiers pourraient commencer à offrir des services de microfinance. Elles pourraient le faire en créant une filiale, en achetant ou en fusionnant avec les opérations d'une entité de microfinance existante ou encore, en introduisant de nouveaux produits par un guichet de service spécial. Toutes ces voies permettraient au secteur de la microfinance d'accéder directement aux marchés financiers.

Une quatrième voie existe, elle consiste à accéder indirectement aux capitaux privés en établissant des liens entre les intermédiaires financiers qui peuvent librement avoir accès aux marchés financiers et les prestataires de services de microfinance qui n'ont pas cette possibilité. Cette quatrième voie est brièvement explorée à la fin de ce chapitre, mais la majeure partie de la discussion ci-après, est axée sur les trois premières voies, puisqu'elles sont celles qui ont été explorées en profondeur pendant la conférence et elles offrent au secteur de la microfinance le plus de potentiel pour une croissance.

I. Transformation d'ONG

Historiquement, la voie la plus utilisée par le secteur de la microfinance pour obtenir un accès direct et varié aux marchés financiers, a été la transformation des ONG de microfinance en institutions financières réglementées. Nous observons deux types principaux de transformation.

La plupart des organisations ont adopté un modèle basé sur l'actionnariat et se sont converties en société anonyme, mais certaines ONG ont choisi de suivre une approche mutualiste et se sont transformées en mutuelles d'épargne et de crédit ou en coopérative financière. Toutes ces deux expériences ont fait l'objet de discussions pendant la conférence.

Des exemples spécifiques d'Ouganda et du Sénégal ont été présentés et ces cas illustrent bien certaines des similitudes et différences entre ces deux modèles de transformation. Mais le thème principal des discussions lors de la conférence était le processus même de transformation. Comment les ONG peuvent-elles se convertir en entités capables d'accéder directement aux marchés financiers ? Quels éléments doivent-elles prendre en considération ? Comment décident-elles quelles voies prendre ? Quels sont les défis qu'elles rencontreront sûrement sur leur route ? Quel genre de résultats peuvent-elles espérer ? Toutes ces questions sont examinées dans cette section.

1.1 Transformation en société anonyme (SA)

Beth Rhyne a ouvert la discussion sur la transformation avec quelques remarques d'ordre général sur la procédure, les difficultés et les résultats de la transformation dans la perspective d'ONG qui choisissent de se convertir en sociétés anonymes. Elle commença : « La question la plus importante que nous devons avoir à l'esprit quand nous pensons à la transformation, est pourquoi les organisations se transforment-elles ? Elle cita quatre raisons principales, mais fit remarquer que les deux premières étaient les plus importantes.

« La première raison est que l'accès au financement donne la capacité de se développer. L'accès aux sources commerciales de financement a été la force motrice de la transformation, et cela a été particulièrement le cas dans les transformations observées en Amérique latine. Les institutions se rendaient compte qu'il leur fallait s'agrandir et elles se sentaient prêtes à le faire, le marché était là, le besoin existait, mais à moins qu'elles transforment leurs sources de financement, elles ne pourraient pas enregistrer une croissance à un taux suffisant pour répondre au marché. Et cela les obligea à changer la nature de leur organisation pour être en mesure d'accéder aux sources commerciales de financement ».

Tableau 1 : Résultats à court terme de la transformation

	EMPRUNTEURS ACTIFS		
	Au moment de la transformation	A la fin de la 1 ^{ère} année	A la fin de la 2 ^{ème} année
BancoSol (1992)	27 000	49 000	61 000
Caja Los Andes (1995)	5 000	16 000	24 000
Mibanco (1998)	36 000	41 000	58 000
Compartamos (2000)	64 000	79 000	100 000 *

* Résultats prévus

Les ONG qui se sont transformées ont vraiment été en mesure de croître. Beaucoup d'entre elles ont étendu de manière significative leur rayon d'action tout en maintenant la qualité de l'actif et la rentabilité à un niveau élevé. Rhyne a présenté leur portée et les résultats qui ont été enregistrés pour quatre institutions. Les détails figurent dans le tableau 1. Elle a fait remarquer qu'une des institutions, BancoSol, avait été classée comme la « Meilleure Banque en Bolivie » pendant quatre années d'affilée (1995-1998). En 1998, elle a réalisé une rentabilité des actifs de 5,2%, son taux de risque du portefeuille était de 0%, l'adéquation des fonds propres de 16,3% et le rendement sur patrimoine de 29%.

Rhyne poursuit : « En Afrique, la poursuite de la croissance est l'une des motivations de la transformation, mais la deuxième force principale est le désir d'offrir des services d'épargne. Ce n'est pas seulement l'importance des épargnes qui retient l'attention, mais il faut aussi considérer le niveau de la demande. A chaque fois que vous vous adressez à des clients en Afrique, vous entendez combien les services d'épargne sont pour eux d'une grande importance ».

Rhyne a cité deux raisons supplémentaires pour la transformation : 1) Atteindre un degré élevé de professionnalisme opérationnel et devenir ainsi plus robuste et plus résistant ; et 2) Se libérer de la dépendance des bailleurs de fonds.

Plusieurs ONG ont déjà bouclé la procédure de transformation. Quelques-uns des exemples les plus connus sont énumérés dans l'encadré n°1. En Afrique, K-REP était le précurseur en matière de transformation, mais comme l'a indiqué Joanna Ledgerwood dans sa présentation du cas de l'Ouganda (couvert dans ce chapitre), d'autres institutions s'appêtent à s'engager dans son sillage.

Les ONG qui se sont transformées en sociétés anonymes ont adopté une des trois formes principales. Certaines remplissent les conditions requises pour être de véritables banques commerciales et à ce titre, se conforment à la réglementation régissant une banque (comme BancoSol et Mibanco). D'autres sont devenues des institutions financières de dépôt – en Bolivie et en Ouganda, une nouvelle catégorie d'institution financière a été en fait créée pour fournir des services de microfinance. Quelques organisations se sont transformées en institutions financières qui ne prennent pas de dépôts.

Un participant s'est renseigné sur la réussite de cette troisième forme, à savoir si les institutions qui ne collectent pas les dépôts peuvent réellement être durables. Rhyne répondit, « l'exemple le plus pertinent de ce type de transformation est probablement le cas de Compartamos au Mexique,

l'une des trois institutions dans le peloton de tête en Amérique latine, en termes de nombre de clients – elle a plus de 100 000 clients. Je pense que les institutions choisissent de devenir des institutions financières non bancaires dans les pays où la possibilité de devenir une institution de dépôt n'existe pas. Elles auraient préféré devenir une institution de dépôt, mais dans certains cas, elles n'avaient pas le choix. Elles peuvent survivre, cependant, parce que devenir une institution formelle qui est réglementée leur donne plus de capacité à utiliser l'effet de levier auprès des sources commerciales qu'elles n'auraient pu autrement. Dans les cas que nous connaissons, ces institutions continuent de manifester la volonté d'ajouter la collecte des dépôts à leurs activités dès le moment où cela sera autorisé, ou si en agissant de la sorte cela signifie accéder au niveau de la banque commerciale alors c'est là peut-être leur avenir ».

Encadré n°1 : Exemples d'ONG qui se sont transformés en intermédiaires financiers agréés

BancoSol, Bolivie (1992)
Finamerica, Colombie (1994)
Calpia, El Salvador (1995)
Caja Los Andes, Bolivie (1995)
CARD, Philippines (1997)
Mibanco, Pérou (1998)
FIE, Bolivie (1998)
FINSOL, Honduras (1999)
K-REP, Kenya (1999)
PRODEM, Bolivie (2000)
Compartamos, Mexique (2000)
EcoFuturo, Bolivie (2001)
CONFIA, Nicaragua (2001)

Toutes ces organisations transformées, quelle que soit la forme adoptée, partagent une particularité fondamentale : elles ont toutes des actionnaires et sont des sociétés à but lucratif. Ainsi, au fond de leur transformation, réside la question de savoir : « que signifie s'arrêter d'opérer comme ONG pour devenir une société à but lucratif, contrôlée par des actionnaires ? ». Rhyne a fait remarquer deux ensembles principaux de défis inhérents à cette transition.

Le premier ensemble a trait aux opérations internes et aux difficultés à améliorer la performance financière et l'information financière d'une institution, ses contrôles internes, son système d'information de gestion (SIG), sa documentation de prêt, la gestion des garanties, le contrôle de son portefeuille, sa classification de prêts, etc, pour s'assurer que l'institution est capable de remplir les conditions requises pour un fonctionnement standard. Ces conditions sont en général, définies très clairement par la Banque centrale, mais plusieurs ONG qui ont une tradition d'organisation à but non lucratif n'ont pas encore développé ces capacités. Il faut donc s'atteler à cela. Le coût financier de cette modification peut être assez élevé, mais il n'est généralement pas lié spécifiquement à la transformation. Il est plutôt relatif au relèvement des règles de fonctionnement.

L'autre ensemble, souvent plus considérable gravite autour de la transformation de la structure du capital. Puisque la raison principale d'une transformation est d'amener plus de capitaux en fonds propres dans une ONG, les responsables « d'origine » auront à partager (ou peut être céder) le contrôle de l'institution aux « nouveaux » responsables. Ce changement de contrôle est difficile dans n'importe quelle transformation institutionnelle, mais elle est compliquée dans le secteur de la microfinance avec la probabilité que les « anciens » responsables ont dû concentrer leurs efforts sur la conduite d'une mission de développement social alors que les « nouveaux » responsables vont vraisemblablement fixer, en priorité, leur regard sur une mission financière. Il est possible, et naturellement souhaitable, aussi bien pour les anciens que pour les nouveaux responsables, de posséder un double objectif tourné vers un avenir commercial avec un impact de développement, mais même dans ce scénario, la tâche de mettre en équilibre les deux composantes de ce double objectif va créer des problèmes de gouvernance.

Tableau 2 : Structure du capital de BancoSol lors de la transformation

Investisseur	Type	Montant	%
PRODEM	ONG	\$ 1,4 m	30,1
ACCION/ Calmeadow FUNDES	Partenaire technique Responsable socialement	\$ 0,9 m	19,4
IIC	Multilatéral	\$ 1,0 m	21,5
Fondation Rockefeller	Responsable socialement	\$ 0,2 m	4,3
Individus locaux	Privé, local	\$ 1,0 m	21,5
SIDI	Responsable socialement	\$ 0,15m	3,2
Total		\$ 4,65 m	100

Tableau 3 : Structure du capital de K-REP lors de la transformation

Investisseur	Type	Montant	%
K-REP	ONG	\$ 2,2 m	32,5
Shorebank	Partenaire technique	\$ 0,9 m	13,2
SFI	Multilatéral	\$ 1,1 m	16,7
AfDB	Multilatéral	\$ 0,9 m	14,0
Kwa	ESOP	\$ 0,7 m	10,0
Triodos	Responsable socialement	\$ 0,6 m	8,6
FMO	Responsable socialement	\$ 0,3 m	5,0
Total		\$ 6,8 m	100

Tableau 4 : Structure du capital de BASIX lors de la transformation

Investisseur	Type	Montant	%
BASIX Holding Co.	ONG	\$ 1,2 m	30
SFI	Multilatéral	\$ 1,0 m	25
Shorebank	Partenaire technique	\$ 0,5 m	12,5
Triodos	Responsable socialement	\$ 0,5 m	12,5
ICICI	Public, local	\$ 0,2 m	8
HDFC	Public, local	\$ 0,1 m	4
Global Trust Bank	Privé, local	\$ 0,2 m	8
Total		\$ 4,0 m	100

Comme l'a fait observer Rhyne, « Quelle est la meilleure répartition du capital ? Comment trouvez-vous des actionnaires qui soient orientés vers des opérations professionnelles, à savoir avec le désir de réaliser un rendement adéquat sur le patrimoine, mais en même temps, qui soient fondamentalement et totalement engagés à poursuivre la mission de l'organisation et qui feront tout pour trouver un juste équilibre entre ces deux objectifs ? Entre autre chose, il vous faut regarder ce groupe d'actionnaires qui va se constituer pour s'assurer qu'ils peuvent travailler ensemble, qu'ils sont en mesure d'arriver à un consensus sur la mission de l'institution et travailler ensemble dans une parfaite harmonie. Vous voulez vous assurer que vous disposez d'une structure du capital diversifiée qui comporte un partenaire technique et /ou des fonds d'investissement spécialisés et qui évite les actionnaires qui ont des affaires en concurrence. Vous voulez également établir une relation distante avec l'ONG originale, si cette dernière devient actionnaire de la nouvelle société ».

Ce dernier point sur le rôle de l'ONG après la transformation a soulevé une discussion animée au cours de la conférence. Typiquement, l'ONG originale devient actionnaire de l'institution transformée. Il y a eu des cas où l'ONG est devenue l'unique actionnaire de la nouvelle institution, mais cela n'a pas été recommandé par les intervenants. Un scénario plus typique, et plus sain pour la nouvelle institution, est celui où l'ONG originale devient actionnaire à hauteur de vingt à trente pour cent.

Rhyne a partagé les données de trois institutions transformées pour illustrer quelques exemples sur les modalités suivant lesquelles la structure du capital pourrait être répartie. Comme il apparaît dans les tableaux 2, 3 et 4, les ONG qui ont créé BancoSol, K-REP et BASIX, ont chacune retenu approximativement trente pour cent du capital de la nouvelle institution pour devenir le seul plus grand actionnaire dans la nouvelle IMF.

Que l'ONG devienne ou non un actionnaire de la nouvelle institution, une question persiste toujours de savoir ce que l'ONG fera une fois que la transformation arrive à terme. « C'est toujours une très grande question, et presque toujours l'ONG a un flux de revenu, et elle doit l'employer à quelque chose », a fait remarquer Johanna Ledgerwood, Conseillère en Microfinance pour le projet SPEED en Ouganda. « En République Dominicaine, il y a une transformation réussie où l'ONG ADEMI s'est transformée en BancoAdemi et gagne beaucoup d'argent avec les dividendes ; elle doit donc faire quelque chose avec cet argent et ce qu'elle fait c'est du développement de la communauté. Un autre exemple concerne une institution avec laquelle nous travaillons en Ouganda et qui cherche à utiliser ses dividendes de recouvrement des créances qu'elle reçoit de la nouvelle institution pour mener des programmes de sécurité alimentaire dans le Nord ; elles essaient donc de poursuivre la mission originale de l'ONG de réduction de la pauvreté. Ce que certaines institutions attendent de l'ONG, est qu'elle joue une sorte de rôle de recherche et développement. Il y a une institution en Ouganda qui veut que l'ONG ouvre de nouvelles succursales et quand elles seront rentables, qu'elle les vende à la nouvelle IMF.

Ni Ledgerwood, ni Rhyne n'était enthousiaste pour cette dernière alternative, puisque c'est précisément ce que BancoSol et Prodem ont essayé de faire dans les années 1990 avec seulement un succès à court terme. Prodem a fini par être une institution financière de plein droit et a commencé à entrer en concurrence directe avec BancoSol. Les conflits et la confusion qui ont résulté de leur relation compliquée, ont mené la plupart des praticiens à recommander que la mission de l'ONG après la transformation soit une mission non financière.

1.2 Le cas de l'Ouganda

Johanna Ledgerwood a stimulé la discussion sur la transformation de l'ONG basée sur l'actionnariat en Afrique en partageant quelques uns des enseignements tirés par le secteur de la microfinance en Ouganda dans sa tentative de faciliter la transformation des ONG locales en un type nouveau d'institution financière, les institutions de micro-dépôt (*MDI* en anglais). Sa présentation est la suivante :

« Il y a présentement plus de 500 IMF en Ouganda. Certains disent qu'il y en a 1 000 mais en termes d'institutions de microfinance légitime réelles, il y en a au moins 500. Parmi elles, environ cinq à huit couvrent actuellement tous leurs coûts, y compris le coût du capital ; elles sont donc financièrement autosuffisantes. Celles-là sont vraiment les seules qui sont candidates à la transformation.

L'environnement devient de plus en plus compétitif en Ouganda, principalement dans les zones urbaines, mais comme les marchés urbains deviennent saturés, de plus en plus d'institutions s'intéressent aux zones rurales. La plupart des IMF utilisent une méthodologie très similaire. C'est un mélange de système de banques Grameen et de banques villageoises. Il s'agit normalement de crédit de groupe avec des remboursements hebdomadaires, des crédits d'une durée de quatre à six mois avec épargne obligatoire de vingt à trente pour cent du montant du crédit. Evidemment, ce produit pourvoit plus au secteur commercial qu'à l'agriculture, ce qui en fait, n'est pas adapté. En Ouganda, quatre vingt pour cent de l'économie est basée sur l'agriculture, il faut donc absolument diversifier les produits. Des services minimaux d'épargne volontaire existent. Evidemment, n'étant pas réglementée, les IMF ne sont pas habilités à prendre des dépôts d'épargne volontaire mais certaines d'entre elles acceptent de la collecter pour ensuite la déposer au nom des clients dans les banques commerciales.

Compte tenu de cet environnement, il y a une pression grandissante pour offrir des services d'épargne aux pauvres, particulièrement en zones rurales. Pour faciliter cela, les différentes parties prenantes en Ouganda ont récemment voté un projet de loi, une nouvelle loi. Elle s'appelle la loi sur les Institutions de Micro-Dépôt, ou la loi « MDI ». Ce processus s'est poursuivi pendant peut être six ans, mais de manière plus active dans les trois dernières années. GTZ a travaillé au sein même de la Banque d'Ouganda et y a fourni une assistance extraordinaire. L'USAID a aussi contribué et fourni son assistance. Il s'agissait d'un processus très consultatif. Il y avait beaucoup, beaucoup, d'ateliers, en partie parce qu'il y avait plusieurs parties prenantes qu'il fallait rallier ou au moins mener à un accord, particulièrement, les parlementaires dont un certain nombre n'avaient pas apprécié cette loi ; aussi, beaucoup d'efforts ont-ils été déployés pour essayer de les convaincre que cela était bénéfique pour le pays et bon pour ce secteur. Cela a été un processus très intéressant et très réussi et, si quelqu'un veut plus de littérature à ce sujet, il pourra trouver un résumé détaillé sur le site web du *Microfinance Gateway*.

Très brièvement, la loi MDI stipule que les MDI peuvent accepter des dépôts du public et qu'elles peuvent redistribuer ces dépôts sous forme de crédits. C'est fondamentalement, ce que cette loi prévoit, elle est donc concentrée sur l'épargne. Les MDI ne peuvent pas s'engager dans des opérations de change (cette activité est laissée aux banques commerciales), elles ne peuvent pas opérer des comptes courants (cela est aussi du domaine des banques commerciales), elles ne peuvent pas s'appeler banques, et ne peuvent pas re-prêter l'épargne obligatoire qu'elles enregistrent.

Pour obtenir un agrément MDI, les ONG ou projets doivent se convertir en société en commandite par actions. Elles doivent avoir « fait leurs preuves » en microfinance, ce qui peut être interprété de diverses façons, mais, en fait, il s'agit d'avoir eu trois années d'opérations rentables. Elles ont besoin d'un capital minimum libéré de 25 000 points de devises ; ce qui se chiffre approximativement à 250 000 dollars. Ce montant était plus élevé, mais a été réduit par le Parlement quand il a finalement voté le projet de loi parce qu'il voulait que plus d'institutions soient en mesure d'être qualifiées. Elles devaient aussi avoir un ratio d'adéquation des fonds propres de quinze pour cent des actifs pondérés en fonction des risques. Pour les banques commerciales, c'est seulement douze pour cent, la Banque centrale voit effectivement la microfinance comme étant légèrement plus risquée.

Le niveau maximum de parts de capital détenu était limité à 20%, mais ceci est un autre changement que le Parlement a effectué le jour où il vota le projet de loi. La limite a été relevée à 30%. Chaque MDI a donc besoin d'avoir un minimum de quatre actionnaires ; toutefois, il y a une exception qui peut être accordée par la Banque d'Ouganda sur cette question de propriété. Tout individu ou même organisation qui possède plus de 10% des parts doit être approuvé par la Banque centrale. La Banque centrale doit aussi donner son approbation pour les postes de tous les membres du conseil d'administration ainsi que pour ceux de quatre cadres supérieurs : le PDG, le Directeur Financier, l'Auditeur Interne et le Chef d'Exploitation. C'est donc un projet de loi bien conçu, bien rédigé, et qui sera, je pense, un exemple pour d'autres pays en Afrique de l'Est.

En termes des bénéfices de la réglementation, il y en a évidemment un bon nombre pour l'institution. Plusieurs intervenants se sont exprimés sur la capacité de diversifier les sources de financement. Il y a aussi une baisse de la dépendance vis-à-vis des fonds des bailleurs et, par conséquent, moins de vulnérabilité aux « caprices » des bailleurs. L'institution peut devenir plus efficace et améliorer ses services aux clients. La disponibilité d'épargne représente un grand avantage sans compter que l'image d'être une institution réglementée est aussi d'une grande valeur. Au moins sur le marché ougandais, la transformation donne aux institutions un avantage compétitif distinct sur celles qui ne sont pas réglementées.

Pour les clients, naturellement, le plus gros avantage est l'accès aux services d'épargne, et potentiellement une réduction dans les coûts. Je dis potentiellement parce qu'une efficacité plus accrue et une plus grande concurrence peuvent déboucher sur des coûts réduits pour les clients, mais cela n'a pas encore été démontré. En fait, il n'y a pas encore de MDI en Ouganda depuis que le Projet

de loi a été voté au mois de novembre dernier. Enfin, pour le secteur, la transformation va augmenter le rayon d'action vers les zones rurales, plus particulièrement, sur le côté de l'épargne.

Compte tenu de tous ces avantages, je voudrais maintenant examiner certains des facteurs qu'une institution ou projet doit prendre en considération si elle désire se transformer. Du côté institutionnel, la structure du capital est l'un des plus importants facteurs, comme d'autres l'ont mentionné. Quel est le mélange idéal ? Jusqu'à quel niveau admettre les investisseurs extérieurs ? Combien doivent venir du pays ? Qu'en sera-t-il de l'équilibre entre les investisseurs sociaux et commerciaux ? Quel pourcentage du capital l'ONG d'origine doit-elle détenir, si tant est qu'elle détienne des parts ? Est-ce que les fondateurs doivent aussi prendre des parts de capital ? Et enfin, quelles sont les stratégies de sortie, s'il en existe ?

Deuxièmement, quelle forme juridique l'institution transformée devra-t-elle prendre ? Cela est beaucoup déterminé par le pays dans lequel vous opérez. En Ouganda, elle doit être une société par actions, mais évidemment, dans d'autres pays, la loi peut autoriser les institutions à devenir des banques ou des sociétés financières.

De même, que faites-vous des actifs qui sont dans l'ONG ? Comment les transférer à la nouvelle institution ? Allez-vous déplacer les clients quand ils vont renouveler leurs emprunts ou bien, allez-vous déplacer le portefeuille entier à une date donnée ? Qu'advient-il des contributions qui ont été effectuées par les bailleurs de fonds ? La plupart des contributions de bailleurs finissent en fonds propres et, en Ouganda, nous devons passer beaucoup de temps avec les bailleurs pour essayer de les convaincre de permettre que ces fonds propres soient transférés vers une société privée. Naturellement, la grande question pour les bailleurs est qu'ils ne veulent pas que l'argent public aille entre les mains d'individus privés. Ainsi, dans la plupart des cas, nous gardons les fonds des bailleurs, les parts de capital de la nouvelle institution détenues par l'ONG.

Une autre question à considérer est la capitalisation et l'effet de levier. On en a un peu parlé. Quelles sont les conditions de fonds propres minimums requises ? En Ouganda, ce n'est pas très élevé mais dans d'autres pays, cela pourrait bien l'être. Si, comme en Ouganda, les institutions qui veulent se transformer, remplissent déjà les conditions requises de fonds propres minimums, elles doivent alors penser aux plans de croissance. Quand auront-elles besoin de capital additionnel ? Quelle sorte de taux minimum les investisseurs vont-ils exiger ? Comment vont-ils faire la part entre les dettes et les fonds propres ou opérer le transfert des actifs dans les rubriques de dettes ou fonds propres en terme d'investissement des ONG ?

La question la plus importante, sans exception, est sans aucun doute la question de la gouvernance. Qu'advient-il de l'ONG originelle et de son conseil d'administration ? Quel est le rôle du conseil d'administration, de l'ONG elle-même ? Combien de membres constitueront ce conseil et qui seront-ils ? Quels seront les droits de vote ? Y aura-t-il un plan d'actionnariat (*ESOP*) où les employés peuvent acquérir des parts du capital ? Quels seront les termes du conseil d'administration, les différentes commissions, etc. Souvent le conseil d'administration de l'ONG n'est pas le plus approprié pour l'institution réglementée. Ce sont là des sujets importants qui méritent d'être considérés.

Sur le plan opérationnel, vous devez considérer si la direction de l'institution peut gérer une institution réglementée. Il y a des questions de culture d'entreprise quand on passe d'un statut d'institution à but non lucratif à un statut d'institution à but lucratif. Votre personnel est-il pour la transformation ? Va-t-il rester heureux, engagé et motivé au sein de la nouvelle institution ? Vos ressources humaines sont-elles appropriées ? Vos départements de gestion financière et de comptabilité sont-ils adéquats ? Pour beaucoup d'institutions ce sera la première fois qu'elles auront à gérer un passif si bien que leur capacité dans ce domaine peut être faible. La gestion du risque sera aussi d'un intérêt majeur. Le contrôle interne est un des points faibles de ces institutions ougandaises et c'est un domaine auquel la Banque centrale accorde un grand intérêt.

Eu égard aux opérations de back-office et de SIG, beaucoup d'institutions avec lesquelles nous travaillons ne sont même pas informatisées. Aussi, non seulement vous essayez de les organiser pour collecter les dépôts d'épargne et pour développer le module d'épargne d'un système informatique, mais vous allez travailler effectivement à mettre en place le système informatique. On doit s'assurer également que l'institution est capable de respecter les exigences de publication de l'information financière de la Banque centrale, et ceci prend beaucoup de temps et coûte beaucoup d'argent. C'est probablement la plus grande rubrique du budget dans le processus de transformation.

Une fois transformées, beaucoup d'institutions augmentent ou élargissent leur marché. Elles pourraient ne pas abandonner leur marché originel, mais elles auront un marché différent, particulièrement sur le plan de l'épargne. Et ceci engendrera le besoin pour de nouveaux produits et services. Enfin et non des moindres, il y a la question de l'argent. Se transformer coûte cher – un million de dollars semble être le coût moyen. Où allez-vous prendre cet argent et comment allez-vous le budgétiser ?

En termes de défis techniques, j'ai mentionné les SIG, les contrôles internes inadéquats, le peu d'innovation de produits et le manque de compétence parmi les dirigeants et, souvent, tout autant parmi les membres du conseil d'administration. En Ouganda, nous avons trouvé sur le plan local, un manque de prestataires d'assistance technique, et cela signifie que cela nécessitera beaucoup plus d'argent pour faire venir des gens de l'extérieur. Nous trouvons aussi difficile de recruter localement des gens avec les qualifications techniques nécessaires pour de nouvelles positions clés de la direction (trésorier, auditeur interne, directeur financier, etc.) et enfin de trouver des investisseurs de capital risque – locaux, de nature sociale et commerciale. Nous devons trouver des mécanismes pour que des parties prenantes locales participent à la capitalisation initiale afin d'éviter la domination des actionnaires extérieurs. Peut-être ce ne sera pas trop difficile pour les premières initiatives, mais les autres qui suivront auront plus de problèmes.

Nous nous battons aussi sur la question de savoir comment systématiser et professionnaliser une institution, question essentielle pour la Banque centrale, tout en maintenant la flexibilité et l'innovation qui sont essentielles pour le service aux clients. Les attentes du personnel de direction et la crainte qu'ils n'auront plus de place dans la nouvelle institution est très importante, tout comme le fait d'avoir une stratégie interne de communication.

Qu'avons-nous trouvé qui a bien marché ? Un plan de transformation très clair, avec des activités, un programme et des responsabilités clairement identifiés. Le projet pour lequel je travaille est un projet financé par les bailleurs de fonds, et ce que nous faisons, c'est d'appuyer le renforcement des capacités de l'institution impliquée dans la transformation. Nous y plaçons une personne travaillant à temps plein, pendant 12 à 18 mois, pour gérer la transformation et cela a très bien fonctionné. Cela permet à la direction de continuer à gérer l'institution comme il se doit.

Nous avons trouvé la transformation plus facile avec les IMF qui ont un conseil d'administration et une direction compétents. Evidemment, la clé est une coopération avec la Banque centrale, les bailleurs de fonds et le gouvernement. Un environnement réglementaire sain est essentiel. L'engagement de tous les membres du conseil d'administration dans le processus de transformation est très important, de même que l'introduction d'investisseurs extérieurs ; vous avez également besoin de l'aval des dirigeants pour assurer le succès de la transformation. Vous avez aussi besoin d'une solide stratégie de communication (aussi bien interne qu'externe). Fournir une assistance technique et une formation directes (souvent tirées d'une expérience internationale) se sont avérées très utiles. L'analyse du marché et du service client ont été des points critiques. Effectivement, le processus peut être long et cher, mais il peut en valoir la peine.

1.3 Transformation en une institution appartenant aux membres

Bien que la plupart des ONG qui se transforment, choisissent de se convertir en sociétés privées, un petit nombre opte pour un modèle d'institution financière appartenant aux membres. Qu'elles soient

des structures de crédit, des coopératives ou des mutuelles, ce que ces institutions transformées ont en commun, c'est une structure basée plus sur une appartenance en tant que membre que sur le nombre d'actions détenues. Les droits de vote sont distribués démocratiquement – non proportionnellement à la taille des montants investis – et les membres deviennent à la fois sociétaires et principaux clients de la nouvelle institution.

La transformation d'une ONG en une institution financière réglementaire appartenant aux membres, lui ouvre l'accès à des sources additionnelles de capital. D'une manière plus importante, elle devient libre de mobiliser les dépôts d'épargne. Elle peut aussi bénéficier des liquidités à court terme et des financements à moyen terme des institutions affiliées. Cependant, les institutions de ce type ne peuvent généralement pas accéder au financement commercial de grande échelle ou attirer des participations externes au capital privé et ceci limite aussi bien l'effet de levier que la croissance.

Peut-être qu'à cause de ces limitations, la transformation en structures financières basées sur les membres a été moins largement traitée que celle basée sur l'actionariat. Les expériences partagées ont fait ressortir que les ONG qui ont entrepris une transformation en une structure basée sur les membres, faisaient face au même processus de changement et aux mêmes défis que celles se transformant en une structure basée sur l'actionariat. Dans tous les cas, la transformation demande une remise à niveau des systèmes, un transfert des responsabilités, des changements culturels, des procédures légales, un développement des ressources humaines et plus. Pour illustrer la complexité de la transformation d'une structure financière mutualiste en Afrique, Anicca Jansen et Mayoro Loum ont présenté le cas d'ACEP (Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production) au Sénégal.

1.4 Le cas d'ACEP

Anicca Jansen, de USAID Sénégal, a introduit le sujet en décrivant les origines d'ACEP et l'environnement dans lequel cette organisation s'est développée. Elle commença en ces termes : « Les années 1970 ont été au Sénégal une période de grande crise. Il y avait la sécheresse, la baisse de la production agricole, la détérioration des termes de l'échange, l'augmentation des prêts gouvernementaux et des problèmes très sérieux en ce qui concerne la sécurité alimentaire. En cette période, les prêts au niveau rural étaient attribués par le canal de l'ONCAD (Office National de Coopération et d'Assistance au Développement), une structure para étatique. L'idée derrière l'ONCAD était de travailler à travers les comités de crédit local pour donner accès au crédit rural malgré l'absence de garantie matérielle traditionnelle. Les profits anticipés servaient de garantie pour les prêts agricoles ; et si les prêts n'étaient pas remboursés, les dividendes payées aux cultivateurs étaient réduites des sommes non remboursées. Toutefois, l'ONCAD a été dissoute en 1980 à cause de sérieux problèmes de gestion au niveau local et de contrôle interne.

La CNCAS, Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal, a alors été créée. À l'origine, elle devait constituer une coopérative avec des actionnaires ruraux. Elle devait être indépendante du gouvernement et devait disposer d'un système décentralisé de décision sur les prêts, avec des comités de crédit local, avec des groupes de producteurs locaux recevant directement des crédits bancaires (ce qu'ils n'obtenaient pas avant). Les producteurs individuels recevaient des prêts en nature, pas en argent liquide, et les prochains crédits dépendaient du remboursement. La CNCAS existe toujours aujourd'hui comme une banque, mais avec le gouvernement du Sénégal comme actionnaire majoritaire.

Certains changements de politique étaient en cours dans les années 1980 : décentralisation, privatisation, accès accru aux capitaux dans les milieux ruraux et une attention particulière sur l'amélioration de la sécurité alimentaire, ce qui était l'intérêt particulier de l'USAID à ce moment-là. Ainsi l'USAID lança un projet de développement de la communauté et de l'entreprise dans les régions de Kaolack et de Fatik qui étaient considérées comme des zones à fort potentiel pour la production alimentaire. Le projet a été mis en oeuvre en coopération avec le gouvernement du Sénégal à travers un accord signé en janvier 1984. Il comportait deux volets. Le premier visait à aider les organisations villageoises à fournir des dons, des crédits, de l'assistance technique et l'alphabétisation tandis que le

second volet servait à assister les petites entreprises dans le domaine de la gestion, de la comptabilité, des écritures, et du crédit ; et c'est ce volet qui en fin de compte est devenu l'ACEP.

Les produits de crédit pour les villages étaient particulièrement axés sur la sécurité alimentaire à cause des problèmes du moment – jardinage, embouche bovine et pêche, et encore une fois, il devait y avoir une composante petite entreprise destinée à soutenir des activités autres que le fermage. En 1987, le projet avait été évalué et la composante organisation villageoise a été trouvée très faible. L'ONG locale qui la gérait avait comme spécialisation l'assistance sociale et les programmes d'urgence, mais pas dans les affaires, et elle n'était pas habituée à des prêts remboursables. Il y avait d'autres problèmes avec les projets en termes de contraintes de marché (rencontrées par les jardiniers), des problèmes techniques avec les forages, les pompes, etc., et les remboursements de crédits en retard.

Mais aussi au même moment, il y avait quelques impacts au niveau de la sécurité alimentaire : beaucoup plus de consommation d'œufs et de légumes, une meilleure compréhension par les villageois du système officiel des banques, une augmentation des services de transport et une reconnaissance avérée par le gouvernement que les organisations villageoises pouvaient être utilisées dans le développement.

Du côté de la petite entreprise, 384 prêts avaient été octroyés sur une période de deux ans et demi. Cent trente cinq emplois à temps partiel avaient été créés ainsi que 42 emplois à temps plein ; il y a eu une augmentation de 90% des profits des emprunteurs et 71% des coûts avaient déjà été recouvrées en cette période. Cependant il y avait beaucoup de problèmes. Quatre des sept agents ont été licenciés pour cause de détournement de fonds.

Comme résultat de l'évaluation, un changement a été opéré. Le travail avec les ONG locales a été limité et il y a eu une expansion des composantes crédits des petites entreprises aussi bien sur le plan géographique que sur le plan du montant des prêts. C'est là où nous avons vu le début de ce qui devait devenir l'ACEP. En janvier 1989, après trois ans et demi, le projet avait 234 prêts en cours, un portefeuille de 239 millions de francs CFA, un montant moyen de crédit de 1 300 000 francs CFA (les prêts s'échelonnaient entre 100 000 à 4 800 000 francs CFA) et un taux de remboursement de 96%. Quarante quatre pour cent avaient été accordés à des entreprises commerciales, 26 % à l'agriculture, 20% au secteur des services et 10% à la manufacture.

En 1989, le projet rencontrait ses derniers défis : comment accroître le portefeuille tout en maintenant le remboursement ; comment améliorer le contrôle interne et la gestion (parce qu'il y avait des problèmes) ; et comment établir une institution financière privée indépendante. Au moment où le projet était créé, il était envisagé que la composante petite entreprise serait finalement incorporée dans la CNCAS ou toute autre banque privée, de sorte que le fait de créer une entité commerciale n'avait rien de nouveau. Le gouvernement du Sénégal a cependant trouvé problématique l'idée de transférer les biens publics du projet à un secteur privé. Le souci était que les opérateurs privés ne seraient pas intéressés par ce que l'ACEP tentait de faire et changeraient les opérations dès qu'ils prendraient la relève, détournant ainsi le projet de sa mission originelle.

Ni l'USAID, ni le Sénégal, ne voulait devenir actionnaires de l'entité qui serait créée à partir de l'ACEP. Ils pensaient que la meilleure chose qui pouvait arriver au projet était de devenir une institution financière non bancaire. Cependant, à cette période les lois bancaires du Sénégal ne favorisaient pas une telle transition. Il y avait un taux d'intérêt plafond et des limitations sur les prêts non garantis. Il n'y avait pas de législation qui pouvait permettre une transformation en institution financière non bancaire. En 1991-1992 pas même la loi PARMEC n'existait.

Vers décembre 1991, toutes les branches d'ACEP étaient rentables, mais le débat continuait sur ce qu'il fallait faire du projet. Il n'y avait que quelques branches bancaires dans les secteurs où opérait le projet et aucune banque n'était intéressée par le groupe clients ciblé par l'ACEP. Cependant, la base des actifs de l'ACEP était trop petite pour lui permettre de devenir elle-même une banque.

En fin de compte, il a été décidé que le Ministre des Finances proposerait un projet de législation intérimaire qui permettrait à l'ACEP d'agir comme une mutuelle de crédit en attendant que la loi PARMEC entre en vigueur. Ainsi, le 23 mars 1993, soixante dix sept membres fondateurs établissaient officiellement l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) et le 9 mai 1993 les statuts de l'ACEP étaient approuvés par le Ministre des Finances. Des mesures étaient incluses dans les statuts pour s'assurer que les nouveaux membres ne pouvaient pas dissoudre l'institution et mettre la main sur les actifs, qui s'élevaient au total à un milliard de francs CFA. En cas de dissolution prématurée, les actifs seraient transférées à l'Etat et ce serait à l'Etat de les reverser à une autre institution. »

Mayoro Loum de l'ACEP, a poursuivi pour dire : « Les gens se sont posés la question de savoir si nous sommes devenus une mutuelle de crédit parce que nous n'avions pas d'autres choix, ce qui est essentiellement vrai. Mais en plus, nous savions que nous devrions trouver d'autres ressources pour financer notre croissance et nous avons senti que la formule de la mutuelle de crédit marcherait pour nous. Nous avons déjà la confiance des clients, si bien qu'ils n'hésiteraient pas à déposer leurs épargnes dans nos coffres. En plus, ils auraient le sentiment de propriété qui est le résultat de leur implication dans la prise de décision.

Il y a des défis évidemment. Nous avons essayé de les relever tout au long, mais certains sont toujours à prendre en compte. Il a été difficile de faire comprendre aux gens ce qu'est une mutuelle de crédit. L'entité Développement International Desjardins (DID) nous a envoyé quelqu'un pendant deux ans pour nous aider avec la transformation des branches régionales en fonds locaux (sauf dans les domaines qui manquaient de potentialités) et c'est comme cela que nous avons lancé l'institution. Mais l'ampleur et le défi sont complètement différents aujourd'hui. En 1990, nous avions un portefeuille de 200 millions de francs CFA. Maintenant nous avons un portefeuille de dix milliards, avec 18 832 clients, 30 succursales, 8 bureaux régionaux et une clientèle à 30% rurale.

Si on réfléchit à la performance quelque peu décevante des réseaux majeurs en Afrique ces dernières années, nous pouvons constater qu'il y a des problèmes de gouvernance. A 200 millions, les enjeux ne sont pas si élevés. Mais si les membres ne sont pas conscients de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs, dès que les enjeux sont élevés, vous êtes confrontés aux problèmes. Dans certains réseaux africains, le niveau de la gestion a été laxiste, simplement parce que le conseil d'administration était trop puissant pour permettre aux directeurs d'imposer leurs décisions. Beaucoup trop de privilèges étaient accordés aux membres du conseil d'administration. A certains endroits vous avez même eu des catastrophes, largement causés par le fait que des crédits ont été donnés à des membres influents du conseil d'administration qui les ont détournés à leurs fins propres. C'est pourquoi notre principal défi était de trouver l'équilibre entre les membres de l'ACEP et sa direction. C'est cette répartition claire des responsabilités qui peut sauvegarder l'institution.

Un autre problème est celui de l'information. Par exemple, à un certain niveau d'activité vous avez besoin d'un comité de supervision. Nous avons rapidement réalisé que même les cabinets de comptabilité que nous sollicitons pour auditer nos activités à la fin de l'année, prenaient deux à trois mois avant de livrer leur rapport, parce que nous avons un volume d'activités si grand qu'il serait plus ou moins équivalent à celui d'une banque. En fin de compte, nous avons réalisé que notre comité de supervision n'était plus utile parce qu'il n'était pas capable de suivre toutes les activités.

Donc, aujourd'hui, les défis sont de nature institutionnelle. Nous avons besoin d'avoir des normes de comptabilité et d'audit, et un bon système d'information de gestion ; en d'autres termes, nous avons besoin de mettre en place une structure similaire à celle des banques. Notre second défi concerne la viabilité. Il est vrai que la rentabilité a été atteinte vers 1991, mais nous avons vite réalisé qu'il restait beaucoup d'investissements à faire si nous voulions avoir un bon système d'information de gestion. Ainsi, avant toute chose, il était indispensable de trouver les ressources pour effectuer ces investissements. Vous ne pouvez obtenir ces ressources que lorsque vous avez mis en place une politique et des normes opérationnelles, et disposez d'une bonne gestion et d'états financiers clairs,

transparentes et audités. Avec tout cela en place, vous pouvez aller non seulement chez les bailleurs de fonds, mais également aux sources commerciales de financement.

Un autre défi majeur aujourd'hui est le cadre réglementaire qui fait en quelque sorte défaut, mais les discussions sont en cours pour apporter quelques révisions. Nous avons considéré pendant deux ans la possibilité d'une transformation en une banque, bien qu'il existe des limites relatives à la loi bancaire, en particulier en ce qui concerne la classification des prêts et l'établissement de réserves obligatoires qui rendent la transformation difficile. Je pense effectivement qu'avec le genre de discussions que nous menons, nous pourrions trouver des solutions ».

II. Création d'IMF qui accèdent aux marchés financiers dès le début

Au lieu de transformer des ONG en institutions réglementées, le secteur de la microfinance peut accéder aux marchés financiers en créant des institutions de microfinance réglementées à partir de zéro, en utilisant des sources commerciales de capital dès le début. Il y a relativement peu d'exemples d'IMF qui ont été créées de cette manière ; seulement la voie est encore tout à fait nouvelle pour le secteur de la microfinance. Les sociétés qui ont été lancées dans tous les secteurs sont confrontées à de sérieux problèmes pour obtenir un capital de départ, et ces problèmes s'aggravent quand la société opère dans une industrie ou secteur émergent. Les IMF qui démarrent leur activité éprouvent plus de difficultés que la plupart des nouvelles sociétés parce que les investisseurs commerciaux ne se sont toujours pas familiarisés avec le secteur de la microfinance et / ou la considèrent comme comportant un risque élevé.

Jusqu'à ces derniers temps, il y avait peu de raisons qui poussaient les investisseurs commerciaux à s'intéresser au secteur. La grande majorité des institutions de microfinance étaient financées par les bailleurs de fonds et peu d'entre elles produisaient ce qu'un investisseur commercial pourrait considérer comme étant un rendement attractif sur le patrimoine. Toutefois, maintenant que plusieurs institutions de microfinance ont démontré que la microfinance peut produire un rendement attractif, les investisseurs portent plus d'intérêt au secteur.

Au cours de la dernière décennie, une poignée d'institutions financières privées ont été constituées avec l'agrément des autorités financières locales. Parmi ces institutions pionnières nous comptons Equity Building Society au Kenya (voir chapitre 1) et FINADEV au Bénin présentée ci-après par Patrick Lelong, Président Directeur Général.

FINADEV doit son existence au soutien d'une banque commerciale régionale. Comme indiqué ci-dessous, ce soutien financier a été essentiel, mais n'a pas empêché un actionnariat diversifié. Aujourd'hui FINADEV, est une société de microfinance privée et rentable.

II.1 Le cas de FINADEV

Dans le cadre d'expériences ouest-africaines et de structuration progressive du secteur de la microfinance dans la zone UMOA depuis 1995, le Président du groupe Financial Bank s'est rendu compte très tôt que cette nouvelle industrie, essentielle au développement, pouvait démontrer son potentiel de croissance et que les banques commerciales devaient y investir pleinement.

Quoique coûteux et risqué à l'époque, un tel engagement devait soutenir, voire accélérer, la croissance du système financier destiné à des clientèles traditionnellement négligés par les banques commerciales. Les banquiers devaient apporter leurs compétences techniques sur certaines cibles (c'est à dire les très petites entreprises, le crédit rural, les petites industries de transformation, les nouvelles technologies) et sur certains services que les IMF ou autres ONG à volet rural ont du mal à fournir, tel que les crédits à moyen terme. Les banques pouvaient travailler en étroite collaboration et/ou en partage des risques avec ces institutions sur des dossiers qui sortent de leurs champs de compétence. Le système bancaire devait pouvoir également jouer un rôle important dans le

refinancement des IMF en connaissant parfaitement leurs besoins et en ayant un suivi permanent de leur développement.

En 1995, la Financial Bank Bénin avait introduit un produit « crédits sociaux », qui était conçu à l'intention des groupes de travailleurs qui voudraient contracter des crédits pour l'amélioration de leurs habitations ou pour l'achat de petits lopins de terre, mais qui ne pouvaient pas accéder aux banques commerciales sur une base purement individuelle. Les crédits étaient disponibles aux groupes des travailleurs salariés aussi bien du secteur public que privé, et étaient perçus à l'époque comme quelque chose d'assez novateur.

Par ailleurs, la banque était également et demeure un des principaux partenaires du PADME (Projet d'appui au développement de la micro-entreprise), et reste un membre élu de son bureau exécutif. Elle avait, dans ce cadre, mis une partie de son réseau de succursales à la disposition du PADME pour le décaissement et recouvrement des prêts octroyés et avait, en parallèle, débloqué des lignes de financement en sa faveur afin de faciliter le développement de son portefeuille. La Financial Bank Bénin a aussi conduit cette institution à créer ses propres guichets et caisses par des actions de formation au sein des services de la banque.

Ces expériences et sa vision ont décidé la Direction Générale à participer activement et même de façon plus directe, dans le développement du secteur de la microfinance d'abord au Bénin dans une première phase, mais également dans le cas où l'expérience s'avérerait concluante, dans d'autres pays de la sous-région.

Une phase pilote, démarrée en novembre 1998, a permis la création d'un « guichet microfinance FINADEV » intégré au réseau de la Financial Bank et qui en utilisait les agences. L'idée n'était pas que le guichet devienne permanent, mais plutôt qu'il se transforme aussi vite que possible en une entité juridique séparée. Pendant cette phase pilote, la Financial Bank Bénin a préparé la création du premier établissement privé de microfinance d'Afrique francophone, géré par des professionnels de la banque et placé sous la supervision des organes de surveillance et régulation du secteur.

La société anonyme (FINADEV SA) a été créée en juillet 2000, mais puisque l'opération était la première du genre au Bénin et en zone UMOA, elle devrait être autorisée par les autorités compétentes pour pouvoir fonctionner sous cette forme juridique. Ainsi, le guichet microfinance a continué à fonctionner pour une année supplémentaire jusqu'à ce qu'un accord avec les autorités fut conclu.

Le 4 juillet 2001, la signature d'une convention cadre avec le Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin a permis à FINADEV de commencer à fonctionner comme société anonyme – en tant qu'institution entièrement autonome. Après avoir rempli les conditions requises par ses partenaires, le capital de FINADEV d'un montant d'un milliard de francs CFA a été entièrement libéré et souscrit avant le 31 décembre 2001 selon la répartition définitive suivante : Société financière internationale 25% ; FMO 25% ; Financial Bank Bénin 25% ; Financial Bank Holding 15% et Lafayette Participations (Groupe Horus) 10%.

L'institutionnalisation en SA a de nombreux avantages, dont une gouvernance transparente, une procédure de prise de décision rapide, et un plan de croissance bien conçu et bien contrôlé. Cependant, en raison de son statut juridique, les activités de FINADEV se déroulent sur la même base qu'une société commerciale privée, c'est à dire sans exonération fiscale ; ce qui rend les diverses charges fiscales plus lourdes pour la gestion de l'entreprise et ce sans pouvoir bénéficier d'aucune subvention ou ligne de financement bonifiée. Nos collègues des ONG ou institutions mutualistes ne vivent pas de telles conditions pénalisantes.

Toutefois, nous pouvons tous constater que l'institutionnalisation des organisations de microfinance devient une urgence pour l'avenir du secteur, les bailleurs de fonds désirant faire tout pour faire évoluer leurs interventions et appuis vers une mise en concurrence du secteur, abandonnant par étapes les aides directes, les prêts à taux bonifié ou les refinancements de fonds de garantie. Pour pérenniser

leurs activités futures dans un contexte concurrentiel, nos collègues en microfinance devront donc faire un choix institutionnel pour l'avenir et nous pensons, à l'instar de nos actionnaires et partenaires actuels, que le statut de société anonyme peut répondre positivement à cette évolution nécessaire. Peut-être que notre expérience leur servira de projet pilote et les aidera à identifier une solution avantageuse.

Au cours des dix-huit mois d'activités en SA, FINADEV a servi plus de 25 000 emprunteurs et décaissé plus de 8,3 milliards de francs CFA. Le résultat provisoire à la date du 31 décembre 2002, ressort bénéficiaire à hauteur de 56 millions de F CFA avant impôt. Ce résultat est très encourageant et démontre qu'une structure comme FINADEV peut atteindre assez rapidement le seuil de rentabilité. Les encours actuels, en forte augmentation au cours de l'année 2002, nous situent en quatrième position derrière la FECECAM (structure mutualiste avec épargne), le PADME et le PAPME, deux structures performantes qui sont dans la phase d'étude pour leur institutionnalisation.

Au-delà de ces statistiques, il y a un autre facteur qu'on doit prendre en compte en microfinance et c'est le facteur humain – l'aspect du personnel. La forte croissance du portefeuille pendant cette période a été accompagnée par une croissance similaire dans la croissance de l'effectif. D'un effectif initial de 15 personnes au démarrage des activités FINADEV employait fin décembre 2002 46 personnes. En effet, nous avons triplé de volume en dix huit mois. Cette solide croissance dans l'effectif était accompagnée d'un développement des capacités et d'une promotion interne. Les deux volontaires français qui avaient initialement pris en charge des programmes nord et au sud-est ont été remplacés par des membres du personnel employés par FINADEV depuis le début et qui ont été promus comme cadres moyens assumant des responsabilités dans les domaines juridique, informatique et de la comptabilité. A ce jour, nous n'avons pas eu à recourir à des ressources humaines extérieures.

En ce qui concerne notre couverture du Bénin, nous sommes pour le moment concentrés sur les zones urbaines et péri-urbaines, mais notre souhait est aussi de pouvoir couvrir les zones rurales. Des ouvertures sont prévues dans les deux ou trois prochaines années avec l'Office des postes et télécommunication avec qui nous sommes en partenariat depuis janvier 2002.

Nous avons également plusieurs nouveaux services à créer ou à développer puisque initialement, notre relation avec la Financial Bank nous a permis de nous développer avec l'assistance de son service du personnel par exemple, et dans une moindre mesure avec sa division juridique. Des investissements financiers significatifs doivent être effectués en informatique et en personnel spécialisé pour créer une division du personnel et une division d'audit interne.

Nous continuons de développer des partenariats avec nos bailleurs de fonds et nos actionnaires, mais nous jouissons aussi d'une relation soutenue avec la Banque Européenne d'Investissement au Luxembourg qui nous a accordé une ligne de crédit d'un million d'euros. En fait, nous aimerions étendre ce partenariat pour des types de produits de crédit en développement, surtout le crédit à moyen terme. Beaucoup de demandes qui nous sont parvenues, pour la plupart, pour des crédits sociaux et des crédits habitat, s'inscrivent entre le moyen et le long terme alors que les ressources disponibles à notre niveau sont principalement des ressources à court terme.

Dans le contexte d'alliances stratégiques, FINADEV continue de collaborer avec d'autres institutions de microfinance au Bénin, notamment FECECAM, PADME, PAPME et VITAL et collabore activement au sein du consortium ALAFIA, l'association nationale des opérateurs de la microfinance au Bénin, dont elle est membre depuis septembre 2001.

Le concept de FINADEV ne s'arrête pas cependant au Bénin. Il a été créé avec l'intention de pouvoir aussi opérer dans la sous-région, soit en zone UEMOA ou en zone UDEOAC. A cet effet, un guichet FINADEV a été créé en août 2001 au sein de la Financial Bank Tchad à N'djamena et ce guichet s'est transformé depuis le 1^{er} janvier de cette année, en société anonyme. Le processus d'institutionnalisation a été écourté à la suite de notre expérience au Bénin et grâce à l'appui du groupe

Horus Banque et Finance, qui est notre actionnaire et partenaire technique. Sa participation s'ajoutant à celle du groupe Financial Bank et de la Société financière internationale, est particulièrement novatrice puisqu'elle incorpore le groupe Villegrain démontrant ainsi la possibilité d'intéresser des groupes internationaux privés non financiers au développement de la microfinance en Afrique.

En développant les activités de FINADEV, nous avons travaillé en liaison avec nos partenaires pour créer une holding FINADEV avec l'objectif de créer des filiales dans la sous-région. Des études pays ont été réalisées ou sont en cours pour des opérations futures en Guinée, en Guinée Bissau, au Gabon et au Togo. De même, un partenariat est envisagé avec le Burkina Faso mais n'a pas encore été finalisé.

L'intention de nos actionnaires et de nos proches partenaires est que le concept FINADEV – dans sa forme juridique, dans son esprit et dans le cadre des activités qu'elle développe – soit dupliqué dans d'autres pays de la région ; en priorité dans ceux où le groupe de la Financial Bank est implanté, où désire l'être à terme.

Cependant, il serait illusoire de croire que de telles ouvertures peuvent voir le jour sans que des aides complémentaires soient apportées dans les phases initiales de création et de développement de l'activité avant que ne soit atteint le seuil de rentabilité, à l'image de notre expérience au Bénin. Le groupe Financial Bank connaît le coût de tels développements et ne peut seul soutenir ses créations sans aides extérieures. L'expérience réussie du Bénin, et qui est en train d'être dupliquée au Tchad, devrait permettre de favoriser l'apport des financements nécessaires.

Pour conclure, et en me référant à notre expérience actuelle du marché et de ses contraintes, nous voudrions souligner la nécessité de faire évoluer la législation PARMEC qui régit les activités de la microfinance en zone UEMOA. Cette volonté est partagée par l'ensemble des membres du secteur avec lesquels nous oeuvrons localement. Deux axes principaux nous semblent être prioritaires pour les futures négociations entre acteurs et autorités de tutelle : 1) l'autorisation de financement entre IMF, introduisant si nécessaire et après concertation des ratios rigoureux en la matière, de nature financière et non-financière ; 2) le renforcement des mesures juridiques dans la prise de garanties et surtout des moyens d'action dans le cadre des recouvrements de créances compromises. Au Bénin, plusieurs propositions sont en train d'être étudiées dans ces domaines au sein du consortium ALAFIA.

III. Implication des banques commerciales

Bien que l'étude du cas FINADEV ait été introduit comme l'exemple d'une institution qui a été créée en accédant aux marchés financiers dès le début, il constitue également un exemple sur la manière dont les banques commerciales peuvent être impliquées dans la microfinance et ce faisant, devenir des passerelles entre le secteur de la microfinance et les marchés financiers.

Cependant, il y a d'autres procédés par lesquels une banque commerciale peut s'impliquer dans le secteur de la microfinance. Elle pourrait acheter les opérations d'une entité de microfinance existante, elle pourrait développer et offrir elle-même des produits de microfinance ou elle pourrait encore créer une filiale par le biais de laquelle offrir de tels services.

Chacune de ces stratégies pourrait amener la microfinance à entrer dans le système financier traditionnel et lui donner accès à une variété de sources de capitaux y compris l'épargne, les dépôts institutionnels, la liquidité interbancaire, les emprunts commerciaux et les participations au capital. Le potentiel de croissance, aussi bien en termes d'échelle qu'en termes de types de services offerts aux clients, offre une voie à fort potentiel qui passionne le secteur de la microfinance.

Quel serait alors l'élément incitatif pour que les banques commerciales s'intéressent au secteur de la microfinance ? Pourquoi voudraient-elles en arriver là ? Hany Assad, Chargé de Programmes à la Société financière internationale a étudié quelques-uns des éléments incitatifs et dissuasifs auxquels les banques commerciales font face quand il s'agit de cibler la clientèle plus défavorisée du secteur de

la microfinance. Il a aussi fait des commentaires sur certains facteurs que les banques doivent considérer quand elles décident réellement de servir ce marché. Le détail du résumé de ses observations est donné ci-après, en même temps qu'une étude de cas de Sogebank, une banque commerciale en Haïti qui a effectivement fait le plongeon et est entrée dans le marché de la microfinance en établissant une filiale, Sogesol.

III.1 Les banques commerciales et la microfinance

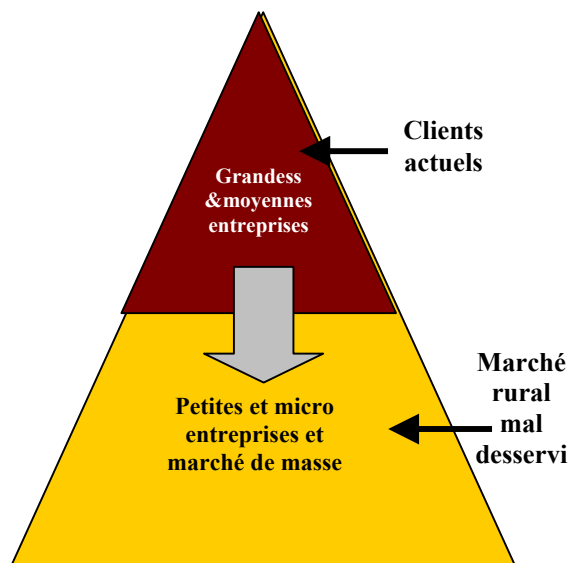
Le banquier commercial typique est négativement prédisposé à l'égard des microentreprises qui souvent opèrent dans le secteur informel, s'attelant à des activités semi-légales de faible productivité et pour la plupart familiales, difficilement quantifiables ou évaluables. Par ailleurs, les microentreprises possèdent des actifs de valeur minimale et par conséquent, une garantie matérielle minimale. Dans les zones rurales, les entreprises sont souvent disséminées dans une zone géographique étendue qui les rend inaccessibles. Invariablement, elles opèrent sur des marchés basés sur la liquidité à travers des structures informelles. Les affaires marchent sur la base de contrats de gré à gré et d'accords verbaux qui ne sont pas enregistrés et qui de ce fait, ne sont pas légalement exécutoires. Plusieurs microentrepreneurs adoptent un profil bas afin d'éviter le coût élevé de la formalisation (enregistrement, impôts, code du travail, charges salariales) et l'application de la réglementation par les autorités ; ce qui veut dire que les banques ne savent pas quoi faire avec eux.

Pour les banques commerciales, microentreprise signifie transactions de petite taille, et coûts et risques élevés. Les banquiers ignorent la réalité des marchés sur lesquels opèrent les microentrepreneurs et en général, ne disposent d'aucune expérience ou instruments pour savoir comment traiter les transactions avec les microentrepreneurs ou avec les pauvres. Le très peu d'informations disponibles sur ce marché potentiel rend toute évaluation de risque difficile ; d'ailleurs il y coûte trop cher de procéder à une collecte d'informations supplémentaires. La majeure partie des banquiers n'ont simplement pas confiance en eux, et la plupart des microentrepreneurs placent aussi peu de confiance dans les banques qu'elles placent en eux.

En clair, il y a quatre problèmes majeurs à traiter, mais permettez-moi de les mettre en perspective. Après toutes ces choses négatives, vous vous demandez : « Pourquoi les banques s'intéresseraient-elles si nous sommes vraiment si éloignés les uns des autres ? ». Il y a des raisons, et les raisons vous devez le savoir, sont les raisons du marché.

Les banques ont tendance à fonctionner uniquement au sommet de la pyramide économique. Vous entendez qu'il y a environ entre trois et disons un maximum de trente pour cent des entreprises dans un pays en voie de développement qui n'ont aucune relation avec les banques.

Figure 5 : Marché des services financiers



Mais de nos jours, en raison de la globalisation, des progrès des technologies et du développement des marchés des valeurs, plusieurs nouveaux concurrents ont pénétré le marché des services financiers et l'on se dispute ces clients au sommet de la pyramide comme jamais auparavant. Mais les grandes sociétés n'ont pas besoin de s'adresser aux banques pour emprunter ; elles peuvent aller directement sur les marchés financiers pour accéder aux fonds. Ainsi, les marges de la banque commerciale se rétrécissent et les commissions baissent.

Puisque le secteur des services financiers devient de plus en plus concurrentiel, les banques subissent la pression qui les pousse vers le bas du marché. Cela est vrai partout. Si vous ne l'entendez pas, ils ne vous ont pas dit la vérité. Laissez-moi mettre tout ça en contexte car c'est un point important.

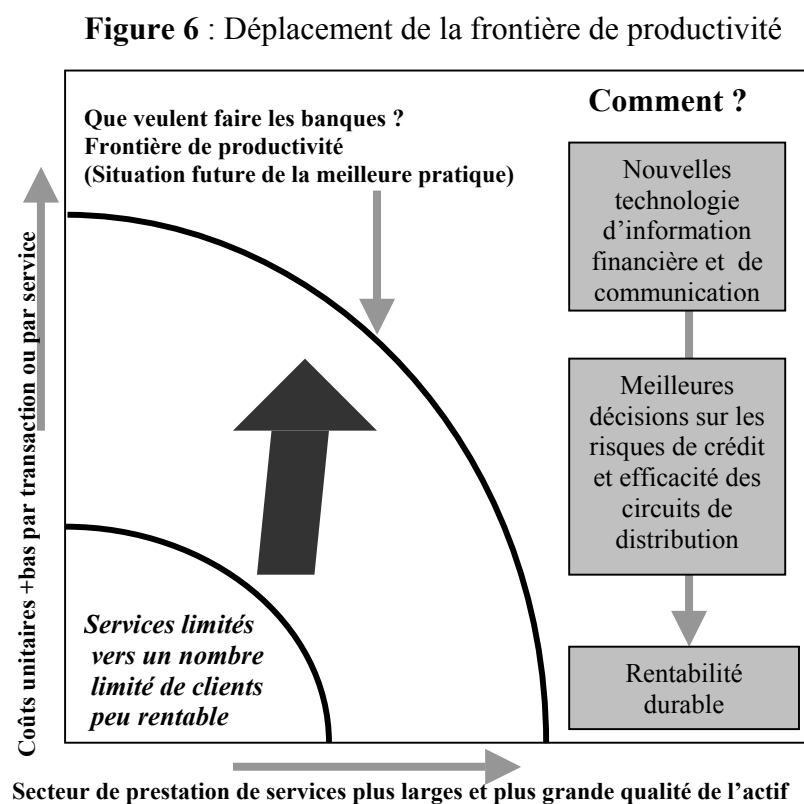
Voici la seule industrie au monde où il existe un énorme marché inexploité. Si vous prenez n'importe quelle industrie productive et que vous parlez de parts de marché, vous parlez d'une augmentation marginale de la production pour atteindre un volume du marché marginalement plus grand. Mais ici il s'agit d'un marché où il y a une population énorme non desservie, ce qui signifie par définition, qu'il existe un potentiel de croissance énorme. Il y a une immense opportunité à aller vers les marchés où, comme nous l'avons entendu, les marges ne sont pas mauvaises. Comme Pierre-Marie Boisson l'a fait remarquer : « Si vous avez une bonne productivité, vous pouvez avoir une bien meilleure marge en microfinance que dans n'importe quelle autre activité bancaire ».

Les banques commencent à comprendre, je crois, que la microfinance est quelque chose qui mérite considération. Alors, elles se demandent : « Comment allons-nous nous y prendre ? Ce n'est pas activité dans laquelle nous évoluons ; nous ignorons la manière d'aller vers le bas du marché ». Que faut-il alors pour que les banques commerciales fassent leur entrée sur le marché de la microfinance ? Quelles sont les conditions requises, pour ainsi dire ?

Elles ont besoin d'une politique macroéconomique solide et d'un cadre réglementaire et prudentiel approprié. Cela est très important car ça aide dans la gestion des risques et dans la compréhension des règles du jeu. Elles doivent également disposer d'informations fiables sur la solvabilité des microentreprises, c'est à dire d'informations relatives au paiement précédent, au niveau d'endettement, à l'insolvabilité. La seule façon pour les banques d'évaluer les risques est de savoir quelles modalités mettre en œuvre pour un emprunt ou pour une prestation de service financier, est d'obtenir cette information sur la solvabilité. Une meilleure compréhension des marchés dans lesquels les

microentrepreneurs opèrent, représente un troisième préalable. Il faut par exemple, aux banques commerciales, une étude de marché primaire et secondaire sur les types et le volume des activités que mènent les micro entrepreneurs et les caractéristiques des industries dans lesquelles ils opèrent. Elles ne traitent plus avec l'industrie du ciment ou avec l'industrie papetière qui sont des secteurs qu'elles connaissent et comprennent déjà.

Une fois que les banques décident d'aller vers le bas du marché, comment devront-elles procéder, que devront-elles faire ? Je voudrais répondre à cette question en regardant le cadre théorique montré en figure 6. De prime abord, cela peut sembler compliqué, mais c'est vraiment très simple. Il y a deux choses que les banques – ou tout autre intermédiaire financier dans ce cas, y compris les institutions de microfinance et les sociétés de crédit-bail – essaient de faire quant au marché de la microfinance. Elles essaient de rabaisser le prix de revient unitaire de la transaction et en même temps d'élargir leur secteur de prestation de services tout en améliorant la qualité de leurs actifs. Vous voyez ces deux objectifs matérialisés dans le diagramme par les axes X et Y.



Si vous étudiez le tracé graphique des institutions financières actuelles – c'est très théorique mais si nous essayons de le faire – vous verrez que la majeure partie des banques ou intermédiaires financiers se trouvent en bas du côté gauche. Ils ont des services limités pour un nombre réduit de clients, et ça leur coûte cher d'offrir ces services. Vous entendez souvent : « Servir les microentrepreneurs coûte cher et comporte beaucoup de risques. Je ne vais pas entrer en transaction avec eux ». Voilà une réponse typique d'une banque.

Comment allons nous changer cela ? Prenons d'abord l'axe X et regardons le marché sur lequel les institutions opèrent. La question ici est de savoir comment accroître la demande pour les produits et services fournis par la banque ou l'intermédiaire financier. En d'autres termes, comment atteindre la croissance. Permettez-moi de dire seulement que dans le monde bancaire, les banquiers affirment que s'il n'y a pas de croissance, il n'y a pas de banque. Donc, quand une banque ne peut plus s'accroître, que fait-elle ? Elle acquiert une autre banque. L'activité bancaire doit s'inscrire dans la croissance ; c'est en partie la manière suivant laquelle les banques sont structurées. Mais la croissance en elle-même n'est pas suffisante. Elle doit être doublée de la qualité de l'actif, ce qui signifie une gestion des

risques. Et là, nous parlons de petites et moyennes banques, mais aussi d'institutions de microfinance. Il est extrêmement important de se rappeler que les institutions de microfinance sont des intermédiaires financiers. Elles ne font rien de différent de ce que les banques devraient faire.

La chose la plus importante que nous avons remarquée dans nos entretiens avec les banquiers, est que très peu d'entre eux connaissent leurs marchés ou leurs clients – qui sont-ils et de quoi ont-ils besoin ? James Mwangi nous a dit aujourd'hui qu'il est important de satisfaire les besoins du client, mais combien de banques connaissent réellement leurs clients des petites entreprises ? Je vais vous donner un exemple aux Etats Unis, qui est le pays le plus avancé au monde dans le domaine du financement de la petite entreprise . Je pense qu'il y a deux cent milliards de dollars par an qui sont dirigés vers les petites entreprises aux USA, le reste du monde ne fait même pas le dixième de cela. Seules cinq banques sur les cinquante premières, ont effectué une évaluation du marché de leurs clients. Par ailleurs, elles ont le pressentiment qu'elles doivent aller beaucoup plus loin. Je parle de financement des petites entreprises et non de crédits immobiliers ou personnels ou d'autre chose.

James l'a dit ce matin, mais je voudrais mettre l'accent sur le fait que si les banques connaissaient leurs clients, elles pourraient leur fournir les produits ou services adéquats. Vous devez démarrer avec le client. Vous devez aussi réfléchir sur les moyens d'atteindre votre client. Si votre client se trouve en zone rurale et que les banques sont à Dakar, et que vous ne disposez que de dix succursales, comment allez-vous faire pour y arriver ? On doit donc réfléchir sur le produit ou service ainsi que sur le circuit de distribution, de manière à pouvoir répondre à la question de parvenir au client.

Beaucoup de travaux ont été réalisés dans le domaine de l'efficacité des circuits de distribution et il y a quelques nouvelles technologies dans la gestion des risques qui ont été mises en pratique et adoptées. Le plus significatif est ce que nous appelons analyse de crédit ou *scoring*. En prenant à nouveau l'exemple des USA, puisque c'est le plus grand marché des petites entreprises, quatre vingt quatorze pour cent des décisions en matière d'octroi de prêt repose sur le *scoring*, et il y a au moins un million de prêts approuvés chaque année au titre des petites entreprises.

Les technologies d'information financière tel que le *scoring* peuvent avoir un important impact pour non seulement améliorer le niveau de risque du portefeuille, mais aussi réduire les frais de transaction ; ce qui nous ramène à l'axe Y de la Figure 6. La deuxième chose que les institutions financières doivent faire, est d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Ce défi n'est pas limité cependant à la microfinance. Nous avons beaucoup entendu de choses en cette époque de l'Internet sur l'importance des technologies de l'information, sur les activités bancaires effectuées en ligne, etc. C'est parce que les banques essaient de trouver le moyen de rabaisser le coût de transaction. Par exemple, le traitement d'un chèque aux USA peut coûter à la banque cinquante cents par transaction. Mais si le même traitement est exécuté électroniquement, il ne coûterait à la banque que cinq cents. Cela représente dix fois moins, ainsi, vous prenez ça et vous le multipliez dans toutes les opérations que vous effectuez. Les banques sont maintenant les plus grands consommateurs de technologies de l'information dans le monde. Elles paient plus pour cette technologie que n'importe quelle industrie car ce procédé réduit les coûts de transaction.

En ce qui concerne la technologie, il est important de souligner que toutes les technologies ne peuvent pas être transférées exactement tel quel. Supposer que si une technologie fonctionne en Bolivie ou aux Etats Unis, elle pourra automatiquement marcher quelque part en Afrique, est la plus grande erreur que nous commettons. Prendre une technologie qui a marché dans un certain endroit, la maîtriser et l'adapter à votre pays est un processus riche en enseignement par lequel il faut passer.

Nous avons des exemples de banques commerciales qui fournissent avec succès des services de microfinance. Beaucoup d'entre elles avaient été créées au terme de la transformation d' IMF ou d'ONG telles que BancoSol en Bolivie, MiBanco au Pérou et Banco Solidario en Equateur. Au Guatemala, BancaSol est entrée dans la microfinance en fusionnant avec l'ONG Genesis. En Haïti, Sogebank a créé une filiale de microfinance dénommée Sogesol. Hatton National Bank au Sri Lanka a développé des produits de microfinance et les offre à travers sa structure principale. Ces banques

donnent l'exemple des meilleures pratiques que l'on doit considérer, tirer des enseignements et particulièrement adapter. Elles sont au premier plan de ce que nous disions à propos de « frontière de productivité » à faire reculer – en améliorant la qualité de l'actif et en réduisant les coûts. Aujourd'hui, en Bolivie, nous ne parlons pas de cinquante pour cent d'efficacité ou productivité opérationnelle (définie comme le rapport des charges d'exploitation comme pourcentage du portefeuille). Nous parlons de dix à douze pour cent. Si vous êtes à quinze, quinze pour cent de vos frais, là vous n'êtes plus dans le jeu ; vous êtes en faillite. Donc, en conclusion, les banques iront vers le bas du marché cibler une clientèle moins favorisée. Ils iront d'abord sur le marché des petites entreprises puis sur celui de la microfinance. Comment ? En créant une filiale séparée, en acquérant des IMF existantes et en les gérant comme des activités commerciales séparées ou encore en intégrant les services de microfinance dans les opérations régulières de la banque.

A quel moment ? Evidemment, le contexte macroéconomique sera un facteur déterminant, tout comme le profil du risque. Mais le plus important, c'est quand les banques commenceront à voir ou disons plutôt, quand les intermédiaires financiers commenceront à réaliser que les microentrepreneurs sont réellement une bonne affaire. Les IMF qu'elles soient coopératives ou ONG, ont un rôle énorme à jouer : celui de démontrer que ceci est un commerce rentable.

Comme la concurrence s'intensifie, la rapidité de changement va également s'accroître. Cela veut dire que si vous restez là où vous êtes et dites : « Très bien, je suis heureux dans mon pays et je possède une IMF qui marche très bien », dans quelques années, cela ne va plus être le cas. Quelqu'un fera irruption sur ce marché et la concurrence sera plus vive. Les banques trouveront des moyens de réaliser efficacement un effet de levier sur les technologies financières, d'information et de communication (et par technologies, nous voulons aussi dire méthodologies – comment faire les choses – les processus, l'organisation des personnes, la formation, etc.) pour réduire les charges d'exploitation et rendre meilleure l'évaluation du risque de crédit. Quand elles y parviendront, le secteur de la microfinance changera dramatiquement.

III.2 Le cas de Sogesol

Présenté par Pierre-Marie Boisson, Economiste en chef, Sogebank, Président du conseil d'administration, SOGESOL.

Mon objectif aujourd'hui est de présenter le cas de ma propre institution, la SOGESOL, société affiliée à 35% de SOGEBANK qui est la plus grande banque commerciale de Haïti, comme un modèle d'une entrée réussie dans la microfinance d'une grande banque de détail. Aujourd'hui, après deux ans et demi d'existence, SOGESOL a déjà servi quelques 9 000 microemprunteurs, gère 6 500 clients actifs dans six succursales avec un portefeuille de prêts avoisinant 3 millions de dollars et des prêts moyens de l'ordre de 420 dollars, enregistrant seulement 3,2 % d'arriérés de plus de 30 jours. Sogesol a commencé à être rentable depuis août 2002 et projette de dépasser un rendement de 30% sur les fonds propres pour sa troisième année, ce qui en fait l'une des initiatives les plus réussies de SOGEBANK.

Il y a cinq questions principales sur lesquelles je voudrais me concentrer aujourd'hui : 1) Pourquoi SOGEBANK a-t-elle choisi d'entrer sur le terrain en s'alignant sur les conditions du marché et sur la stratégie commerciale de la banque ; 2) Comment avons-nous choisi de fournir et d'atteindre nos objectifs à long terme dans les domaines de l'efficacité, la pérennité et la couverture du marché, que ce soit en termes de modèle organisationnel, d'énoncé de la mission, de segments de clients, de mix de produits, de méthodologie et de ressources humaines ; 3) Comment avons-nous utilisé une assistance et des partenariats extérieurs ; 4) Quels résultats avons-nous obtenus et quels sont ceux qui sont attendus dans le futur ; et 5) Quels sont les principaux défis auxquels nous aurons à faire face à l'avenir.

L'économie haïtienne et le secteur informel

Le mouvement de SOGEBANK vers la microfinance ne peut réellement pas être compris sans considérer l'environnement dans lequel elle opère. Haïti est le pays le plus pauvre dans l'hémisphère Ouest avec un revenu par habitant de 405 dollars, une espérance de vie de 54 ans, une mortalité infantile de 71 pour 1 000, un taux de 51 % d'adultes analphabètes et de 80% de pauvreté dans les campagnes. Sa population de 8 millions d'habitants avec un taux de croissance de 2,3% par an est très jeune (20 ans d'âge médian) et s'urbanise rapidement (35 % contre 20 % en 1982). Il s'ensuit une forte demande d'emplois.

L'emploi dans le secteur formel a d'ailleurs subi des contraintes nées de plusieurs années de détérioration du milieu des affaires, poussant la population vers la migration, le chômage ou vers un travail informel. La migration a connu une hausse rapide dans les 40 dernières années, la plus grande diaspora de la région, avec un cinquième de notre population totale. La plupart de nos émigrés vivent aux Etats Unis, envoyant des fonds à leurs parents, ce qui constitue la plus grande source de devises, se chiffrant à 15% de PIB.

Les emplois individuels informels restent cependant la principale option pour les personnes qui ne sont pas en mesure de trouver du travail dans le secteur formel. Cela concerne 75% des Haïtiens en âge de travailler. La plupart de ceux engagés dans un emploi informel profitent de la demande de menus services urbains (alimentation, habillement, bijouterie, couture, coiffure, réparations automobiles, etc.) – qui sont en partie alimentés par les fonds reçus de parents immigrés – pour monter leur propre microentreprise informelle. La taille relative du secteur des services en Haïti est reflétée par le fait qu'elle constitue la moitié du PIB du pays comparée au 27% de l'agriculture. Nous estimons à environ 300 000 le nombre actuel de micro et de petites entreprises considérées comme acceptables par les banques dont 60 000 reçoivent en ce moment un crédit formel.

Le système bancaire

Le système bancaire en Haïti se compose de douze banques, y compris huit banques privées locales détenant 80% des actifs totaux avec 63 % allant vers les trois plus grandes banques.

Les dépôts comportent quelques 750 000 comptes se chiffrant à environ 900 millions (25 % du PIB) dont 89 % appartiennent aux titulaires de livrets d'épargne avec des soldes de 500 dollars. Le portefeuille de crédit se chiffre à 390 millions de dollars (11% du PIB), prêté en majorité aux entreprises solides comprenant des grands importateurs et quelques sociétés industrielles dans le secteur de la boisson, de la construction et de l'industrie alimentaire.

La forte présence des micro et petites entreprises dans notre paysage économique a été, jusque dans ces derniers temps, largement ignorée par le système, lequel a été longtemps miné par une concentration du crédit et une aversion des risques. Cet état de fait est dû à la combinaison d'une culture de banque commerciale et une répression financière sous forme d'un taux d'intérêt plafond, des réserves légales d'un montant élevé et d'une faiblesse globale du système légal et judiciaire qui favorise les débiteurs au détriment des créanciers. Cela a indubitablement contribué à l'approfondissement de la répartition inégalitaire des revenus en Haïti, un des principaux obstacles à l'amélioration du climat économique et social en Haïti.

A compter de 1993 cependant, les autorités monétaires haïtiennes ont adopté des mesures de libéralisation agressives avec l'octroi de licence à cinq nouvelles banques, l'élimination du taux d'intérêt plafond de 22% en 1995, l'abaissement des réserves légales de 48 à 26% en 1996 et l'introduction d'une série de réformes visant à encourager la concurrence. Parmi les résultats escomptés dans cette nouvelle posture, on peut citer une prestation de services financiers plus rapide à l'endroit de la population, facilité par le développement des succursales et des innovations en matière de produits, ainsi qu'une distribution avantageuse du crédit comprenant une ouverture vers les micro et petites entreprises de même que les particuliers.

Le secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance en Haïti a traditionnellement été dominé, comme dans tous les pays en développement, par des mutuelles de crédit et des ONG. Stimulée par les progrès au niveau international et le développement de l'économie nationale informelle ; le secteur a rapidement pris de l'importance au cours des années 1990 pour atteindre en septembre 2002, 60 000 emprunteurs servis par 79 prestataires dont 58 mutuelles de crédit, 17 ONG, des associations et groupes religieux et 4 banques commerciales³. Bien qu'étant les dernières à faire leur entrée dans le secteur, les banques commerciales constituent le segment dont la croissance a été le plus rapide et qui représente actuellement 20% du nombre des clients actifs et 30% du portefeuille de crédits total (en valeur) après cinq ans de présence.

Malgré la croissance rapide du secteur, la plupart des acteurs à l'exception des banques, souffrent de l'accès limité aux ressources financières et de la faible capacité à gérer des transactions de grande envergure qui donnent aux grandes banques de détail des avantages compétitifs importants. La fragmentation actuelle du secteur est donc tenue de céder à la consolidation et même à la disparition des plus petits acteurs bien que quelques uns telles que les mutuelles de crédit et d'épargne, les entités religieuses et les ONG survivront à coup sûr, mais sous la pression d'une concurrence de plus en plus vive qui produira entre autres conséquences, une meilleure efficacité, des coûts de prêts réduits et des services améliorés pour les micro et petites entreprises.

³ Basé sur la base de données DAI-FINNET qui exclut un nombre non spécifié de très petites coopératives informelles, des associations rotatives d'épargne et de crédit, des prêteurs sur gages et d'autres systèmes de crédit informels.

A propos de SOGEBANK

Créée en avril 1986 suite à l'acquisition des opérations haïtiennes de la Royal Bank of Canada (RBC) par un groupe d'hommes d'affaires haïtiens, SOGEBANK a très vite grandi pour devenir la plus grande banque commerciale de Haïti avec 30 succursales, 310 millions de dollars d'actif et 29% de parts de marché du système bancaire, comparée aux deux succursales de 60 millions de dollars d'actif et 17% de parts de marché qui ont été achetées à la RBC. En plus de la banque commerciale, SOGEBANK a créé six filiales à but lucratif impliquées dans des opérations telles que le crédit foncier, la commercialisation des cartes de crédit, le crédit à la consommation, le développement immobilier, le microcrédit et les transferts de fonds, ainsi que son entité philanthropique, la Fondation SOGEBANK.

SOGEBANK a introduit beaucoup d'innovations technologiques dans le système bancaire haïtien, y compris les cartes de crédit et les services de guichets automatiques bancaires (GAB). Elle se réclame d'une forte image de leader du marché en termes de compétence, de service, performance technologique et financière, avec 17 ans d'affilée de croissance et de bénéfices (20% en moyenne de rendement sur patrimoine). La culture d'entreprise de Sogebank est un mélange de dynamisme et d'une prudence commerciale traditionnelle de banquier. Sa clientèle est très diversifiée avec la présence dominante de petits épargnants représentant 40% de nos dépôts en valeur. Nous estimons que 40% – d'entre eux ont des emplois informels, gérant des microentreprises. Ce constat a été à l'origine de notre première motivation d'entrer dans le marché de la microfinance comme un moyen de renforcer la loyauté et la satisfaction du client.

Pourquoi SOGESOL ?

Comme la plus grande banque commerciale de Haïti avec environ trente pour cent de parts chez les petits épargnants du pays, un réseau national moderne de succursales interconnectées possédant la capacité de gérer un volume considérable de transactions en ligne et une gestion de qualité prouvée, la SOGEBANK était la candidate logique pour tirer profit de la libéralisation du secteur bancaire et de l'ouverture du marché de la microfinance. L'élimination du taux d'intérêt plafond en 1995 nous a donné le premier et plus important élément incitatif à cet effet, puisque les micro et petits crédits imposent des frais de transaction élevés qui exigent un taux d'intérêt tout aussi élevé pour être viable.

La réduction opérée dans les réserves obligatoires en 1996, permettant le déblocage de l'équivalent de 70 millions de dollars pour des prêts dans le système bancaire a été un deuxième élément fort qui nous a incités à faire notre entrée sur le terrain.

Troisièmement, l'effet de démonstration des institutions commerciales qui ont réussi telles que BancoSol et Caja Los Andes en Bolivie, ou Bank Bakyat en Indonésie, a fait comprendre qu'avec une bonne assistance technique, la microfinance pouvait être très rentable, surtout si l'on considère la grande envergure de l'économie informelle en Haïti.

Quatrièmement le défaut d'offrir des prêts à ses clients de la microentreprise pouvait poser à SOGEBANK un sérieux risque de perdre certains de ses clients qui se tourneraient vers des concurrents plus lestes, et menacer notre principale base de clients. Enfin comme avantage secondaire une grande opération de microcrédit ne pouvait pas manquer de renforcer la réputation solidement établie de SOGEBANK comme leader dans la communauté et acteur responsable sur le plan social, un élément précieux de notre franchise bancaire.

Comment avons-nous choisi d'être prestataire de services de microfinance ?

A. Le modèle d'organisation.

Au départ, SOGEBANK a choisi de créer une filiale indépendante avec son propre conseil d'administration et sa propre direction pour les raisons suivantes :

- La motivation du personnel devait vraisemblablement être stimulée par le dynamisme commercial, la détermination et le sens de la responsabilité que procure une société affiliée distincte, comme il a été démontré dans la performance des autres filiales de SOGEBANK.
- Les fortes différences culturelles entre l'activité bancaire commerciale traditionnelle et la microfinance, pouvaient être mieux gérées avec la création d'une filiale indépendante ; des instruments distincts, tels que des systèmes agressifs d'incitations, pouvaient être développés.
- Il fallait attirer des actionnaires particuliers parmi lesquels des partenaires techniques et financiers.

Le capital de SOGESOL est donc détenu par SOGEBANK (35%), ACCION (19,5%), PROFUND (20,5%) et un groupe d'actionnaires locaux (25%). Son originalité principale réside dans son modèle organisationnel, conçu pour capitaliser aussi bien sur les points forts d'une filiale mentionnés ci-dessus, que sur les synergies évidentes avec la banque commerciale, sa société mère. Les principales caractéristiques de ce modèle organisationnel sont les suivantes :

- SOGESOL est une société de service chargée d'initier et de gérer le portefeuille de crédit enregistré par SOGEBANK. Pour cela SOGESOL emploie son propre personnel et opère dans des succursales séparées qu'elle loue non loin de celles de SOGEBANK. SOGESOL possède son propre logiciel de gestion de prêts, qui est plus adapté à la grande dépendance des activités de microfinance sur les systèmes d'information, mais qui est électroniquement connecté au logiciel bancaire de SOGEBANK.
- SOGEBANK fournit des services de décaissement et de paiement à travers ses propres succursales et ces transactions sont automatiquement transmises quotidiennement au logiciel de SOGESOL.
- SOGEBANK offre également des services d'appui dans les domaines de l'infrastructure, de la technologie, de l'administration du personnel, du volet juridique, de la commercialisation, de la trésorerie et de l'audit, permettant ainsi à SOGESOL de se concentrer sur ses propres affaires.
- En sa qualité de société de services, SOGESOL n'a pas besoin de sa propre licence bancaire et évite ainsi la lourde charge de travail associée aux normes de publication de l'information financière réglementaires qui revient à SOGEBANK, ainsi que la responsabilité officielle pour les risques liés aux prêts.
- Toutefois, d'après le contrat de service entre SOGEBANK et SOGESOL, SOGESOL reçoit une commission variable reflétant pleinement tous les profits, frais et risques afférents à la gestion du portefeuille y compris les charges pour créances douteuses, le coût des ressources du marché, une commission contractuelle de service de soutien et des frais de transaction proportionnels. En conséquence, SOGESOL reçoit une compensation exactement comme une institution financière réglementée sans les obstacles qui y sont liés.
- Dans des dispositions similaires, SOGESOL sera aussi en mesure d'offrir une grande variété de produits d'épargne, de prêts et de paiements à ses clients sous son propre label, mais en faisant usage des différentes capacités de SOGEBANK ainsi que de celles de ses filiales, dont les cartes de crédit et de débit, les services GAB, et ceux relatifs au transfert de fonds. En réalité, SOGESOL a récemment commencé à ouvrir des comptes d'épargne pour ses clients.

- L'activité relative à l'approbation et à la gestion des prêts est entièrement décentralisée dans le cadre de directives uniformes au niveau des succursales.

Ce modèle permet clairement une agilité commerciale et une croissance rapide comme il a déjà été démontré par la performance de SOGESOL au cours de ses deux premières années de fonctionnement et dont les détails seront montrés plus tard.

B. Mission et positionnement sur le marché

En ligne avec la raison commerciale ci-dessus, le modèle organisationnel et les capacités institutionnels, SOGESOL s'est fixé la mission de « promouvoir l'entreprenariat haïtien en adoptant les voies traditionnelles de conduite de l'activité bancaire pour répondre aux besoins des microentrepreneurs et se concentrer sur la satisfaction du client tout en cherchant continuellement à atteindre des niveaux d'efficacité et de rentabilité requis pour assurer la continuité de ses services ».

Le marché que nous ciblons est peuplé de micro et de très petites entreprises avec des besoins en crédit allant de l'équivalent de 100 à 10 000 dollars, engagées pour la plupart dans le commerce de détail et d'autres services urbains aussi bien dans la capitale d'Haïti que dans ses villes de province. SOGESOL considère aussi une extension vers les zones rurales à l'avenir, par le biais initialement des crédits en gros aux fournisseurs existants.

Le produit de base de SOGESOL est un crédit à court terme pour fonds de roulement. Des crédits d'investissement ont été introduits récemment dans deux succursales à titre d'essai. L'objectif à long terme est de couvrir une gamme variée de services et de besoins personnels y compris l'immobilisation et l'amélioration de l'habitat, les lignes de crédit, les cartes de crédit et de débit, l'assurance vie et l'assurance maladie, le tout adapté à la capacité de remboursement du client.

C. Méthodologie

Au regard des besoins du client et de la tendance du marché, SOGESOL a choisi de fournir initialement des prêts individuels directs aux entreprises établies. Ce crédit est étendu au propriétaire de la microentreprise qui doit être au moins âgé de 21 ans, avoir résidé pendant un an à la présente adresse, ne pas figurer sur un état des mauvais payeurs communiqué par « FINNET », un réseau indépendant de fournisseurs de crédit géré par DAI, et posséder une entreprise stable avec une bonne capacité de remboursement. Bien que le flux de trésorerie constitue la première source de remboursement, les agents de crédit basent leur analyse sur l'excédent familial. Les prêts sont basés sur le profil de l'emprunteur mais sont habituellement garantis par des effets et propriétés personnels, comprenant l'inventaire, cosignataires et / ou garants. SOGESOL utilise la méthode de prêt par étape dans le but de réduire les risques en se familiarisant avec les clients et imposant une discipline de remboursement avant d'arriver à la capacité maximum d'endettement.

La procédure de prêt comporte des sessions régulières d'information auxquelles assistent les éventuels clients avant de s'inscrire par la suite pour un prêt ou abandonner soit volontairement, soit par suite d'inéligibilité. Les clients reçoivent aussitôt après, la visite de l'agent de crédit de leur zone aussi bien à leur lieu de travail qu'à leur domicile pour évaluer le flux de leur trésorerie, l'excédent familial et les garanties. Les évaluations des prêts font l'objet de discussions lors des réunions quotidiennes de la commission des prêts sous la conduite des gérants de succursales ou de cadres supérieurs de crédit, et sont d'ordinaire approuvées dans les 5 jours ouvrables pour de nouveaux crédits, et dans 1 ou 2 jours pour des renouvellements en supposant que toutes les conditions auront été remplies par les clients éventuels.

D. Le conseil d'administration, la direction et le personnel

SOGESOL est dirigée par un conseil d'administration de cinq membres comprenant des représentants de SOGEBANK, d'ACCION, de Profund et d'actionnaires locaux. La composition du conseil a été étudiée dans le but de favoriser la complémentarité des compétences et expériences, en incluant la pratique commerciale et les connaissances économiques et technologiques. Le conseil se réunit officiellement chaque mois pour discuter de performance commerciale et financière, ainsi que des grandes décisions de politique. Le président dirige cependant les réunions hebdomadaires de la direction, pour avoir une vue rapprochée des progrès dans tous les domaines, pour apporter son soutien à la direction, et pourvoir à une prise rapide de décision quand cela est nécessaire.

La gestion quotidienne est assurée par une équipe de trois professionnels expérimentés (deux d'entre eux viennent de SOGEBANK) dont le Directeur Général, le Directeur Commercial chargé de superviser le recouvrement et la gestion de la succursale, et le Directeur de l'Exploitation et des Opérations Financières qui porte également un regard sur le suivi et le contrôle interne. Les membres de l'équipe dirigeante reçoivent des salaires fixes ainsi que des primes de rendement trimestriels et annuels. Les services d'audit interne sont fournis par le département d'audit de SOGEBANK et le rapport est envoyé directement au conseil d'administration de SOGESOL. Les comptes de SOGESOL sont aussi audités extérieurement (l'année dernière par un partenaire local de KPMG).

Les agents d'exploitation et de crédit sont de jeunes professionnels qui ont au moins dépassé le niveau secondaire, et sont formés spécialement par SOGESOL qui est d'habitude leur premier employeur. La plupart des cadres et du personnel d'appui reçoivent un traitement issu d'une combinaison de salaires fixes et de primes d'encouragement à la performance liées à une série d'indicateurs qui comportent pour les agents de crédit, le nombre de clients, la croissance, la taille et la qualité du portefeuille. Ses cadres au début font l'objet d'une supervision rapprochée et progressent vers un statut autonome jusqu'à un niveau de cadre supérieur ; chacune de ses positions s'accompagne de l'amélioration du statut et des rémunérations.

Les gérants de succursales sont soit des agents de crédit expérimentés ou directement embauchés et jugés aptes à prendre en mains les défis liés à la gestion des hommes puisqu'on leur demande surtout de savoir diriger et guider leur équipe. Leur rémunération est aussi fortement basée sur la performance et comportera bientôt un pourcentage de bénéfice de la succursale sur les coûts directs maîtrisables.

E. Degré d'efficacité et productivité escomptés

Avec son organisation décentralisée et son équipe entièrement motivée, jouissant d'un accès libre aux ressources pouvant servir aux crédits ainsi qu'aux services de soutien, SOGESOL s'attend à une croissance rapide dans la productivité de son personnel avec 250 crédits par agent ayant trois ans d'expérience et 300 crédits après cinq ans. Ces éléments, combinés avec sa structure plutôt maigre et les frais peu élevés dans la mise sur pied des succursales, devraient permettre à SOGESOL de porter l'efficacité opérationnelle à environ 35% à la fin de sa troisième année et 20% l'année d'après.

L'assistance technique et les partenariats

Le besoin d'une expertise appropriée et le transfert de savoir-faire étaient perçus dès le départ, comme des facteurs clés de réussite dans une activité commerciale aussi complexe et spécialisée. La première organisation à être approchée à cet effet, a été la Banque interaméricaine de développement (BID) au mois de mars 1998. La BID a été d'une grande utilité en nous guidant dans nos efforts, et fut la première à nous présenter à ProFund International – ancêtre sud-américain d'AfriCap – comme source de capital initial et de connaissance du secteur. Alex Silva, Directeur Général de Profund, a apporté un soutien clé en nous orientant dans notre recherche d'assistance technique et de développement de projet. ProFund est devenu un des actionnaires fondateurs de SOGESOL et siège au conseil d'administration. Suivant les termes de l'accord avec nos actionnaires, Profund garde l'option de

vendre ses parts à SOGEBANK à un prix basé sur un multiple spécifié de valeur comptable après cinq ans.

En mars 1999, la BID a signé un accord d'assistance technique assorti d'une subvention de 300 000 dollars pour aider SOGEBANK à couvrir les besoins de sa planification de développement ainsi que ses besoins initiaux en assistance technique. A la suite de cet accord, un contrat de planification de développement a été accordé à BANNOCK – DAI et un produit final soumis à SOGEBANK en janvier 2000. Un deuxième contrat d'assistance technique fut signé en février 2000 avec ACCION International pour assister SOGEBANK dans le lancement de sa nouvelle filiale pour une période de dix huit mois devant prendre fin le 30 juin 2001. Il couvrait l'élaboration des manuels de procédure, l'embauche de personnel initial et la formation de départ, ainsi que l'assistance pour la mise en œuvre et le suivi des deux premières agences. ACCION a également choisi d'investir dans SOGESOL par le biais de son « Gateway Fund » avec signature de l'accord initial des actionnaires et a droit aux mêmes privilèges que Profund, dont un siège au conseil d'administration et l'option de vendre ses parts à SOGEBANK.

L'assistance technique d'ACCION, prolongée à deux reprises à travers des subventions reçues de bailleurs de fonds privés et égalées par SOGEBANK, expire en juillet 2003. Par ces prolongements, ACCION aide SOGESOL d'une part à consolider son organisation interne pour faire face aux défis inhérents à la croissance rapide et à la concurrence, et d'autre part, à introduire plusieurs nouveaux produits comportant des crédits d'investissement et des prêts pour l'amélioration de l'habitation, ainsi que des lignes de crédit. ACCION aidera aussi SOGESOL à mener une étude sur la satisfaction des clients au courant de l'année prochaine.

Notre partenariat avec ACCION et PROFUND de concert avec l'implication de bonne heure de la BID, ont constitué des ingrédients déterminants pour la réussite de SOGESOL aussi bien comme source de transfert permanent de connaissances, que comme contributeur à la gouvernance professionnelle au niveau du conseil, renforçant ainsi la confiance des investisseurs.

Performance à ce jour et objectifs futurs

SOGESOL a commencé ses activités commerciales à la mi-juillet 2000 et a procédé au décaissement de son premier prêt le 9 août de la même année. Deux ans plus tard, SOGESOL avait déjà servi plus de 9 000 clients, décaissé 25 000 prêts pour un montant total de quelques 10 millions de dollars. Par ailleurs, elle a servi 6 500 clients actifs au niveau de six agences, avec un portefeuille de 3 millions de dollars dont 3,2% seulement sont à risque pour plus de 30 jours. Ses remboursements en retard d'un jour ou plus, sont à une proportion raisonnable de 6% et la productivité globale de sa plus ancienne agence est à 215 clients par agent de crédit.

Comme il a déjà été mentionné, SOGESOL a atteint le seuil de rentabilité sur la base du prix de revient complet en août 2002 et espère générer un rendement de plus de 30% sur patrimoine pour sa troisième année d'exercice comptable en 2002-2003. Elle était alors présente dans quatre villes de province. A l'heure actuelle, cinq de nos six agences en activité génèrent des revenus supérieurs à leurs prix de revient directs et variables, alors que trois d'entre elles couvrent confortablement les frais alloués pour leur siège social.

Au cours de ses cinq premières années d'existence, SOGESOL espère servir 20 à 25 000 clients à travers 13 agences répandues dans tout le pays avec un portefeuille de 20 millions de dollars et un rendement sur actif de 5%.

Les défis futurs de SOGESOL

Au regard de son modèle organisationnel et des tendances du marché, SOGESOL doit se préparer à faire face à quatre défis principaux :

- Dépendance sur SOGEBANK accrue par le risque de rivalité interne et de concurrence pour les services communs.
- Risque de rotation du personnel ou de conflits sociaux qui sont de nature à baisser la productivité, l'efficacité, la qualité et le rendement du portefeuille.
- Vive concurrence avec probabilité de déboucher sur une plus grande exigence des clients, de leur abandon ou de leur surendettement : ce qui va réduire les marges et baisser la qualité du portefeuille.
- Risque d'une réglementation défavorable.

Sur le premier point, l'autorité actuelle de la banque sur le conseil d'administration de la succursale, par le biais d'un membre de son bureau exécutif, est une condition critique. Il est tout aussi vital, de documenter toutes les relations existant entre les deux entités sur la base d'un contrat en termes clairs.

Sur le deuxième point, SOGESOL compte considérablement sur la motivation et la stabilité du personnel pour atteindre ses objectifs commerciaux et financiers. Des départs ou conflits sociaux peuvent porter un grand préjudice à la qualité et au rendement du portefeuille. Des mesures sont envisagées pour atténuer ces risques, telle qu'une meilleure connaissance indépendante des clients par un service de contrôle et une formation accélérée, pour permettre un prompt remplacement du personnel. Néanmoins, l'impact négatif de la rotation du personnel ne peut pas être complètement effacé, et les solutions majeures pour le réduire au minimum sont d'offrir un renforcement positif, un bon leadership, et un ensemble d'encouragements et de rémunérations adaptés.

Sur le troisième point, SOGESOL se prépare déjà à une vive concurrence en capitalisant sur ses points forts et en proposant aux clients une gamme de produits vraiment unique qui encourage leur loyauté et un comportement correct. Cela ne va pas cependant empêcher à de bons clients d'aller voir ailleurs et de s'endetter. Un des meilleurs moyens de palier cela est de créer une centrale des risques et un cadre réglementaire solide. SOGESOL envisage de coopérer étroitement avec les autorités, en s'appuyant sur l'aide des acteurs internationaux tels que la BID, ACCION ou USAID pour faciliter le processus dans un avenir proche.

Une telle coopération pourrait empêcher ou atténuer le quatrième risque, c'est-à-dire une réglementation défavorable telles que des règles de crédit irréalistes ou un retour à la répression financière. Sur ce point pourtant, la réussite même de SOGESOL et de ses concurrents pour couvrir les centaines de milliers de microentreprises haïtiennes et les aider à améliorer de façon significative leur modes de vie, pourrait être la meilleure recette pour encourager les autorités à façonner un cadre réglementaire approprié, et créer un système d'informations financières de manière à aider le secteur à se consolider et à continuer à réussir dans son effort.

IV. Voies d'accès indirectes

Jusqu'ici, ce chapitre a exploré les voies institutionnelles par lesquelles les prestataires de services de microfinance peuvent directement accéder aux marchés financiers. Lors de la conférence, les discussions ont été axées sur ces voies, parce qu'elles constituent les seuls itinéraires par lesquelles les institutions peuvent librement accéder aussi bien à la dette qu'aux instruments participatifs sans devoir passer par un tiers. Elles ne constituent pas cependant, les seules voies pour que le secteur de la microfinance accède aux capitaux privés.

Un grand nombre de prestataires de services de microfinance ne sont pas en position d'accéder directement aux marchés financiers, peut être en raison de leur situation juridique ou de leur stade de développement, bien qu'il soit possible pour plusieurs d'entre eux, d'accéder aux marchés financiers indirectement ou partiellement. De telles institutions de détail pourraient se lier avec des institutions financières grossistes et former une relation puissante et productive qui, selon les termes de David Stanton, « peut être bénéfique à long terme aussi bien aux banques qu'aux institutions financières non-bancaires ».

Comme nous l'avons vu plus tôt, les banques commerciales peuvent être impliquées dans le marché de la microfinance en fournissant directement des services de microfinance ou en créant une filiale pour fournir ces services. Mais, elles peuvent aussi investir – par prêt commercial ou participation financière – dans d'autres institutions qui offrent des services de microfinance. Nous connaissons déjà les détails de l'investissement de Financial Bank Group dans FINADEV, mais des exemples supplémentaires d'implications de la banque commerciale ont été cités tout au long de la conférence. Par exemple, Triodos Bank a investi dans douze institutions établies dans sept pays différents. Frank Streppel a expliqué comment sa banque s'est impliquée dans ce secteur :

« Triodos Bank est une banque commerciale créée en 1982 en Hollande, avec comme base la vision que la finance est un très puissant outil de développement. Les besoins en Hollande sont naturellement différents de ceux des pays en développement, notre intérêt est donc différent. Tandis que la microfinance à travers le monde provient beaucoup plus d'idées relatives à la réduction de la pauvreté, Triodos centre son action sur des investissements dans des organisations ou projets respectueux de l'environnement. Nous voulons uniquement financer des entreprises qui en quelque sorte, contribuent au développement de la société. L'investissement peut être orienté vers le volet environnement comme les énergies renouvelables – énergie solaire, énergie éolienne – mais peut aussi toucher aux activités sociales et culturelles. C'est une approche développementale et l'argent a ce pouvoir de développement. C'est, en même temps, un moyen de se positionner comme institution financière. Dans cette mouvance, essayer de réaliser un équilibre entre les aspects développementaux et les aspects commerciaux d'une institution est une œuvre sans fin dans laquelle vous allez vous engager. C'est le même type de tension que nous voyons aussi en microfinance. Comme une conséquence naturelle, nous nous sommes impliqués dans le secteur de la microfinance et cela a résulté en la création d'un service de gestion des fonds internationaux où nous sommes actuellement en train de gérer trois fonds d'investissement qui ont été créés pour investir dans les volets de facilitations de crédit commerciales et de participation financière dans le secteur de la microfinance ».

Selon James Mwangi, de nombreuses banques prêtent directement aux institutions de microfinance au Kenya, on compte même des banques étrangères telles que Standard Chartered et Barclays. Pierre-Marie Boisson a noté que SOGEBANK a ciblé le marché de la microfinance en Haïti non seulement en créant une institution de microfinance, mais aussi par l'octroi de prêts de gros. Il fournit un financement direct aux coopératives pour une raison simple. Raison qui loin d'être de la charité, s'explique simplement par le fait que notre modèle ne peut pas être mis en œuvre là où nous n'avons pas de réseau bancaire. Notre réseau bancaire se trouve essentiellement en ville, et pour toucher ou couvrir des clients dans des zones où la banque n'est pas présente, il nous faut un opérateur. Nous sommes prêts à financer des institutions qui peuvent (jouer ce rôle pour nous). »

Mwangi a mentionné le cas de la Cooperative Bank of Kenya comme étant un cas particulièrement intéressant, « elle a décidé de travailler avec toutes les coopératives d'épargne et de crédit dans le pays et les a littéralement transformées en agents bancaires. Ils sont même en mesure d'émettre des chèques bancaires. On pouvait voir ça au Kenya et je pense que c'est juste une question de temps avant, que nous ne voyions le développement entier de cette relation ».

Compte tenu de la réussite de certaines coopératives, Henri Oketch de INAFI au Kenya a posé la question de savoir pourquoi des institutions comme la Cooperative Bank of Kenya et la FCPB du Burkina Faso (une coopérative d'épargne et de crédit avec près de 300 000 clients) n'ont pas attiré l'attention de fonds d'investissement tel qu'AfriCap. Stefan Harpe, parlant au nom d'AfriCap a répondu que le problème relevait d'une structure du capital. « Nous sommes ouverts à une diversité de modèles institutionnels et non uniquement à des banques ou des institutions non bancaires. Nous voudrions travailler avec des coopératives mais naturellement, c'est très difficile d'acheter vingt pour cent d'une coopérative. En réalité, nous pouvons seulement investir dans une société qui a un capital-actions ». Alex Silva, président de séance pour la discussion en cours, a interpellé l'audience : « Quels mécanismes pourraient être mis en œuvre, sinon il est impossible que des fonds d'investissement

prennent une participation financière dans des institutions qui par définition, n'ont pas de fonds propres comme par exemple les ONG ? ».

Des participants à la conférence ont énuméré les difficultés inhérentes à l'établissement d'une relation de toute nature, entre les institutions grossistes et celles de détail. Ils ont soulevé la possibilité de voir des partenaires au développement introduire des garanties pour aider les marchés à se développer initialement. Mamadou Lamine Sylla de la CBAO au Sénégal, a cité l'exemple d'un fonds de garantie financé par l'USAID, qui est en train de stimuler le premier contact entre les institutions financières non bancaires et le système commercial bancaire au Sénégal. Il suggère que des fonds comme celui-ci améliorent les relations entre les banques commerciales et les institutions de microfinance, tout en offrant une bonne occasion à des banques particulières d'aller vers le bas du marché.

Les intervenants n'étaient pas en désaccord avec Sylla, mais ils ont fait remarquer que les exemples de fonds de garantie ayant réussi se font rares. David Stanton a résumé un échange en expliquant : « Très souvent, ils donnent beaucoup mais n'offrent pas d'éléments incitatifs corrects pour encourager les banques à prendre des risques. Les banques très souvent ne prennent aucun risque. Elles prennent des garanties et par conséquent, ne sont pas encouragées à s'engager dans le marché et à y rester après que les garanties sont retirées.

Pierre-Marie Boisson a ajouté : « Le secteur de la microfinance non bancaire a été habitué à être subventionné ; par conséquent, les institutions sont peu disposées à recevoir un financement des banques. Les populations et les ONG elles-mêmes estiment que les taux d'emprunt sont très élevés. Nous devons comprendre que dans cette situation, les bailleurs de fonds traditionnels jouent un rôle intéressant parce qu'ils empêchent vraiment les banques de travailler pour les microentreprises ».

Hany Assaad a reconnu : « Il y a des exemples en Amérique latine où il y a eu un fonds de garantie qui avait été assemblé pour les institutions de microfinance. La question fondamentale est que les IMF ne sont pas habituées à payer en termes commerciaux pour ces garanties et les banques ne sont pas disposées à fournir un financement en dessous de leur frais de financement. En fin de compte, comme il me semble que Patrick Lelong et Franck Streppel l'ont mentionné, c'est une question relevant des différences entre la culture d'une IMF et celle d'une banque. Nous devons y réfléchir. Ce n'est pas une chose à laquelle nous apporterons une réponse aujourd'hui, mais il s'agit-là d'un grand fossé ».

Stanton conclua en ces termes : « Ce qu'une partie des commentaires me fait comprendre, est que nous sommes à un niveau d'engagement relativement bas entre les banques et les institutions de microfinance (en Afrique) et cela pourrait changer rapidement dans cinq ou dix ans. Je pense qu'une caractéristique typique de cette phase de développement initiale du marché est que l'on suppose qu'un fonds de garantie est nécessaire dans le long terme, pour développer une relation entre les banques et les IMF. En réalité, cela peut être un mécanisme pour jeter les bases d'une relation, mais si vous regardez les IMF qui ont le mieux réussi, elles ne dépendent pas d'une garantie, parce qu'une relation commerciale rentable se développe entre eux et dans ce cas, aussi bien les banques que la garantie ne sont plus nécessaires. Je pense qu'à mesure que le secteur bancaire devient plus intéressé à aller vers le bas du marché et qu'il est reconnu que la microfinance peut être rentable si l'on passe à travers les ONG ou les coopératives et si les coûts peuvent être réduits, alors dans le long terme, il peut y avoir une bonne activité bancaire rentable sans avoir recours à une garantie. Je pense d'une manière générale, que les garanties fonctionnent rarement en termes d'établissement de relations à long terme entre les IMF et les marchés financiers.

Les garanties peuvent alors avoir leur place dans l'établissement de liens entre les différentes sortes de prestataires de services financiers. Toutefois, comme beaucoup de voies indirectes d'accès aux marchés financiers, leur capacité à faciliter l'accès est limitée. Même les voies directes, qui ont été explorées au début de ce chapitre, peuvent comporter des défis pour les institutions de microfinance en raison des risques réels ou supposés d'investir dans le secteur de la microfinance, ou en raison de la rareté de l'expertise technique dans certains domaines, ou enfin en raison des différences culturelles entre les différentes sortes d'institutions de microfinance, etc. Il y a encore beaucoup de choses qui

peuvent être faites pour faciliter l'accès du secteur de la microfinance aux marchés financiers, quel que soit la voie qu'une institution donnée choisit d'emprunter. Ce thème sera le point central autour duquel les deux prochains chapitres seront articulés.

CHAPITRE 3 : DÉVELOPPER UN ACCESS VERS LES MARCHÉS FINANCIERS

« Les banques sont motivées à exploiter de nouveaux marchés, mais il leur manque les stratégies et savoir-faire pour s'attaquer aux entraves liées aux petites et microentreprises ».

~Hany Assaad, SFI

« Nous devons faire preuve d'une extrême prudence sur la manière dont l'argent des bailleurs de fonds est utilisé pour encourager les marchés et aider à les construire et non à les déformer ».

~David Stanton, DFID

« Une nouvelle réglementation ne va pas automatiquement générer des institutions financières rentables et bien gérées, mais l'exemple de certains pays qui ont développé un régime réglementaire approprié pour les activités de microfinance tels que l'Ouganda et le Cameroun, et plus loin la Bolivie, démontre que cet effort attire invariablement des investissements de capitaux privés et élargit le secteur de la microfinance commerciale ».

~Rapport annuel d'AfriCap, 2002



Bien qu'il existe diverses voies par lesquelles le secteur de la microfinance peut accéder aux marchés financiers, des contraintes majeures persistent encore et empêchent les prestataires de services de microfinance d'opérer librement sur ces marchés. En réalité, le processus d'intégration de la microfinance dans le reste du système financier vient seulement de commencer dans la plupart des pays.

Le secteur de la microfinance est en transition, depuis un groupe de projets de microcrédit essentiellement financés par des bailleurs de fonds à un éventail varié d'institutions de microfinance qui diffèrent au plan organisationnel et dans le domaine de la maturité financière. L'évolution de ces institutions en un secteur viable est une condition préalable importante pour le développement des marchés financiers de la microfinance. De même, elle dépend aussi en quelque sorte du développement de ces marchés. Quoique cela puisse apparaître comme un dilemme, plusieurs des mêmes forces et facteurs qui appuient le développement du secteur, appuient également le développement du marché financier. Des actions peuvent donc être menées pour faire avancer simultanément les deux processus. Le défi consiste à identifier les voies et moyens de procéder aussi rapidement et de la manière la plus responsable que possible.

Le chapitre 2 a donné quelques idées sur cette question à partir du point de vue des institutions de microfinance, mais qu'en est-il du rôle des autres parties prenantes du secteur de la microfinance ? Que peuvent faire les gouvernements, les bailleurs de fonds et les fonds d'investissement spécialisés, pour aider à légitimer le secteur de la microfinance et augmenter son accès aux capitaux privés ? Que peuvent-ils faire pour accroître non seulement le nombre d'institutions qui peuvent obtenir l'accès aux marchés financiers, mais aussi la qualité et l'étendue de l'accès acquis ?

Les participants à la conférence ont abordé ces questions à partir d'une variété d'angles différents, mais ils sont arrivés pour la plupart, aux mêmes conclusions. Manifestement, il faut une forte collaboration du secteur pour éduquer les investisseurs, les bailleurs de fonds, les gouvernements et les régulateurs, sur les besoins et potentiels de croissance actuels du secteur de la microfinance. Une fois que ces parties prenantes auront une meilleure compréhension des opportunités et limites existantes, ils pourront faire beaucoup de choses pour améliorer la crédibilité du secteur et renforcer sa capacité à attirer des capitaux privés.

L'une des plus importantes initiatives que ces acteurs peuvent prendre est de collaborer dans la création de cadres réglementaires appropriés. Chaque cadre doit être en mesure d'évoluer en même temps que le secteur de la microfinance qu'il régit et devra offrir un mécanisme permettant aux investisseurs commerciaux d'entrer dans le marché de la microfinance. Sans ces deux qualités en particulier, aucun cadre ne pourra appuyer l'accès du secteur de la microfinance aux marchés financiers.

Les diverses parties peuvent aussi collaborer (ou travailler de façon indépendante) pour faciliter la création de centrales de risques, aider à négocier l'accès des IMF à une gamme plus large de mécanismes de financement, offrir des actions de formation aux personnels et opérateurs des IMF, ou faciliter l'échange d'informations entre IMF d'une région donnée ou en Afrique en générale. Ils peuvent encourager la transparence au sein des institutions de microfinance, ainsi que la détermination des normes de performance et de publication de l'information financière et la manière de s'y conformer. Ils peuvent aussi encourager, et peut-être financer l'accès des IMF aux agences de notation, aussi bien pour assurer une gestion saine que pour démontrer la valeur de la capacité d'évaluations externes. Les gouvernements peuvent mener des actions pour s'assurer que le secteur de la microfinance dans leur pays ou région est sous la supervision d'un ministère compétent tel que le Ministère des Finances. Par ailleurs, les bailleurs de fonds peuvent prendre les dispositions nécessaires pour mieux coordonner leurs activités afin qu'elles appuient le développement du secteur dans son ensemble, et éviter la déformation du marché ainsi qu'une concurrence déloyale qui a été, comme on le sait, un facteur ayant découragé l'investissement privé dans le passé.

Ce sont là quelques-unes des suggestions et conclusions générées pendant la conférence. Sans aucun doute, il y a beaucoup de choses que ces acteurs peuvent accomplir ainsi que plusieurs opinions sur la manière de procéder et qui doit jouer tel rôle. De telles questions sont explorées dans ce chapitre, d'abord du point de vue du secteur public, puis de celui des bailleurs de fonds et enfin de celui des investisseurs privés.

I. Le rôle du secteur public

Avec l'accent placé sur le capital privé, les marchés privés et l'établissement de passerelles entre les banques et les institutions privées, le rôle du secteur public en matière de facilitation de l'accès du secteur de la microfinance aux marchés financiers peut sembler sans importance alors qu'au contraire, il est critique.

Les institutions de microfinance opèrent dans un environnement qui est fortement influencé par la politique générale, particulièrement aux niveaux national et régional. Le secteur de la microfinance d'un pays est affecté par les politiques juridiques et réglementaires qui régissent le secteur financier, par les politiques fiscales qui influencent le climat d'investissement, et par les politiques économiques qui affectent les taux d'intérêt, l'inflation et le commerce entre autres choses. Une industrie peut être gênée par, des taux d'intérêt plafond ou par le manque de stabilité macroéconomique par exemple, mais elle peut aussi être appuyée par une réglementation claire de la Banque centrale et par un cadre juridique qui permet à une variété de structures financières d'émerger. Ce dernier point a été cité par les participants à la conférence, comme un point particulièrement pertinent pour l'Afrique.

Comme Beth Rhyne l'a fait remarquer : « Les systèmes dans certains endroits portent réellement leur attention sur la mise sur pied d'un cadre qui est convenable pour les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit alors que d'autres systèmes oeuvrent pour un cadre qui convient aux structures basées sur l'actionnariat. L'Afrique de l'Est a tendance à s'orienter davantage vers les structures basées sur l'actionnariat tandis qu'en Afrique de l'Ouest francophone, l'attention est beaucoup centrée sur les structures mutualistes. Ce qui s'est passé, c'est qu'une forme ou l'autre de ces structures est arrivée à dominer la pensée et la réglementation qui régissent le secteur. Mais en fait, je pense que ce que nous voyons dans les deux modèles, aussi bien celui des structures basées sur l'actionnariat que celui des structures mutualistes, est qu'ils sont tous les deux importants pour le développement de la microfinance. Donc le cadre réglementaire idéal est celui qui permet à tous les deux de se développer.

C'est vraiment dommage qu'une bonne partie de la discussion en Afrique suppose que vous devez être en faveur d'un modèle au détriment de l'autre. Mais en réalité, quand vous les observez quelque part opérer l'un à côté de l'autre, chacun appuyé par un bon cadre réglementaire, chaque type d'institution trouve son propre créneau et, tous les deux modèles peuvent prospérer».

Pour le secteur public en Afrique, le défi n'est pas seulement de créer un environnement qui permet aux institutions de microfinance de fonctionner. Il est plutôt de créer un environnement dans lequel les IMF et leurs clients pourront réussir, parce que c'est ce succès-là qui va alimenter la croissance économique dans les années à venir.

Pour satisfaire les divers besoins financiers de leurs populations, les gouvernements peuvent-ils trouver le moyen de permettre à une variété de prestataires de services financiers d'émerger, de grandir et d'opérer prudemment à la fois ? Peuvent-ils mettre en œuvre des politiques et des institutions nécessaires à l'accroissement de la viabilité des petites et microentreprises. Par exemple, peuvent-ils prendre en compte l'enregistrement de la propriété, l'application des termes des contrats et garanties matérielles, la simplification des procédures d'obtention de licences, les droits de douane et taxes qui éliminent la corruption ? Peuvent-ils incorporer le développement des systèmes financiers, y compris la microfinance, dans leurs grandes stratégies de développement ?

David Stanton constate : « Il y a une preuve que les gouvernements répondent en effet assez bien à ce défi. Si l'on regarde la série de documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté confectionnés par beaucoup de gouvernements en Afrique subsaharienne au cours de ces quelques dernières années, on peut voir que les systèmes financiers et la microfinance sont assez bien représentés dans ces projets. ».

Il y a encore du chemin à faire. Ce document ne constitue pas un forum approprié pour mener des discussions en détail sur ce que doit être un environnement propice ou de ce que des gouvernements précis doivent faire. Beaucoup de documents ont déjà été produits à ce sujet et beaucoup de choses sont en voie de réalisation pour s'attaquer aux défis dans ce domaine. Toutefois, pour illustrer quelques-uns des problèmes auxquels les gouvernements à plusieurs niveaux sont confrontés, de même que certaines actions qui ont déjà été menées pour faciliter l'intégration de la microfinance dans le système financier, trois études de cas sont présentées dans cette partie. La première est du Gouvernement du Sénégal, la deuxième de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et la troisième de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

1.1 Le cas du Sénégal

Présenté par Marie Seck Sèye, Conseiller Technique au Ministère de l'Entreprenariat Féminin et du Microcrédit – Gouvernement du Sénégal

Les années 1980 ont été marquées au Sénégal par des restructurations dans les secteurs public et privé – particulièrement dans le secteur bancaire – par un taux de chômage considérable, et par le développement du secteur informel ou économie de subsistance. En effet, face à la réduction massive de l'embauche tant dans le secteur public que privé, les populations ont eu recours à des activités de survie et à la création des petites et microentreprises. Cette nouvelle réalité économique a naturellement engendré de nouveaux besoins financiers. Cependant, le niveau de pauvreté de ces acteurs économiques les exclut du financement des banques classiques.

Depuis la libéralisation des conditions bancaires, consécutive à la restructuration du secteur financier, deux types de structures financières coexistent au Sénégal et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne : 1) les banques classiques (banques commerciales et banques de développement) et 2) les institutions financières de type mutualiste. Ces structures mutualistes sont reconnues par les autorités monétaires chargées de la réglementation de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et sont régies au Sénégal par la loi 95-03 du 5 janvier 1995. Parmi ces organisations, il y a 260 mutuelles d'épargne et de crédit, 384 groupements d'épargne et de crédit reconnus, et 8 structures signataires de la convention cadre.

L'intégration des structures de microfinance dans le système d'intermédiation financière est indispensable dans un contexte de lutte contre la pauvreté basé sur la génération de revenus par les populations défavorisées. Quelques-unes des caractéristiques institutionnelles qui font que les IMF sénégalaises conviennent à cette tâche comportent :

- La capacité à développer des services financiers adaptés aux besoins des couches exclues du système bancaire classique (conditions de crédit souples par rapport aux garanties et à l'apport personnel).
- La forte implication des bénéficiaires, dans la plupart des cas, dans la gestion des institutions dont ils sont à la fois propriétaires et usagers.
- La proximité des institutions avec leurs populations cible.
- La capacité à mobiliser l'épargne au sein des couches défavorisées : de 9,85 milliards F CFA en 1998, les dépôts ont atteint 18,46 milliards F CFA en 2000, ce qui représente une augmentation d'environ 98% sur la période.
- L'évolution positive des institutions en termes de leur portée : le nombre de guichets est passé de 233 en 1998 à 324 en 2000, soit une augmentation d'environ 39%. Cette augmentation s'est poursuivie pour atteindre 652 guichets à la fin 2002. Le taux de pénétration a augmenté de 14,4% en 1998 à 18,6% en 2000 ; ceci reflète le dynamisme du secteur et son impact sur la population en termes de fourniture de services financiers de proximité.
- Une tendance positive en termes de volume de crédits accordés : de 11,4 milliards de F CFA en 1998 à 20,3 milliards en 2000, soit une augmentation de 78%.
- Une contribution à la création d'emplois avec 774 nouveaux emplois créés en 1999 et 793 en 2000.
- La volonté du gouvernement à faire émerger le secteur par son articulation à l'économie moderne, notamment au marché financier.

A l'origine, ces institutions étaient chargées de promouvoir le développement des groupes défavorisés, particulièrement en milieu rural. Le secteur a bénéficié d'un encadrement de l'Etat sur financement des partenaires au développement et de certains Ministères tels que celui de l'agriculture et du développement rural. Des fonds sociaux sont toujours disponibles à travers des programmes d'insertion et de lutte contre la pauvreté qui peuvent appuyer le secteur en terme de dotation de lignes de crédit.

Il est important de signaler cependant, qu'après plusieurs années d'activités, le secteur commence à montrer des signes de dysfonctionnement qui doivent être pris en compte si on veut faire du secteur un levier de développement durable. Un certain nombre de contraintes ont été identifiées :

- L'interdiction de prêter des fonds d'un montant supérieur à plus de deux fois l'épargne collectée ;
- La forte concentration des activités dans certaines zones d'où la naissance de problèmes de concurrence et d'adversité ;
- L'absence de personnel qualifié ;
- L'insuffisance des mécanismes de contrôle et d'audit internes ;
- L'inefficacité de la politique de mobilisation de l'épargne ;
- Le manque de professionnalisme du secteur ;
- La prédominance des crédits à court terme ;
- L'insuffisance des ressources par rapport aux besoins des bénéficiaires ;
- La tendance à la baisse des ressources externes (lignes de crédit, subventions et autres ressources) ; leur contribution à la totalité des ressources était de 14% en 1998 et de 11% en 2000 ;
- Les problèmes de refinancement.

C'est pourquoi à l'occasion d'un forum organisé par le Ministère de l'Entreprenariat Féminin et du Microcrédit au mois de mars 2003, le Chef de l'Etat a rappelé que la création de ce ministère unique

en Afrique et dans le monde est basée sur l'importance d'un développement de proximité et décentralisé, et sur la nécessité d'accompagner la croissance des mécanismes financiers décentralisés, afin que la microfinance puisse devenir un instrument de financement de l'entrepreneuriat. Une telle vision doit être mise en œuvre par le développement du secteur privé, et particulièrement dans un pays en développement comme le Sénégal, par celui des petites et microentreprises (PME).

Un des objectifs de notre stratégie de développement du secteur privé, est le renforcement des capacités des systèmes de financement décentralisés (SFD) par l'introduction de mesures incitatives par les autorités. En effet, les PME sont souvent confrontées aux problèmes d'accès au système bancaire traditionnel, alors que les SFD, étant donné qu'ils ne disposent que de ressources à court terme, éprouvent des difficultés à financer des investissements qui nécessitent des prêts à long terme.

Face à ce dilemme, l'Etat se fixe l'objectif d'élaborer une stratégie nationale de développement du secteur de la microfinance. Ce processus, qui passe par l'élaboration de la politique du secteur, va projeter la base de développement d'une microfinance capable de contribuer à la croissance et à faire reculer la pauvreté de manière significative.

La création d'un ministère chargé du microcrédit est un signal fort. Il marque, d'une part, la volonté des autorités de promouvoir le développement du secteur et d'autre part, la reconnaissance de la maturité du secteur et son passage au financement d'activités génératrices de richesse et de valeur ajoutée. Cela signifie qu'à l'avenir, la microfinance devra adopter une approche plus commerciale.

Dans le domaine du microcrédit, le Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin a comme mission :

- la formation des populations ciblées ;
- la promotion et le développement du microcrédit ;
- la mise en place et la gestion d'un fonds de refinancement au profit des SFD et de l'entrepreneuriat féminin ;
- l'exécution et la gestion de lignes de crédit destinées aux systèmes financiers décentralisés et aux femmes ;
- la signature de protocoles de partenariat avec les structures impliquées dans le suivi de la microfinance ;
- la préparation de dossiers de projets pour la recherche de lignes de crédit pour le microcrédit auprès des partenaires de développement ;
- la création de conditions qui favorisent la participation des institutions bancaires à une politique de développement du microcrédit.

Il appartiendra au Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et du Microcrédit, dans l'application d'une stratégie assortie d'un plan d'actions, de développer des politiques et programmes destinés à rendre le secteur plus professionnel et plus attractif pour les capitaux privés. Dans la réalisation de ses objectifs, le Ministère garde une vision claire qu'il veut partager avec toutes les parties impliquées : « Faire de la microfinance un instrument performant de mobilisation des ressources internes pour contribuer par des services et produits adaptés au financement de l'économie. »

Une bonne maîtrise de la problématique étant une condition nécessaire à la définition d'orientations claires et bien ciblées, l'Etat doit préciser les enjeux et les défis à relever et identifier les actions à mener.

Les enjeux sont de deux ordres. Premièrement, pour les SFD, il y a la viabilité et la pérennité de leurs unités, de même que l'innovation financière et l'adoption de nouveaux produits et services financiers. Deuxièmement, il y a l'arrimage de la microfinance aux marchés financiers régionaux et africains. Sur la base de ces enjeux, les défis ci-après ont été identifiés : 1) la professionnalisation du secteur ; 2) la création de synergies entre les SFD, et entre eux et les marchés financiers, et 3) le renforcement des actions de suivi et d'évaluation dans le secteur.

Le choix du thème du séminaire organisé au mois de mars, « *Entreprenariat Féminin et Microfinance : Enjeux et perspectives dans le NEPAD* », indique la perception des autorités du rôle que la microfinance joue dans la réalisation des objectifs du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD).

Etant donné qu'un de ses principes directeurs est le développement par le secteur privé, le NEPAD fixe entre autres objectifs de :

- promouvoir le rôle des femmes dans le développement socio-économique en développant des activités lucratives grâce à un accès plus facile au crédit ;
- appuyer les microentreprises du secteur informel et les petites et moyennes entreprises du secteur formel ;
- inciter les pouvoirs publics à supprimer les obstacles qui freinent l'esprit d'entreprise des acteurs économiques africains ;
- améliorer les mécanismes de crédit et de financement ;
- améliorer l'accès des petites et microentreprises aux capitaux en consolidant les programmes de microfinance ;
- appuyer la mise en œuvre de réglementations appropriées à la promotion des petites entreprises, microentreprises et institutions de microfinance.

La réalisation de ces objectifs suppose la prise en compte de questions relatives à la professionnalisation et au refinancement qui constituent de nos jours des problématiques cruciales du secteur. Quelques actions à mener et qui ont été identifiées comportent :

- Favoriser la réadaptation de la réglementation en vigueur pour mieux satisfaire les attentes des différents acteurs, et permettre un assouplissement des conditions d'exercice qui devrait engendrer une plus grande implication des opérateurs privés à la recherche de profits, et augmenter ainsi les possibilités financières des SFD ;
- Encourager les SFD à s'organiser en réseau, et peut-être, les amener à se constituer en banque pour faciliter leur accès aux marchés financiers.
- Renforcer les capacités techniques et professionnelles des IMF :
 - En créant un centre d'information/formation qui facilitera le développement des ressources humaines et augmenter les possibilités d'accès à l'information financière relative aux marchés des capitaux. De cette manière, les SFD pourront acquérir une solide culture de l'entreprenariat, des équipes de gestion expérimentées et des systèmes de gestion efficaces.
 - En appuyant la mise en œuvre d'un système de notation (rating) pour évaluer les capacités des SFD et leur assurer une gestion saine, gage de viabilité commerciale.
 - En créant une centrale des risques dans le but de prévenir le surendettement des clients et l'accroissement des taux d'impayés qui pourraient remettre en cause la pérennité financière des institutions de microfinance.
- Faciliter l'accès des SFD aux marchés financiers en renforçant leurs capacités financières à travers :
 - La mise en place d'un fonds de refinancement ;
 - L'appui dans la recherche de ressources supplémentaires capables de financer les besoins à moyen et long terme ;
 - L'appui dans l'accès à l'information sur les marchés financiers nationaux et internationaux.
- Assurer une meilleure intégration régionale des structures de microfinance.
- Impulser le développement de la recherche appliquée en favorisant les études d'impact, notamment l'impact de l'articulation entre SFD et banques classiques.
- Appuyer le processus de redynamisation du cadre de concertation des SFD.
- Coordonner et rationaliser les interventions des bailleurs, des SFD et des bénéficiaires.

L'appui du gouvernement et des bailleurs reste insuffisant, et même très limité, pour satisfaire les besoins des institutions de microfinance. Aussi pour parvenir l'autosuffisance financière, gage d'une

croissance soutenue et durable, les IMF se doivent de rechercher de nouveaux capitaux, d'où la nécessité pour elles d'avoir accès aux ressources commerciales.

A cette fin, plusieurs voies peuvent être explorées :

- Le financement par endettement, sous la forme de fonds de garantie, d'emprunts et de mobilisation des dépôts ;
- Les titres de participation (ouverture du capital des IMF) ;
- Les fonds d'investissement (prises de participation en fonds propres et quasi-fonds propres dans le capital des IMF) ;
- Les fonds commun de placement à caractère social ;
- Les titrisations (émissions d'obligations) ; et
- La mobilisation de ressources par captage, par les IMF, des excédents de trésorerie dégagée dans la sous-région, et dans le continent, de façon plus générale.

Toutefois, considérant le risque financier qui est lié à chacun de ces modes de financement, la crédibilité des IMF constitue aux yeux des investisseurs, un facteur déterminant pour leur accès au marché financier. Cela oblige les IMF à remplir les conditions préalables ci-après :

- Avoir un statut clair et une réglementation adaptée à ce type d'activité ;
- Se conformer aux normes de prudence suivies par les entreprises à capital détenu par des actionnaires ;
- Veiller à la prédominance du rendement financier sur les considérations non-financières ;
- Instaurer un contrôle efficace garanti par un conseil d'administration ;
- Etablir des critères d'évaluation clairs.

1.2 Le cas de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)

Présenté par Eric Amah Ekue, Directeur du Service des Systèmes Financiers Décentralisés, BCEAO – Sénégal.

Qu'est-ce que c'est que la microfinance en Afrique de l'Ouest ? Notre définition est un groupe d'institutions qui essaient de répondre à une demande de crédit qui n'a pas eu satisfaction auprès des banques. Elle est aussi un groupe d'opérateurs qui essaient d'offrir leurs services financiers aux populations qui sont généralement exclues des systèmes bancaires classiques. La microfinance n'est pas pour nous une mode éphémère. Dans notre sous-région Ouest Africaine, les institutions les plus anciennes fonctionnent depuis plus de 36 ans. Elles ont démarré au début des années 1960, notamment dans des pays comme la Côte d'Ivoire, le Togo, le Burkina Faso et aussi le Bénin ; puis après une quinzaine d'années plus tard, dans des pays comme le Mali et le Sénégal.

Le secteur renferme une gamme variée d'acteurs dont les plus communs sont les institutions d'épargne et de crédit, le plus souvent sous forme de coopératives ou de mutuelles. Les autres catégories d'institutions sont des services de crédit uniquement et de projets à volet crédit. Comme M. Lelong l'a décrit plus tôt, nous avons vu aussi tout dernièrement l'apparition de nouvelles structures privées sous la forme de société anonyme.

Globalement le secteur est en pleine expansion, mais les performances sont contrastées. A la fin du mois de décembre 2002 :

- Plus de 500 institutions disposaient de plus de 3000 points de service aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural ;
- Environ 5 millions de personnes sur les 75 millions que compte l'UMOA ont accès aux services offerts par ces institutions ;
- Les dépôts se chiffrent à 173 milliards F CFA contre 12 milliards en 1993 ;
- Les prêts octroyés étaient de 159 milliards F CFA contre 17 milliards en 1993 (au moment de la mise en place de la législation spécifique sur la microfinance) ;
- Le montant de l'épargne était élevé (le secteur dégage un excédent en ressources placé dans les établissements bancaires. Le montant de ces placements s'élevait à 49,4 milliards F CFA en 2000 et est estimé à 14 milliards en 2002) ;

- Le niveau de capitalisation en fin décembre 2000 était de 23,1 milliards F CFA ;
- Les emplois directs créés étaient de l'ordre de 6 290 en 2000 ; plus de 7 800 ont vu le jour en 2001.

La vive expansion du secteur s'est accompagnée de dysfonctionnements susceptibles de fragiliser les résultats enregistrés. Il s'agit notamment de malversations financières et de la dégradation de la qualité du portefeuille des principales institutions fonctionnant dans la région, résultant de la défaillance des mécanismes de contrôle interne et de l'insuffisance des systèmes d'information et de gestion. Tout cela nous a conduit aujourd'hui à mener des réflexions pour identifier les voies et moyens de consolider la croissance car, bien qu'elle soit très forte et réponde sérieusement aux besoins de la population, elle ne pourra pas survivre si des aménagements ne sont pas effectués.

Ces aménagements sont le point central du nouveau programme régional d'appui du secteur. Là, je ne vais pas rentrer dans les détails, mais parmi ses objectifs principaux, figurent l'amélioration du cadre juridique et réglementaire, le renforcement des capacités opérationnelles des institutions travaillant dans le secteur, et une meilleure information sur le secteur, aussi bien en termes de données collectées, qu'en termes d'utilisation de ces données. L'absence d'étude constitue l'un des problèmes majeurs de ce secteur : être au courant de ce qui se passe réellement, pouvoir prendre de bonnes décisions, et adopter des mesures idoines pour anticiper les risques. Cet aspect particulier n'est pas souvent pris en charge.

Pour ce qui est de la réponse des autorités monétaires, l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) existe depuis 1962 et regroupe huit Etats de l'Afrique de l'Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Togo et la Guinée Bissau. Ensemble, ils constituent un espace monétaire qui couvre une superficie de 3,5 millions de kilomètres carrés et abrite une population de près de 75 millions d'habitants. L'UMOA est caractérisée par l'existence d'une Banque Centrale commune à tous les Etats membres : la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La BCEAO émet une monnaie commune convertible, le franc CFA, qui a cours légal dans tous les Etats de l'Union. La convertibilité de la monnaie est assurée par la centralisation complète des réserves de change sur la base d'un accord de coopération signé avec un partenaire extérieur qui est le Trésor Français.

Une union économique née de la création de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) est rattachée à l'UMOA en 1994. L'UEMOA se fixe, entre autres objectifs, de renforcer l'intégration des économies des Etats membres par l'établissement d'une union économique et douanière, où les produits du crû et les ressources humaines peuvent circuler librement. La zone est caractérisée par une convergence de politiques et de performances économiques ainsi que par la gestion des politiques communes de développement.

L'intégration régionale comporte plusieurs avantages pour l'industrie de la microfinance. Tout d'abord, il y a la stabilité du taux de change qui est la conséquence d'une parité fixe établie avec le franc français de 1948 à 1999, et avec l'euro depuis cette date. La préservation de cette parité fixe réclame la mise en œuvre de politiques monétaire et du crédit qui sont orientées vers la maîtrise de l'inflation.

Ces politiques ont poussé les populations à avoir confiance dans la valeur de la monnaie commune et cela encourage l'épargne. Prenez, par exemple, le cas de la Guinée Bissau. Avant d'entrer dans l'Union, elle avait un taux de change dont la variation quotidienne entraînait une dépréciation de la monnaie et des taux d'intérêt élevés. Le public qui n'avait donc pas confiance en la monnaie, gardait son épargne essentiellement sous la forme de biens matériels. Ce n'est que tout récemment, avec l'entrée de la Guinée Bissau dans l'Union, qu'on a remarqué le développement de l'épargne sous une forme monétaire.

Par ailleurs, le secteur de la microfinance de l'UMOA est caractérisé par une mobilisation importante des dépôts. En fait, il y a eu plus d'excédent dans l'épargne que dans les opérations de crédit en

comparaison à nos collègues des autres continents. L'importance de cette épargne est énorme – car d'autres éléments y sont rattachés – mais nous devons nous demander pourquoi on n'a pas été en mesure de transformer toute cette épargne en crédit.

En ce qui concerne les autres éléments de l'intégration économique, on peut aussi citer la convertibilité de la monnaie commune, l'ouverture des marchés et la libre circulation de la main d'œuvre comme des avantages à mettre au compte de l'Union. Suite à l'intégration, un financement peut être accordé aux petits commerçants et aux éleveurs engagés dans le commerce transfrontalier. Les entités issues de différents Etats membres, peuvent créer une organisation offrant des services communs à ses membres. En outre, les ressortissants de l'UMOA peuvent travailler dans les institutions de la région, et posséder des biens dans plus d'un pays membre. De même, la liberté des transferts favorise les opérations commerciales avec les acteurs économiques résidant à l'extérieur de l'UMOA.

Cependant, les facteurs cités comme des avantages peuvent s'avérer être aussi des points faibles. L'interpénétration des marchés dans la zone UMOA provoque de rapides répercussions des crises internes et externes. Quand un problème survient dans un pays, il se propage rapidement et s'étend dans les pays voisins. Par exemple, les événements de fin 1999 en Côte d'Ivoire ont beaucoup affecté, au Mali, les activités des transporteurs de marchandises qui ont perdu d'importants marchés, et les producteurs dont les matières premières étaient bloquées au port d'Abidjan. Les marchands de bétail burkinabé qui vendaient leurs bêtes sur les marchés ivoiriens n'ont pas pu rembourser leurs crédits arrivés à échéance, provoquant une dégradation de la qualité du portefeuille d'un grand réseau d'IMF au Burkina Faso. Il en a découlé une réduction de la disponibilité du crédit pour certains types d'activités commerciales dans ce pays.

La stabilité peut, dans certains cas, mener à une stagnation dans la gestion, où une inactivité (par exemple, une absence d'analyse des charges d'exploitation et des facteurs déterminant la viabilité de l'institution) qui peut causer des problèmes à l'institution, et ce faisant, compromettre les ressources des déposants. En conséquence, les autorités monétaires, en particulier la BCEAO, doivent veiller à sauvegarder les opérations du système bancaire et financier en général, et de la microfinance en particulier.

Les mesures prises par la BCEAO jusqu'ici, consistent principalement en la mise en place d'un cadre juridique spécifique, sur la base des dispositions de l'Article 22 du traité constituant l'UMOA, qui donne à la Banque Centrale le pouvoir de proposer une législation uniforme à tout le groupe des Etats membres, particulièrement, là où les lois et règlements sur la devise étrangère régissant le contrôle et l'octroi du crédit sont en cause. Les Etats membres doivent adopter ces règles par le biais d'une législation nationale. C'est à cause de cela qu'il existe dans l'UMOA, un règlement uniforme pour les banques.

Au début des années 1990, les autorités monétaires, dans une tentative de diversification du paysage financier et afin de favoriser ainsi, un meilleur financement de l'économie, ont entrepris une réforme des textes réglementaires régissant le secteur de la microfinance. Avant 1993, le dispositif juridique reposait essentiellement sur la loi coopérative, et sur celle traitant de la réglementation bancaire qui réserve le monopole des opérations d'épargne et de crédit aux banques et établissements financiers (les entités ayant une forme juridique et remplissant les conditions relatives à l'acquisition de fonds propres minimums obligatoires).

Entre 1994 et 1998, une réglementation spécifique a été élaborée par la banque centrale pour les institutions de microfinance. Elle avait trait, en particulier, à :

- La loi sur les coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit, et son décret d'application qui s'adresse aux institutions de microfinance organisées selon les principes d'une coopérative ;
- Une convention cadre pour prendre en compte les institutions relevant d'un statut juridique autre que celui des coopératives ou mutuelles ;

- Les directives de la Banque centrale qui sont des textes d'application permettant la standardisation de la collecte d'informations.

Les différentes réglementations prévoient des passerelles entre les différentes parties du secteur financier. Ainsi, les mutuelles ou coopératives qui sont des sociétés à capital variable, peuvent accéder au statut des banques et établissements financiers par le biais d'un instrument financier. Les institutions relevant de la convention cadre, et celles qui ont été constituées sous la forme d'une société anonyme, peuvent évoluer pour devenir des banques ou établissements financiers régis par la loi bancaire. Cela n'est possible que lorsque les différentes composantes du système bancaire et financier de l'UMOA ne sont pas cloisonnées.

En outre, des mesures complémentaires ont été prises dont :

- l'information et la sensibilisation sur le contenu du cadre juridique ;
- l'appui aux Ministères des Finances pour la mise en œuvre de la réglementation (mettre à disposition les équipements, formation des agents et subventions aux budgets de fonctionnement des structures ministérielles de suivi) ;
- des actions de formation à l'endroit des représentants des IMF dans la région ;
- des campagnes de sensibilisation et de vulgarisation de la législation en collaboration avec les associations professionnelles.

Ces actions entreprises autour du cadre juridique ont favorisé la standardisation des mécanismes de collecte de l'information, permettant une vue d'ensemble sur le secteur avec la possibilité de comparer les performances institutionnelles et de communiquer les éléments des statistiques au niveau régional.

En termes d'enseignements tirés et de perspectives dégagées, ce qui fait l'objet d'intenses réflexions, c'est comment renforcer le cadre juridique. Un cadre juridique n'est jamais fermé dans le sens du dialogue permanent que nous entretenons avec les différentes parties prenantes. Les domaines qui doivent être améliorés ont été identifiés, et seront considérés sérieusement dans les années à venir. Par exemple, il y a des questions relatives au comportement des institutions dans des cas où certaines enregistrent un excédent de ressources et d'autres non. On doit pouvoir chercher les moyens de réunir ces institutions au travers des dispositions juridiques. S'il y a un excédent de ressources dans le court terme, il y a aussi un besoin pour des fonds d'investissements.

Sous ce rapport, une série d'inquiétudes subsistent à l'égard du renforcement des mécanismes d'exploitation des institutions. En effet, on ne peut pas parvenir à la croissance dans les institutions de microfinance si celles-ci ne possèdent pas de base solide. Le diagnostic de la sous-région permet de remarquer que les institutions ne sont pas préparées pour la croissance en termes d'organisation interne et d'instruments à mettre en œuvre. Le prochain défi sera de les aider à se préparer pour la croissance, en mettant l'accent sur les systèmes d'information de gestion qui permettent de disposer de bonnes informations rapidement. Ce sera l'objectif de la prochaine phase qui se veut un point d'achoppement pour le renforcement des systèmes d'information de gestion, à savoir, la mise en œuvre d'un système comptable spécifique à la microfinance. Les banques de la sous-région ont adopté un système unique et les sociétés en ont fait autant. Il faut maintenant faire de même pour la microfinance afin d'asseoir son rôle au service du secteur.

III.1 Le cas de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)

Présenté par Jean Claude Ebe-Evina, Coordonnateur, Projet d'Appui au Programme National de Microfinance, Cameroun.

Est-ce que le cadre réglementaire de la zone CEMAC aujourd'hui est favorable et suffisamment attractif pour recevoir des investissements privés directs ? Cette question est importante parce qu'elle est une condition requise pour la création et la promotion de la microfinance dans nos pays. Le cadre réglementaire reste vraiment le plus important piédestal.

Ma présentation va s'articuler en deux parties : une première partie qui retrace l'évolution historique du secteur de la microfinance, particulièrement le contexte réglementaire au Cameroun et à l'intérieur de la zone CEMAC en général ; et une deuxième partie qui portera un regard sur la situation actuelle de 2000 à 2002. Je vais conclure avec une réponse à la question qui nous a été posée, c'est-à-dire : y a-t-il un contexte réglementaire approprié et favorable pour l'investissement privé direct ?

Je commencerai par décrire trois périodes de développement historique. La première période peut être caractérisée, si on souhaite la caractériser, par une crise économique et financière au début des années 1990. Le secteur ou mouvement de la microfinance était considéré comme un phénomène relativement récent, particulièrement dans les pays en Afrique subsaharienne, bien que certaines expérimentations aient déjà été effectuées au Cameroun où les premières expériences en microfinance datent des années 1960. Le réseau là-bas, actuellement le plus grand dans l'union, comprend 250 organisations. Mais au cours des trente premières années, de 1960 à 1990, il n'y a pas eu grand chose, et le secteur n'a jamais été le centre d'attention des autorités gouvernementales ou publiques.

Donc, tout a commencé dans les années 1990 avec la crise économique et financière dans laquelle les principaux résultats sont devenus les conséquences et les causes à la fois : la restructuration du système bancaire qui a causé la fermeture de nombreuses agences bancaires, notamment en zones rurales et semi-urbaines, et parfois en milieux urbains, et l'exclusion de certaines catégories socioprofessionnelles qui auraient pu se qualifier comme de petits clients pour les banques commerciales traditionnelles.

Le deuxième élément contextuel à noter pour ce qui est de la première période, est que pendant les années 1990, nous nous sommes retrouvés à l'avènement de la liberté, à l'avènement de la libéralisation avec l'arrivée de la démocratie qui comme vous le savez, a eu initialement des répercussions au niveau social – au Cameroun, avec la libéralisation des associations en 1990, que je n'ai pas mentionnée ici, mais qui va se poursuivre avec la loi de 1992 qui traite des sociétés coopératives et des groupes d'initiative commune (GIC).

Quand on examine le texte de cette loi, qui était axé sur – je dirai le secteur rural – sinon secteur agricole, on note sept articles qui portent essentiellement sur les sociétés coopératives d'épargne et de crédit. Bien que le rédacteur de cette législation était primordiallement intéressé par des coopératives agricoles rurales, on peut dire que c'est là le début de la réglementation du secteur de la microfinance. Ce fut la première reconnaissance officielle de la structure et de l'activité de microfinance.

Ayant reconnu que la structure de microfinance peut exister et qu'en outre, cette activité peut fonctionner pour le moment exclusivement sous la forme d'une coopérative, quelles en sont alors les contraintes ?

Premièrement, la microfinance qui est une activité financière, était placée sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture. Cela a eu lieu simplement parce qu'au début, le premier texte ou la première activité qui était considérée était une activité rurale, une activité agricole dans lequel cas, l'activité financière ne faisait que l'accompagner. C'est pour cette raison en effet, que durant la première phase, la coopérative d'épargne et de crédit a été créée sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture.

La deuxième restriction est que les conditions d'accès étaient peu contraignantes. A quoi cela se réfère-t-il ? C'est peut être une question de coopérative d'épargne et de crédit, d'une simple déclaration par voie d'inscription au registre COOP/GIC en tant que groupe partageant le même engagement.

La troisième restriction a été l'absence de mesures dirigées, pour protéger les investisseurs (qui sont des membres) et les déposants (qui sont des épargnants). La quatrième contrainte a été le fait que les conditions d'investissement ou de prise de participation étaient limitées à vingt pour cent – ce qui veut dire qu'aucun investisseur ne pouvait prendre plus de vingt pour cent du capital, sur la base du principe « un homme, une voix » quelque soit le montant de votre participation.

La dernière contrainte était que les usagers, qui étaient considérés comme des clients non membres, pouvaient déposer des fonds mais ne pouvaient pas bénéficier de crédits.

Donc, bien que la première législation ait eu à dire peu de choses sur les coopératives d'épargne et de crédit, elle a posé sur ces dernières, un certain nombre de restrictions. En conclusion, on peut dire que la coopérative d'épargne et de crédit était une société fermée dans le sens financier du terme, en ce qu'elle ne permettait pas l'entrée facile d'actionnaires.

La deuxième période historique a eu lieu bien plus tard, presque vers la fin des années 1990. C'est dans ce contexte que nous assistons au rétablissement de l'équilibre macroéconomique et au retour, en principe, de la croissance économique.

Au niveau du secteur financier, on remarque un redressement du secteur bancaire dans lequel nous voyons un rétablissement de la liquidité et de la rentabilité des établissements de crédit. Au niveau du secteur de la microfinance, on trouve que la microfinance cesse d'être seulement un complément à l'activité agricole et devient une activité à part entière. Cet état de fait commence à être reconnu par le gouvernement qui décide en 1998 avec le Décret 98/300/PM, de fixer les modalités d'exercice des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC).

Que signifie cette situation en relation avec la première période ? D'abord on procède ou on assiste au transfert de la tutelle au Ministère des Finances. De cette manière, on ne s'adresse plus au Ministère de l'Agriculture, mais plutôt, au Ministère des Finances. Nous considérons que la microfinance est effectivement une question d'activité financière et non plus une activité d'appoint à l'activité agricole. Cela a conduit à l'inspection et au contrôle des COOPEC.

Le deuxième point important est la reconnaissance de la COOPEC comme une véritable institution financière et donc, le début de son intégration dans le système financier comme toute autre institution. Le troisième élément d'importance concerne la mise en place d'un cadre réglementaire de base. Bien que basique, il est déjà assez sophistiqué, particulièrement en termes de conditions d'accès, qui définit en plus de l'enregistrement COOP/GIC, la composition d'un dossier économique et financier qui comporte un plan de développement, une liste des associés, l'attestation des contrôleurs etc.

La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) s'est impliquée de plus en plus, et cela marque vraiment la reconnaissance de cette activité comme activité financière puisque la COBAC était impliquée dans le processus de délivrance de l'autorisation d'exercer (agrément). En outre, l'inspection et le contrôle étaient assurés par le Ministère des Finances, spécifiquement par la Cellule des systèmes financiers décentralisés créée spécialement à cet effet. Le Décret de 1998 a été complété par la Loi de Finance en 1998-99 qui apporta des modifications importantes parmi lesquelles, le fait de permettre aux COOPEC de prendre des participations dans d'autres COOPEC ou dans des sociétés commerciales.

Donc, contrairement aux sociétés fermées dont j'ai donné la description plus haut, on commence à voir une institution qui va s'ouvrir et recevoir pour la suite, l'approbation d'accorder des crédits aux usagers non membres. Vous vous rappelez que les non-membres pouvaient investir ou déposer de

l'argent dans les coopératives mais ne pouvaient pas emprunter. Evidemment, cela a été un élément dissuasif pour déposer de l'argent dans les COOPEC.

Dans la troisième période de développement, nous sommes maintenant à la fin des années 1990 et au début du nouveau millénaire. Au niveau macro, le programme économique national tire à sa fin. Je voudrai souligner trois points à propos de cette période. Premièrement, l'élaboration d'une politique nationale de microfinance qui est devenue, à mon avis, la nouvelle politique de développement du pays. Et cela n'était pas seulement le cas au Cameroun mais également dans certains autres pays de la zone CEMAC, en particulier au Tchad et au Congo, et dans une certaine mesure, en République Centrafricaine. La politique nationale de microfinance est devenue en fait un élément de la stratégie de lutte contre la pauvreté.

Mon deuxième point est que, comme je l'ai dit précédemment, le gouvernement n'a pas été particulièrement intéressé par la microfinance. Leur intérêt dans le secteur commence réellement en 1998. La microfinance connaissait alors une grande vague de prospérité, particulièrement après 1996. Des statistiques d'une étude du secteur laissent entrevoir que des 300 coopératives ou institutions de microfinance existantes, cinquante pour cent avaient été créées entre 1996 et 2000. Ce fût une croissance explosive sur quatre années, et une croissance à ce rythme n'est pas sans conséquences. Quelquefois, ces conséquences sont simplement liées au manque d'expérience, à la formation, aux instruments ainsi qu'à d'autres éléments dans ces domaines. Mais parfois, les conséquences découlaient du fait que certaines personnes créaient des institutions uniquement pour extorquer de l'argent.

Cela a conduit le gouvernement à faire preuve de plus de rigueur et a abouti à la signature du Décret de 2001 qui apporte quelques modifications à la législation en vigueur. Dans cette mouvance, on assistera au renforcement des actions de supervision et de contrôle du Ministère des Finances. En fin de compte, il y a eu un assainissement du secteur avec l'instauration de l'obligation de demande d'agrément. Ce travail d'assainissement a duré environ six mois et a débouché sur la fermeture de deux cent à deux cent cinquante institutions.

L'élément limitatif dans notre cas, c'est que jusqu'à présent, nous n'avons parlé que de coopératives. Cependant, elles ne représentent que quinze pour cent de l'ensemble des opérations de microfinance ; quatre vingt cinq pour cent des opérateurs sont non-réglémentés ou informels malgré tous les efforts pour formaliser le secteur. On s'est aperçu donc que la législation était encore insuffisante.

Une deuxième contrainte est que cette forme de microfinance n'offre toujours pas un environnement attractif pour des investisseurs potentiels en raison d'un cadre juridique inapproprié.

Ce qui nous amène à la deuxième partie de la présentation qui traite de la situation actuelle. Cela peut être perçu comme une quatrième période en raison des changements apportés à la Loi de 2001. Quel a été le contexte de cette période ? Il y a eu d'abord une intensification du développement de la microfinance sous toutes ses formes : réseaux indépendants, projets soutenus par des organisations bilatérales et multilatérales, et sur l'ensemble du territoire au plan national et régional, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural.

Ensuite, il y a eu la consolidation de volonté politique gouvernementale pour accompagner le mouvement. Cet appui est la réponse à un fort besoin exprimé par les populations d'une part, et la reconnaissance accrue du rôle essentiel de la microfinance comme instrument dans la lutte contre la pauvreté, d'autre part. Cela ne s'est pas passé seulement au Cameroun, mais dans tous les pays de la zone en raison de la participation de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale et de son rôle dans la détermination des normes et conditions pour contrôler le secteur, puis dans la définition de normes financières pour le secteur.

Il est intéressant de remarquer que cette fois-ci, la croissance du secteur n'est pas limitée au modèle de coopérative, mais englobe également d'autres formes, au point où nous parlons de microfinance et pas seulement de coopératives. On distingue trois modèles principaux :

Dans la première catégorie, se trouvent des institutions qui collectent de l'épargne pour ensuite la redistribuer sous forme de crédits accordés exclusivement à leurs membres. C'est le genre d'institutions populaires qu'on trouve dans les villages. La structure juridique est celle d'une association, coopérative ou mutuelles et il n'y a pas de capital minimum exigé.

Dans la deuxième catégorie, les institutions collectent de l'épargne et octroient des crédits aussi bien aux membres qu'aux non membres. La forme juridique est celle d'une société anonyme et le capital minimum exigé est de 50 millions de F CFA. La troisième catégorie d'institutions octroient des crédits mais n'immobilise pas l'épargne. Elle requiert un capital minimum obligatoire de 25 millions de F CFA.

Un autre avantage en ce qui concerne la législation est qu'elle permet aux institutions de fonctionner comme une banque (sauf pour les opérations avec l'extérieur). De même, elle établit des normes réglementaires prudentielles : un avantage très important pour le secteur. La contrainte subsistante est principalement le développement d'un plan comptable, qui a été aussi mentionné par M. Ekue, je crois, quand il parlait de la zone UEMOA.

En conclusion, et en réponse à la deuxième partie de la question qui nous a été posée, nous pouvons dire que le nouveau cadre réglementaire agit comme un facteur incitatif à l'investissement dans le secteur de la microfinance. Ce qui veut dire qu'on peut prendre des risques dans un environnement qui est suffisamment sécurisé, notamment pour ce qui est des institutions des catégories 2 et 3 : les coopératives ou les institutions financières commerciales.

II. Le rôle des bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds ont joué jusqu'ici un rôle prédominant dans le développement du secteur de la microfinance. Aujourd'hui encore, la grande majorité des institutions de microfinance est primordialement financée par les bailleurs de fonds. Leur appui a été déterminant pour aider les institutions à démarrer et à développer leurs premières expériences réussies. Cet appui a aussi permis de faciliter la croissance du secteur à nos jours. Cependant, de nombreux participants ont indiqué que l'appui des bailleurs de fonds est aussi en train de dénaturer le marché, et qu'en fait, il décourage l'investissement privé. Les institutions, les gouvernements et les clients sont tous habitués aux subventions et sont peu enclins à fonctionner suivant les conditions du marché aussi longtemps que des fonds subventionnés seront disponibles.

Les IMF qui ne peuvent pas survivre aux conditions du marché, ne sont pas attractives aux yeux des investisseurs, et les sociétés privées qui veulent s'impliquer dans le secteur de la microfinance ne pourront pas survivre tant que d'autres entités opèrent sur le même marché avec des subventions et sont en mesure de fixer des taux inférieurs aux taux du marché pour leurs services. De plus, comme James Mwangi l'a fait remarquer, les interventions des bailleurs de fonds sont le plus souvent commandées par des priorités ou des convenances d'ordre politique qui entravent le développement du secteur dans son ensemble.

Tout cela mène à ces questions de principe : les bailleurs de fonds, devraient-ils encore s'impliquer dans la microfinance ? Leur action a-t-elle pour résultat de décourager l'intégration de la microfinance dans le secteur financier plutôt que de l'encourager ?

Les participants à la conférence ont soutenu que les bailleurs de fonds doivent s'impliquer dans la microfinance, mais que la nature de leur implication doit changer. En réalité, elle est en train de changer. Les bailleurs de fonds n'éprouvent aucune envie à dénaturer les marchés financiers, et la plupart déploient un effort conscient pour s'éloigner des initiatives de financement direct pour se

rapprocher de tout ce qui facilite le développement du secteur. Conformément aux commentaires de David Stanton : « Le groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et les bailleurs de fonds tels que DFID, USAID, l'ACDI et beaucoup d'autres, sont alignés pour canaliser les services financiers et veiller à l'établissement de passerelles entre la microfinance et le système financier formel ».

L'idée principale derrière cette relation, comme il en a été fait mention jusqu'ici, est la croissance. Stanton poursuit : « Il y a beaucoup d'institutions solides qui atteignent un certain niveau de développement et puis sont bloquées. Elles peuvent servir dix ou quinze mille clients mais elles ne peuvent se hisser au-dessus de ce plafond de verre pour des raisons de capacité de gestion ou de questions relevant du marché. Donc, d'une manière ou d'une autre, nous devons œuvrer pour crever ce plafond afin d'arriver à l'échelle requise pour réaliser un impact significatif sur la pauvreté nationale et régionale ».

Selon les termes de Stanton, le rôle des bailleurs de fonds pour ce qui est de faciliter l'accès du secteur de la microfinance aux capitaux privés est double. Il peut d'une part, aider à rectifier les défaillances du marché et d'autre part, encourager le développement de relations basées sur le marché entre les institutions de microfinance et le reste du système financier. Ce rôle n'a pas beaucoup fait l'objet de discussions pendant la conférence, mais les participants ont effectivement soulevé ce qu'ils pensaient être les six contributions que les bailleurs de fonds pourraient faire. Ces contributions sont les suivantes :

Premièrement, les bailleurs de fonds peuvent atténuer les risques à un investisseur commercial. Ils peuvent le faire en apportant leur concours dans l'identification et le développement des technologies qui améliorent la gestion des risques par les institutions de microfinance. Ils peuvent encourager des actions transparentes de notation et de publication de l'information financière standardisées. Ils peuvent aussi investir dans des mécanismes comme AfriCap, par lesquels des prêts subordonnés peuvent être fournis aux IMF. Comme Stanton l'a expliqué : « Parce qu'ils interviennent par le biais de prêts subordonnés, les bailleurs de fonds sont en première ligne en cas d'insolvabilité. Cela permet aux investisseurs commerciaux d'entrer sur le marché avec un niveau plus bas de risques perçus. Donc en réalité, ce que nous essayons de faire c'est d'agir comme un stimulant temporaire pour encourager les investisseurs commerciaux à entrer sur le marché. Avec le temps, nous souhaiterions pouvoir nous retirer, et permettre aux forces du marché de continuer sans l'assistance des bailleurs de fonds. Il y a plusieurs cas cependant, où l'investissement des bailleurs de fonds est important pour entretenir les activités du marché ou pour initier ce type d'investissement. »

Deuxièmement, les bailleurs de fonds peuvent fournir une assistance technique en termes de subvention pour le renforcement des capacités et des techniques de gestion ainsi que pour le développement des systèmes et technologies de l'information. Une telle assistance serait utile aux banques et aux institutions financières non bancaires, tout comme aux autorités de réglementation et de contrôle. De cette manière, les bailleurs de fonds verront la nécessité d'adopter une approche générale en direction du secteur pour la soutenir. Ils peuvent aussi financer des voyages d'étude, des échanges institutionnels, des conférences ou des recherches qui facilitent une allogamie, un partage des connaissances et un établissement de relations.

Troisièmement, les bailleurs de fonds peuvent fournir une introduction ou un service d'intermédiaire en utilisant leurs connaissances du secteur ou de la région, afin d'aider les bonnes institutions de microfinance à se mettre en rapport avec les investisseurs intéressés.

La quatrième contribution se rapporte au flux d'information. Les bailleurs de fonds peuvent apporter leur aide dans la publication des meilleurs cas de réussite dans l'arène de la microfinance. Comme l'a commenté Stanton : « Nous sommes au courant des modèles asiatiques – Nous connaissons l'histoire de BRAC ainsi que de la BRI d'Indonésie ; nous sommes également au courant des modèles de l'Amérique latine et de BancoSol. Ce que nous devons faire est de trouver une institution de microfinance en Afrique, qui effectue une transition similaire réussie, et le publier amplement dans la

communauté internationale pour que les gens commencent à reconnaître l'Afrique comme un marché émergent pour la microfinance. »

Cinquièmement, les bailleurs de fonds peuvent utiliser les meilleures pratiques et les cas de réussite institutionnelle pour influencer la réglementation gouvernementale des marchés financiers, de manière à ce que l'intérêt public réponde aux besoins du secteur de la microfinance en termes d'environnement juridique et réglementaire, de capital minimum exigé, de délivrance rapide des agréments bancaires et de supervision raisonnable.

Enfin, bien qu'elle soit la contribution la plus difficile que les bailleurs de fonds peuvent faire, Stanton a soutenu que : « Elle est peut-être la plus importante de toutes. Les bailleurs de fonds doivent se ressaisir et penser uniquement en termes de microfinance durable, ou au moins, faire la distinction entre le type de microfinance qui ne nécessiterait pas d'investissement commercial et qui est par nature destinée uniquement à la réduction de la pauvreté, et le type de microfinance qui cherche à bâtir des systèmes et marchés financiers. Il existe dans le monde des programmes de microfinance extrêmement mauvais. Des programmes qui ont été mis en œuvre avec de bonnes intentions mais qui ne sont pas hélas durables ; très souvent appuyés par un financement des bailleurs de fonds, ils sont en train de dénaturer vraiment les marchés au lieu de les construire. Nous appelons ce genre de programmes « des pétroliers » et nous devons les remettre sur pied de manière à réaliser un impact significatif sur les marchés et encourager l'investissement privé.

Stefan Harpe a fait également des commentaires sur ce thème : « En fin de compte, il y aura un éventail d'IMF allant de celles qui s'approchent de la viabilité commerciale à celles fonctionnant dans des conditions ou offrant des services, à un niveau qui ne leur permettra jamais d'être viables. Le principal défi des bailleurs de fonds sera de développer une gamme d'interventions en fonction de la position des IMF dans l'éventail, et d'assurer que les stratégies appliquées à un bout de l'éventail, supportent celles utilisées à l'autre bout ou du moins, supportent le développement du secteur de la microfinance dans son ensemble.

III. Le rôle des fonds d'investissement spécialisés

A bien des égards, les fonds d'investissement spécialisés prennent le relais là où les autres acteurs dans ce chapitre s'arrêtent. Les gouvernements et les bailleurs de fonds créent un environnement qui permet aux fonds d'investissement spécialisés de constituer un marché pour l'investissement dans la microfinance. Ils démontrent que les institutions de microfinance peuvent être viables en répondant aux conditions du marché et peuvent réaliser un retour attrayant sur investissements. Naturellement, ce n'est pas aussi net que cela. Les fonds travailleront en même temps que les décideurs pour améliorer l'environnement dans lequel ils opèrent, et ils collaboreront avec les bailleurs de fonds pour s'assurer que les institutions dans lesquelles ils investissent reçoivent le support non financier dont elles ont besoin pour réussir. Mais en général, leur rôle est de porter le secteur de la microfinance au niveau supérieur, de créer une passerelle entre la microfinance financée par les bailleurs de fonds et celle financée par le secteur privé.

D'un certain point de vue, les fonds d'investissement spécialisés sont des institutions grossistes, et à ce titre, ils ont été mentionnés brièvement à la fin du chapitre deux. Ils fournissent à la fois des fonds et de la crédibilité, ils peuvent augmenter la stature du secteur, apporter du confort aux régulateurs et alimenter la croissance. Néanmoins, les fonds d'investissement sont beaucoup plus que de simples institutions financières grossistes. Ils apportent de la valeur ajoutée d'un caractère entièrement différent. Dans leur rôle de spécialistes de la prise de risques, ils fournissent un capital risque et des réseaux d'expertise. Dans leur rôle comme de spécialistes du développement, ils travaillent avec les banques centrales et les autres parties prenantes du secteur dans un processus d'éducation et de négociations, pour combler le vide entre le secteur financier traditionnel et la microfinance.

Conformément à l'explication donnée par Stefan Harpe en réponse à une question soulevée par Nana Asante Bedianto de Citi Savings and Loans au Ghana : « Les défis réglementaires et les contraintes

auxquels vous faites face, sont à certains égards, très courants dans le développement de nouveaux marchés, parce qu'ils évoluent dans le temps comme les différentes parties : investisseurs, bénéficiaires des investissements, régulateurs et ainsi de suite, et cherchent à trouver le meilleur moyen d'apporter de la stabilité et d'assurer la sécurité des dépôts et ainsi de suite. [Les fonds d'investissement spécialisés comme AfriCap] seront en mesure de jouer un rôle important en contribuant à une meilleure prise de conscience des besoins des institutions de microfinance commerciales. Nous pourrions espérer, dans l'éventualité d'un investissement au Ghana, rencontrer le Ministre des Finances, les représentants de la Banque centrale du Ghana, etc. Ces rencontres seraient une partie de la légitimisation du secteur. Quand ils nous voient venir, ils cherchent à savoir qui nous sommes ; nous allons mettre un million de dollars sur la table, nous sommes sérieux, nos investisseurs sont sérieux, et cela change le contexte. Donc voilà où nous voulons en arriver : changer l'état d'esprit. De même, cela constitue en définitive, une partie de notre mandat de s'engager dans ce type d'activité parce qu'elle est intimement liée à notre capacité à investir et se désengager. »

Il existe un nombre croissant de fonds d'investissement à travers le monde qui investissent dans la microfinance - AfriCap, ProFund, IMI, ACCION Gateway Fund, Shorebank International Fund, Sarona Global Investment Fund, Hivos-Triodos Fund et Care Capital Markets Fund, pour ne citer que ceux-là. Ces fonds varient largement dans leur degré de spécialisation et leur concentration en Afrique. Les deux qui ont fait le plus l'objet de discussions au cours de la conférence, ont été ProFund qui a été le premier fonds conçu spécifiquement pour investir dans la microfinance, et AfriCap qui est le seul fonds d'investissement spécialisé centrant son action exclusivement sur la microfinance africaine aujourd'hui. Pour conclure ce chapitre, des études de cas concernant ces institutions sont données ci-dessous.

III.1 Le cas de ProFund

Présenté par Alex Silva, Directeur Général de ProFund

ProFund Internacional (ProFund) a été constitué en 1995 comme un fonds d'investissement à but lucratif dans la ville de Panama. Géré par une équipe professionnelle de son bureau central basé à San José, Costa Rica, le fonds cherche à réaliser un taux élevé de rendement sur patrimoine pour ses actionnaires tout en promouvant la croissance des intermédiaires financiers compétents et réglementés, dont le principal marché cible est constitué de petites et microentreprises (PME) de l'Amérique latine et des Caraïbes.

ProFund offre des ressources en fonds propres et en quasi-fonds propres aux institutions financières éligibles afin qu'elles puissent se développer et améliorer leurs opérations sur une base durable et à grande échelle. Il prend des participations minoritaires dans ces institutions, généralement comprises entre 15 et 30 pour cent de leur valeur nette. Un résumé des investissements en cours du fonds figure au tableau 5.

Tableau 5 : Investissement en cours de ProFund

Institution	Type	Pays	Instrument
Bancosol	ONG transformée	Bolivie	Fonds propres (Communs)
Banco Solidario	Nouvelle entité financière	Equateur	Fonds propres (Communs) & prêts consortiaux
Bangente	Nouvelle entité financière	Venezuela	Fonds propres (Communs)
Caja Los Andes	ONG transformée	Bolivie	Créance deuxième rang & prêts à terme
Compartamos	ONG transformée	Mexique	Fonds propres (Communs) & prêts à terme
Finamérica	ONG transformée	Colombie	Fonds propres (Communs) & prêts convertibles
Genesis/Bancosol	ONG transformée	Guatemala	Prêt convertible
Mibanco	ONG transformée	Pérou	Fonds propres (Communs)
SOGESOL	Institution financière établie	Haïti	Fonds propres (Communs) & créances 2 ^e rang
Vision	Institution financière établie	Paraguay	Actions privilégiées

Comme il est présenté, ProFund investit dans trois types d'institutions :

- des organisations non-gouvernementales (ONG) qui offrent des services financiers aux PME et qui ont décidé de devenir des institutions financières commerciales formelles ;
- de nouvelles banques ou sociétés financières réglementées tournées vers le financement des PME, et
- des institutions financières établies qui sont intéressées par leur entrée sur le marché des PME, ou par le renforcement de leurs activités dans ce marché.

A l'origine, les sponsors de ProFund ont été ACCION Internacional, FUNDES, SIDI et Calmeadow. Mais au cours des sept dernières années, CDC, la SFI, MIF/IADB, CAF, CABEI et la Fondation Calvert ont aussi effectué d'importants investissements. A ce jour, ProFund a injecté plus de 22 milliards de dollars dans douze institutions opérant dans dix pays différents. Il est estimé que ces investissements ont indirectement bénéficié à plus de 400 000 micros et petites entreprises.

Avec cette brève présentation de ProFund, je voudrai essayer d'apporter une réponse à la question plus générale : « Quel est le rôle d'un fonds d'investissement privé ? ». Initialement, ProFund a été conçu comme une source de capitaux, et je pense que c'est le rôle principal qu'il doit jouer. Les institutions dans lesquelles nous investissons, qu'elles soient des ONG transformées, ou des institutions nouvellement créées, essaient de réunir un montant donné de capital (normalement, il y a un minimum fixé par les autorités). Tant qu'il y aura une source neutre de financement (neutre signifie que les actionnaires privés ne vont pas être dilués en termes de leur contrôle de l'institution par un fonds comme ProFund ou AfriCap), elle réduira le montant du capital que les sponsors ou les actionnaires originaux ont besoin de rassembler. Donc, je voudrai dire que le rôle primordial d'un fonds d'investissement serait d'être une source de capitaux propres.

Au-delà de cette considération, un fonds comme ProFund ou AfriCap doit penser à l'effet de démonstration dont il sera question. L'idée est qu'en générant des rendements positifs, aussi bien en termes de rendements monétaires qu'en termes de rendements à caractère social, ils seraient à même de démontrer que la microfinance commerciale n'est pas seulement viable, mais peut, et doit, réellement être très rentable. A ce propos, en termes d'être rentable ou très rentable, alors que le taux de rentabilité interne pour ProFund est actuellement estimé à sept pour cent, et cela peut ne pas sembler être un chiffre très élevé, il faut se rappeler qu'en Amérique latine, où actuellement sévit une récession profonde, avoir un chiffre positif quelconque – par exemple sept pour cent – est considéré comme étant très bon. La majeure partie des investisseurs de capital risque sont en fait en train de perdre de l'argent en Amérique latine ces temps-ci.

Le troisième rôle qu'un fonds comme ProFund peut jouer, est celui d'un pont culturel. Puisque nous comprenons les ONG, nous comprenons leurs objectifs et nous avons un ensemble d'actionnaires qui ont une mission et une vision très claires qu'ils partagent normalement avec celles des ONG, nous pouvons très bien établir un rapport avec ces institutions. Cependant, sur un autre plan, nous sommes bel et bien plus qu'une institution à but lucratif, comptant au sein de son personnel des individus qui viennent plus du monde des banques d'investissement. Nous sommes donc à même de comprendre le langage que parlent les banquiers et les régulateurs, ainsi que les autres participants du secteur financier traditionnel. Cela permet au fonds et au personnel de jouer un rôle d'intermédiaire qui facilite la compréhension entre les deux mondes – le monde des ONG et le monde bancaire. En conséquence, je pense que nous sommes de très bons partenaires à garder à proximité.

Enfin, bien qu'à l'origine Profund n'ait pas été conçu pour jouer ce rôle, il a fini par offrir un appui assez conséquent aux institutions dans lesquelles il a investi. ProFund était censé être une source de capitaux avec peut-être un effet de démonstration, mais il n'était pas prévu qu'il fournisse autre chose au-delà de cette limite. Néanmoins, nous nous sommes retrouvés à jouer un rôle majeur en termes de propagation des expériences. Puisque nous avons investi simultanément dans plusieurs institutions répandues dans plusieurs pays différents, nous pouvions immédiatement colporter les meilleures pratiques d'un endroit à l'autre. Nous avons aussi fini par jouer un rôle très actif en termes de gouvernance de ces institutions. Cela a été une contribution essentielle de ProFund en tant qu'investisseur minoritaire. Par ailleurs, ProFund s'est retrouvé en position d'approvisionner les institutions en fonds d'urgence, chose à laquelle nous n'avions pas pensé, dans le cas d'événements externes – tremblements de terre ou autre désastre naturel – quand la liquidité est venue à manquer dans le système. ProFund a été un partenaire disposant de beaucoup de ressources avec la capacité de fournir le type de liquidité d'urgence dont les intermédiaires financiers avaient besoin.

III.2 Le cas d'AfriCap

Présenté par Stefan Harpe et Wagane Diouf, AfriCap

L'expérience réussie de ProFund a conduit Calmeadow, un de ses sponsors d'origine, à poursuivre l'œuvre de création d'un fonds similaire pour l'Afrique. Cette poursuite a débouché en octobre 2001, sur le lancement du Fonds de Microfinance : AfriCap, le premier fonds d'investissement axé spécifiquement sur les institutions de microfinance en Afrique.

AfriCap a été créé pour fournir un capital risque et une gouvernance active aux IMF commerciales émergentes en Afrique. Il est basé en Afrique, incorporé en Ile Maurice et opère depuis Dakar, Sénégal. Le fonds lui-même est capitalisé actuellement à 13,3 milliards de dollars ; il va investir pendant cinq ans dans à peu près dix IMF – avec cession et liquidation dans dix ans. Par ailleurs, le service d'assistance technique d'AfriCap (SAT) a été subventionné à hauteur de 3 millions de dollars pour les cinq premières années ; il appuiera le renforcement des capacités des IMF dans le portefeuille et continuera à poursuivre de façon plus étendue, les objectifs de développement du secteur dans les domaines où un manque d'information et/ou de capital de départ pourrait constituer une contrainte à la croissance du secteur de la microfinance de manière plus générale.

La mission d'AfriCap est donc double : générer aussi bien un rendement commercial pour les actionnaires qu'un rendement à caractère social sous la forme d'un secteur de microfinance viable. Il est destiné à supporter la commercialisation du secteur de la microfinance, en accompagnant la transition d'un secteur traditionnellement financé par les bailleurs de fonds à un scénario où les institutions de microfinance les plus performantes rassemblent la plupart de leurs fonds à partir de sources commerciales, que ce soit de l'épargne volontaire, de dépôts en masse, de liquidité interbancaire ou de capitaux privés permanents.

AfriCap a l'intention d'accomplir sa mission en mettant en œuvre une stratégie ciblant cinq points et dont la description est donnée ci-après :

Sélective. La stratégie d'investissement du fonds est d'investir pendant cinq ans à travers l'Afrique dans un petit nombre d'IMF performantes ayant le potentiel de devenir des modèles de démonstration d'une microfinance réussie. Ces investissements ne seront pas seulement attrayants dans le fonds, mais supporteront également un objectif plus large, celui d'aider à la légitimisation du secteur de la microfinance émergent. Des désengagements auront lieu dès que possible, mais plus probablement, vers la fin des dix ans qui représentent la durée de vie du fonds.

Concentrée. AfriCap investit exclusivement dans des institutions consacrées à la microfinance ou services de crédit aux petites entreprises. A ce titre, il apporte une expertise idoine et porte toute son attention sur la gestion de chaque investissement et sur le développement du portefeuille dans son ensemble.

Accès aux marchés financiers. Le Fonds s'efforce de toujours co-investir avec les investisseurs locaux ou lever les fonds de notre investissement avec accès au financement bancaire local. L'objectif est de consolider l'accès aux marchés financiers locaux par des IMF viables et de cette manière, assurer leur croissance à long terme et en fin de compte, leur intégration dans le système financier.

Réseaux d'expertise. Pour améliorer la qualité de l'information disponible pour le Gestionnaire du Fonds et provenant de différentes parties en Afrique, l'accès à un réseau animé de professionnels de la microfinance ainsi qu'à des contacts plus élargis dans le secteur financier est central pour d'une part, maximiser l'efficacité de l'équipe chargée de la gestion du Fonds et d'autre part, s'assurer que ceux qui sont attributaires d'investissements AfriCap ont accès aux meilleures pratiques, à la meilleure expertise et aux meilleures avancées méthodologiques dans notre secteur.

Développement du secteur. L'un des deux objectifs du Fonds est de promouvoir la légitimation et la professionnalisation du secteur. La stratégie d'investissement met l'accent sur le développement du secteur, et sur l'existence de liens plus conséquents entre les IMF et les marchés financiers locaux. Cette disposition est destinée à supporter les options de sortie du Fonds, puisque la culture d'acheteurs institutionnels potentiels de nos intérêts sera largement facilitée par une compréhension plus étendue du potentiel de croissance et de rendement de cette industrie émergente.

Il y a déjà eu beaucoup de discussion sur le rôle des fonds d'investissement dans la facilitation de l'accès du secteur de la microfinance aux capitaux privés, et la valeur qu'AfriCap peut apporter à ce processus a été largement précisée dans la description de la stratégie. Toutefois, en guise de conclusion, il vaut la peine de mentionner quelques autres contributions qu'AfriCap, en particulier, a l'intention de faire.

Premièrement, AfriCap apportera de la flexibilité. Le Fonds peut agir rapidement, investir dans une variété d'instruments, et personnaliser une offre pour une adéquation avec les besoins particuliers en capitaux de chaque situation. Avec le SAT, AfriCap peut également fournir une assistance technique ciblée, et un appui dans le domaine de la gestion à l'endroit de nos partenaires. Cette capacité à offrir une combinaison de ressources est un élément de notre stratégie pour s'assurer que chaque situation reçoit les ressources nécessaires pour bâtir une organisation rentable et prospère.

Deuxièmement, AfriCap adoptera une approche à long terme pour la création de valeur tout en développant un rôle actif en matière de gouvernance active avec chaque institution comme une part de son investissement. Collectivement, d'AfriCap possède une longue expérience dans la réalisation d'un équilibre délicat entre augmenter les rendements et maintenir le cap de la mission. Nous pensons fermement que ces deux objectifs peuvent être conciliés et en fait, leur juxtaposition et les débats suscités, contribuent le plus souvent à l'instauration d'une tension constructive au sein de l'institution.

Enfin, en plus de fournir l'accès au réseau d'expertise mentionné ci-dessus, AfriCap offrira également l'accès à un réseau de dirigeants africains de la microfinance. Au fur et à mesure que le Fonds développe son programme d'investissement, les attributaires de ces investissements auront l'occasion de tisser des liens avec d'autres sociétés dans le portefeuille, des institutions qui seront les innovatrices

de premier plan dans leur domaine, et constitueront par conséquent, un réseau d'une grande valeur commune. AfriCap supportera l'échange d'expériences en organisant des communications régulières, des réunions annuelles et autres actions. Dans ce domaine, nous percevons notre rôle comme celui d'un facilitateur. Nous avons pour but d'investir dans toute l'Afrique – à l'Est, au Sud et à l'Ouest – car nous pensons que cet échange africain se révélera avec le temps, comme étant une source très riche en expériences des meilleures pratiques de la microfinance.

CHAPITRE 4 : LES DÉFIS FUTURS

« Je pense que pour les banques, la difficulté la plus importante à surmonter en microfinance est de nature culturelle ».

~Pierre-Marie Boisson, Sogebank

« Partant des origines historiques des ONG de microfinance financées par les bailleurs de fonds, tout le concept de la microfinance commerciale aux taux d'intérêt des marchés avec les investisseurs privés réalisant des rendements en servant des personnes démunies, est difficile à accepter pour la plupart des personnes à moins qu'il soit bien présenté, à moins qu'il soit bien communiqué, et à moins qu'il y ait des exemples derrière ces concepts pour convaincre les gens de leur avantage et de leur valeur. »

~Stefan Harpe, AfriCap

« Une fois que ProFund arrivera à terme, qui viendra pour en être propriétaire ? »

~Koenrad Verhagen, Argidius Foundation



Les défis auxquels est confronté le secteur de la microfinance africaine dans les efforts qu'elle déploie pour accéder aux marchés financiers ont été mentionnés partout dans ce document. Les défis liés à la performance, au renforcement des capacités, les défis technologiques, les défis culturels et les défis de la réglementation ne sont qu'une partie des larges catégories qui ont été soulignées jusqu'ici.

Ces défis n'ont pas été examinés de manière organisée parce que la conférence n'était pas particulièrement centrée sur le thème des défis. Elle était plutôt organisée pour explorer les raisons qui font que l'accès aux capitaux privés est important à la croissance du secteur de la microfinance africaine, et engager des discussions autour des stratégies et d'exemples réels pour faciliter cet accès. Le point principal était centré sur *comment* les différentes parties prenantes peuvent apporter leurs concours pour que cet accès soit possible. Evidemment, toute la discussion sur « comment » va naturellement embrasser des obstacles spécifiques, des problèmes ou complications qui pourraient se dresser devant les différentes parties impliquées, et c'est dans ce contexte-là que les défis ont été mentionnés.

Cependant, il y a eu dans la conférence, des moments où les participants ont pris du recul pour considérer un défi ou un ensemble de défis auxquels le secteur de la microfinance dans son ensemble est confronté ; des défis auxquels tous les acteurs auront à faire face si le secteur doit accéder aux marchés financiers d'une façon significative à l'avenir. Trois de ces défis ont été soulevés au cours de la conférence, et leurs détails sont décrits dans ce chapitre : 1) le défi de production d'un rendement à caractère social ; 2) le défi de réduction du risque ; et 3) le défi de création de marchés.

Pendant la conférence, personne n'a, en aucun moment, posé la question suivante : « Quels sont d'après vous, les plus grands défis aujourd'hui qui se dressent entre le secteur de la microfinance et l'accès aux marchés financiers ? ». Il serait donc inexact de supposer que les trois défis présentés ci-dessus soient les seuls défis auxquels le secteur fait face, voire même qu'ils soient les plus sérieux. Le fait qu'ils aient été à l'origine de la discussion suggère, cependant, qu'ils sont particulièrement pertinents pour les parties prenantes du secteur de la microfinance africaine aujourd'hui.

I.1 Production d'un rendement à caractère social

Sans aucun doute, le défi qui a le plus peuplé l'esprit, et apparemment le cœur des participants à la conférence, était celui de s'assurer que la microfinance continuerait à produire un rendement à

caractère social même après avoir accédé aux capitaux privés. Personne n'a remis en question la capacité de la microfinance commerciale à produire des rendements financiers attrayants dans le temps, mais la plupart d'entre eux craignaient que pour obtenir ces rendements financiers, il faille transiger sur les rendements à caractère social qui les avaient attirés vers la microfinance en premier lieu.

« Quel impact la commercialisation aura-t-elle sur les clients qui sont les plus démunis ? » « Quand les acteurs commerciaux commenceront à participer activement au secteur de la microfinance, les considérations sociales seront-elles perdues ? Y aura-t-il une forte dérive de mission ? Les plus pauvres seront-ils ignorés par ces institutions ? » « La microfinance pourra-t-elle servir comme outil de développement économique si les IMF deviennent absorbées par le rendement plutôt que par le développement ? » Ce sont là, quelques-unes des questions qui ont été soulevées.

Comme Beth Rhyne l'a fait remarquer vers la fin de la conférence, « La question profonde qui surgit quelquefois à la surface, mais qui bouillonnait clairement en dessous, est le souci sur la compatibilité de la commercialisation avec l'intérêt porté aux clients pauvres. Je pense que nous nous devons de reconnaître la profondeur de l'inquiétude que les personnes ressentent sur la question, et le fait que cette inquiétude est probablement le plus grand facteur qui pousse les gens à ne pas s'intéresser à voir la commercialisation devenir réalité. »

La peur ressentie au sein du secteur de la microfinance sur l'effet que les capitaux privés auront sur la capacité de cette industrie à contribuer de manière significative au développement économique, empêche cette dernière de s'intégrer avec le reste du système financier, et entrave de ce fait ses possibilités de croissance. Pour que le secteur aille de l'avant, il lui faudrait affronter cette peur, et le faire d'une façon qui rassemble au lieu de diviser.

Le défi de s'assurer que la microfinance continuera à produire un rendement à caractère social même après avoir accédé aux capitaux privés est une tâche à plusieurs facettes. D'abord, quelques institutions de microfinance devront démontrer qu'elles peuvent générer un rendement à caractère social même après avoir accédé aux marchés financiers. Idéalement, elles devraient pouvoir montrer que ce rendement peut au moins être aussi grand que celui qui est généré sans capital commercial. Ensuite, le secteur de la microfinance devra donner une assurance raisonnable qu'une IMF typique peut générer un tel rendement. Prouver qu'il est théoriquement possible, ou peut-être possible avec une ou deux institutions placées exactement dans les mêmes circonstances, ne sera pas suffisant pour calmer la frayeur des gens. Enfin, après avoir démontré que les IMF peuvent générer un rendement à caractère social, quelqu'un devra soutenir avec force de persuasion (ou bien les IMF devront commencer à le prouver) qu'elles porteront leur choix sur la production de ces rendements à caractère social, plutôt que sur la moisson de plus grandes récompenses financières.

Certaines parties prenantes du secteur de la microfinance ont déjà commencé à s'attaquer à ce défi. Ceux qui étaient présents à la conférence avec des expériences spécifiques à partager, ont fermement défendu l'idée que l'accès aux capitaux privés ne conduit pas inévitablement à un changement de position qui s'éloigne des pauvres. Il *peut* mener à ce type de changement, mais cela n'est pas une obligation. Comme Beth Rhyne l'a dit dans son commentaire : « Il y a une pression réelle d'aller vers le haut du marché, mais beaucoup d'institutions – en fait la plupart des institutions – sont capables d'y résister ». Elle a cité l'exemple des douze IMF dans lesquelles ProFund a investi ; « Globalement, les institutions ProFund ont maintenu le centre de leur attention sur la population ciblée, comme il apparaît dans la taille moyenne des prêts ».

James Mwangi est venu joindre sa voix : « Notre expérience à Equity Building Society est que la commercialisation n'agit pas nécessairement contre le client en raison des économies d'échelle. Nous avons été en mesure de baisser continuellement le coût du financement pour les clients en raison d'un volume plus important et d'une efficacité plus grande, conformément à l'exigence de capitaux privés. Nous avons démarré avec un taux d'intérêt effectif d'environ 35 % ; nous sommes maintenant à un taux effectif d'environ 24 % sur une méthode d'amortissement dégressif. »

Beth Rhyne poursuivit : « La question principale est “Quelle est la nature de la qualité des services offerts aux clients ?” et l’une des choses qui semble effectivement venir avec la commercialisation, est un épanouissement du développement de produits. Quand Bancosol démarra, à ses débuts, en tant que banque, elle avait un produit – un crédit de trésorerie pour groupe de caution solidaire, constituant un fonds de crédit. Aujourd’hui, elle compte douze produits – dont quatre d’épargne et six de crédit. Elle sert pratiquement le même groupe de clients qu’avant, mais maintenant les clients ont une gamme plus variée de produits parmi lesquels ils peuvent opérer des choix. Quand K-REP s’est transformée, elle avait deux produits, et tous les deux étaient des produits de crédit de groupe. Aujourd’hui elle dispose d’un plus grand nombre. Je n’ai pas le chiffre exact mais K-REP a au moins six ou sept produits supplémentaires qui comportent le paiement de facture au compte des clients, les transferts d’argent, le paiement des frais de scolarité, des comptes d’épargne, des prêts agricoles, des prêts pour l’achat de voitures et des prêts aux coopératives d’épargne et de crédit. »

Alex Silva a fait observer : « le plus grand impact de la participation commerciale provient beaucoup plus du nombre d’individus pauvres qui ont, et qui auront accès aux services financiers, comparé à ceux qui aujourd’hui peuvent ne pas avoir accès à ces services. La plupart des IMF, du moins celles avec lesquelles nous avons des rapports, ne mesurent pas en réalité l’impact social de leur action. Elles voient tout simplement un marché. Elles voient un besoin non satisfait en services financiers, et c’est après cela qu’elles vont se lancer. Elles ne se rendent pas compte du bien social que leur action procure, mais en réalité, elles répondent à un besoin social d’une valeur inestimable. Par exemple, il y a 400 000 clients des services de microfinance en Bolivie aujourd’hui, et il y a dix ans ces individus n’avaient aucun accès à de tels services. Un micro-prêt en Bolivie coûte maintenant moins qu’un prêt à la consommation. Cela aura certainement un impact social important.

« Je voudrai retourner à l’exemple de Plan International » lança Anicca Jansen. « Plan International a commencé à lancer un nombre de fonds de crédits rotatifs qui étaient orientés vers les mères des enfants dont il était le sponsor, ensuite, il s’est rendu compte que ces fonds de crédits rotatifs ne pouvaient pas grandir ; il y avait une limite que ces fonds ne pouvaient vraiment pas dépasser. Par conséquent, Plan International choisit de travailler avec PAMECAS pour regrouper ces fonds de crédits rotatifs, et utiliser le capital accumulé pour financer une mutuelle d’épargne. Ensuite, cette mutuelle d’épargne- cet argent et ce lieu d’épargne – devenait disponible à n’importe qui dans le village et pas seulement à ces mères. Ils ont donc évolué dans des endroits où il n’y avait pas d’institution financière classique, et ils ont fini par créer une mutuelle d’épargne ouverte à tout le monde. Certainement, cela ne va pas diminuer la pauvreté, mais je pense que cela augmente réellement les chances de voir les revenus augmenter pour un plus grand nombre de personnes. »

Silva poursuivit : « Je pense qu’aujourd’hui nous avons dépassé le point où nous ne pensions qu’aux microcrédits. Je pense que maintenant nous regardons la microfinance comme un ensemble et nous nous rendons compte que quand nous pouvons diminuer le coût d’une transaction économique ou financière, – par exemple les frais d’un transfert d’argent d’un endroit à un autre – nous réalisons vraiment un impact très profond sur les moyens d’existence de cette personne. ». Martin Connell formula un commentaire : « Une étude menée par des sources indépendantes suggère qu’il y a beaucoup d’avantages qui reviennent aux individus et leurs familles qui ont accès aux services financiers. Comme il a été fait cas un peu plus tôt, il y a un sens de stabilité et de flexibilité financières qui vient du simple fait de savoir que vous avez accès aux services financiers. Il a été aussi démontré dans quelques-unes de ces études, une augmentation modeste mais réelle dans la qualité du revenu dans le foyer. Il y a un sentiment de satisfaction à savoir que vous avez ce degré de flexibilité dans la situation de votre revenu, ce qui a donné plus d’autorité aux individus et à leur famille et créé un plus grand sens d’indépendance. ».

Ainsi, le débat général se poursuit : les capitaux privés donnent à plus de personnes l’accès à plus de services financiers à moindre coût, ce qui leur permet d’améliorer leur qualité de vie et leur bien-être globalement. C’est là un accroissement net dans le rendement à caractère social sur le statu quo.

Les plus sceptiques sont allés plus loin pour demander qui recevrait ce service de qualité améliorée. Serait-ce le pauvre, le très pauvre, le plus pauvre parmi les pauvres, ou le pas-si-pauvre ? Qui est-ce qui tire profit de la microfinance commerciale, et n'y a-t-il pas des couches de notre société qui sont comprimées, qui perdent leur accès, ou qui n'ont simplement pas d'accès parce qu'elles sont très difficiles et très chères à atteindre ?

Les participants ont eu plus de difficultés à aborder ce côté de la question originale. Après tout, comment définissez-vous un pauvre, un très pauvre et un plus pauvre parmi les pauvres ? Comment évaluez-vous le nombre de clients qu'une IMF sert dans chaque catégorie, et quel serait l'impact des services financiers offerts ? Est-il même possible de le faire ? Si cela est possible, est-ce que l'information collectée en vaut le coût ? « Imaginez seulement » lança Emile Groot, « avec trente, quarante, cinquante, soixante mille microentrepreneurs, comment allez-vous mesurer cela ? Comment allez-vous le déterminer ? D'ailleurs avec le microentrepreneur, il n'y a presque pas de distinction entre ce qu'il fait sur le plan professionnel et ce qu'il fait dans son foyer. Un prêt peut être utilisé pour acheter une tenue ou payer les frais de scolarité. Enfin, est-ce que c'est vraiment important, du moment qu'il reçoit l'argent pour faire quelque chose de productif ? »

Alex Silva reconnut : « Les banques et les acteurs commerciaux vont, au moins au début et de préférence, à la recherche d'une plus grande clientèle à l'intérieur du marché cible de la microfinance. D'un point de vue social, cela peut ne pas être ce qui se produit de mieux. Aussi, une question ouverte pourrait-elle être : Que pouvez-vous faire à ce sujet ? Peut-être, et cela va faire montre de mon penchant, le fait que les acteurs commerciaux peuvent couvrir un grand nombre de ces individus qui ne pouvaient pas être atteints auparavant, devrait être en soi une chose dont nous devons nous réjouir au lieu de considérer le fait qu'ils peuvent ne pas couvrir tout le monde comme on l'aurait souhaité. Par ailleurs, nous devons nous occuper à trouver des voies alternatives pour atteindre les personnes pauvres et peut-être, accepter le fait que les acteurs commerciaux ne vont probablement pas parvenir à servir ces individus. Ils sont des institutions commerciales et ils ne vont pas servir des clients qui ne sont pas rentables, du moins, aujourd'hui ils ne sont pas rentables. ».

Silva continua : « Cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas chercher et finalement trouver des procédés qui marchent. Je pourrai vous rappeler qu'un des meilleurs attributaires de ProFund est Compartamos au Mexique et ils servent les personnes très pauvres dans les zones rurales. C'est là un exemple que cela peut être fait commercialement. Mais vous avez raison, la plupart des acteurs commerciaux que je connais ont tendance à desservir les zones urbaines uniquement, et d'ailleurs, parmi les pauvres, seule la moitié supérieure est concernée. Je pense que c'est une question sur laquelle nous pourrions débattre pendant longtemps, mais je ne crois pas qu'on devrait critiquer quelqu'un qui est en train de bien faire uniquement parce qu'il ne fait pas tout ce qu'on souhaiterait le voir faire. »

Les commentaires de Silva ont engendré une discussion intéressante au sujet du rôle des ONG qui sont tournées vers les services aux très pauvres et qui ne seraient pas en mesure de se transformer en entités commerciales viables même si elles le désiraient. Beth Rhyne a fait remarquer : « Il y a un grand secteur du monde de la microfinance dont la force motrice est la couverture des plus pauvres. La raison d'être de ces personnes est interpellée par la commercialisation s'ils pensent qu'ils ne sont pas des candidats potentiels pour être commercialisés. Ils pensent que leur légitimité est menacée par une pression venant des bailleurs de fonds ou de n'importe où. De plus, je pense que c'est très important que ces personnes qui sont impliquées dans le processus de la commercialisation, créent un espace où ces institutions qui travaillent au bas de l'échelle peuvent se sentir légitimes, et peuvent disposer d'un cadre de travail pour faire ce qu'elles font le mieux et poursuivre leur mission. »

Anicca Jansen ajouta : « Je pense qu'il est clair que les ONG ont un rôle très important à jouer, même en temps qu'ONG sans ressentir la nécessité de se transformer. Si elles sont capables de montrer qu'elles vont vraiment au bas du marché, couvrir des personnes qui seraient difficiles à atteindre autrement, si elles sont capables de faire preuve d'innovation et d'expérience, elles auront un rôle à

jouer. Historiquement, l'une des grandes contributions des ONG a été d'aller là où personne n'allait, et chercher le moyen de servir des personnes que nul autre ne pouvait servir. »

Ainsi, il y aura un rôle pour les institutions de microfinance non-commerciales, de continuer à produire des rendements à caractère social même si elles ne peuvent pas produire des rendements financiers. Cependant, ce rôle devra être délimité attentivement par les parties prenantes du secteur afin d'éviter une situation où les subventions publiques seraient trop nombreuses ou décourageraient l'investissement privé et l'intégration des communautés désavantagées dans le plus grand système financier. Cette ligne à suivre est une vraie gageure.

A la fin, les participants semblaient convenir que jusqu'à un point qui reste à être défini, la microfinance commerciale peut avoir un impact social important. Elle ne peut pas tout faire, mais potentiellement elle peut faire beaucoup. L'autre question à considérer était la probabilité des IMF de répondre à l'attente de ce potentiel. Quelles sont les chances de voir une IMF « typique » choisir de produire des rendements à caractère social au détriment des rendements financiers même après avoir accédé aux capitaux privés ?

« Il y a six mois j'étais intervenant à la Banque mondiale quand cette question a été soulevée. » lança Joanna Ledgerwood, « et c'était très intéressant parce qu'un intervenant avait montré des éléments de statistiques ou des données numériques pour prouver qu'en fait, une fois qu'une institution se transforme, ils abandonnent les pauvres et se tournent vers le haut du marché (soit vers une clientèle plus favorisée). Cet intervenant était assis à ma gauche et à l'extrême droite quelqu'un s'est porté absolument en faux contre cela pour dire que ce n'était pas le cas, et qu'en réalité, il disposait de chiffres pour montrer que les institutions transformées vont vers le bas du marché. A ce point, je suis perplexe. J'ai le pressentiment que vous pouvez axer la discussion dans un sens comme dans l'autre. Je crois que ce qui va se passer en Ouganda, et qui a potentiellement eu lieu dans les pays où j'ai travaillé, est que le marché s'agrandit. Cela ne justifie pas nécessairement que l'institution abandonne son marché cible à l'origine, mais je pense que le marché s'étend. Je crois que quand vous commencez à offrir des produits d'épargne, particulièrement en zones rurales où les gens n'ont jamais eu accès aux services financiers auparavant, vous attirez les épargnants pauvres mais vous attirez aussi les clients d'un niveau de développement supérieur. Il y a un énorme fossé en termes de services offerts. Les IMF servent 5% à la base et les banques 5% au sommet. Ainsi vous avez 90% du pays qui n'ont pas d'accès et je pense qu'il y a de la place pour que beaucoup d'institutions ciblent les différentes portions du marché. En conséquence, je pense que quelquefois, les institutions ne font qu'élargir leur marché plutôt que de l'abandonner ».

D'autres participants ont partagé l'idée de Ledgerwood sur l'élargissement du marché. Par exemple, dans son commentaire, Stephan Harpe précisa : « Après que les institutions deviennent durables dans une activité principale, elles commencent à chercher la possibilité d'offrir une gamme de services plus large – services de transfert d'argent – des prêts déductibles sur le salaire, etc. c'est à ce moment-là qu'on ressent l'inquiétude sur la dérive de mission, c'est-à-dire que l'institution n'est plus tourmentée à propos de son objet initial de servir ceux qui n'ont pas de liens avec la banque ou les pauvres ou quelque soit le nom que vous donnerez à ce groupe. Nous ne sommes pas trop inquiets à ce sujet car pour créer une activité commerciale viable, vous devez effectivement diversifier. Pour pouvoir étendre les services aux régions et aux marchés qui peuvent être très éloignés, avec une faible densité de population, ou être plus difficile à joindre, il vous faut une organisation viable, rentable et qui quelquefois, réclame une diversification. ». Mayoro Loum a soutenu que si une IMF est vraiment en train de produire un rendement à caractère social et que ses clients se développent, il y aura un mouvement naturel vers le haut du marché. « La taille moyenne des prêts que j'avais dans les années 1980, ne peut pas être réalisé en 2003. Vous devez prendre en compte l'évolution du client. ».

L'expérience jusqu'ici semble suggérer que le plus grand facteur de succès dans le secteur de la microfinance, est la poursuite simultanée des objectifs financiers et des objectifs sociaux. Comme Beth Rhyne l'a fait remarquer : « Parmi les institutions de microfinance les plus responsables et les plus prospères, il y a un accent fort placé sur le capital risque et sur le réinvestissement de l'argent

dans les institutions. On cherche d'une part, l'équilibre entre le bien de l'institution et sa capacité à servir les clients, et d'autre part, leurs besoins en un retour sur investissement. ».

Même si le premier mobile est le bénéfice, une institution commerciale de microfinance doit satisfaire ses clients si elle veut continuer ses activités. Elle doit les servir même mieux que ses concurrents si elle veut s'agrandir. Les IMF commerciales trouveront leurs clients au côté inférieur du spectre économique, et elles devront donner satisfaction aux besoins et aspirations de ce type de client si elles doivent réussir.

Naturellement, elles peuvent tenter de s'emparer des marchés supplémentaires qui sont en haut de l'échelle économique, et au fur et à mesure que leurs clients augmentent, il leur sera de plus en plus possible (on pourrait même dire souhaitable) d'en faire autant. Mais plus elles vont en haut du marché, plus elles auront à faire face à plus de concurrence avec les institutions financières traditionnelles, et plus leurs produits et modèles d'activités seront inappropriés.

Les institutions de microfinance, vont-elles abandonner les marchés au bas de l'échelle, ou quelques-unes d'entre elles, vont-elles s'aménager un créneau sur le marché au bas de l'échelle et prospérer ? Est-ce que les IMF qui servent légèrement plus haut mais toujours à des clients non desservis, ne vont-elles pas contribuer au développement économique d'un pays ou d'une communauté ? Est-ce que les IMF qui choisissent de suivre une approche entièrement commandée par le bénéfice vont échouer ? Le secteur de la microfinance ne dispose pas encore de données ou d'une expérience suffisante pour apporter, de façon convaincante, des réponses à ces questions.

En Afrique, plus particulièrement, le nombre d'IMF qui ont réussi à accéder aux marchés financiers est encore minime et leur expérience relativement nouvelle. Les données disponibles doivent encore être organisées et diffusées. Il faut mener une campagne de recherche, d'analyse et de diffusion des résultats pour déterminer l'impact réel des marchés financiers sur le rendement à caractère social, mais il faudrait d'abord développer des instruments ou indicateurs appropriés avant d'entamer ces travaux d'évaluation.

Bien qu'il faille encore du temps pour que cette information soit disponible, cela ne devrait pas empêcher le secteur de diffuser les résultats obtenus jusqu'ici, ni de partager les stratégies que les IMF commerciales ont utilisées jusque là pour s'assurer que leurs institutions produisent un rendement à caractère social. Il a été démontré, par exemple, que les fonds d'investissement spécialisés et les investisseurs responsables sur le plan social, peuvent être particulièrement utiles pour aider les institutions dans lesquels ils investissent à rester sur les rails. Le fait de disposer d'un statut clair et d'un énoncé de mission qui embrasse aussi bien les objectifs financiers que les objectifs sociaux, peut être d'un grand secours tout comme le fait de réaliser un équilibre entre les représentants, dans le conseil d'administration, des membres motivés par le rendement à caractère social et ceux intéressés par les rendements financiers. La production d'un rendement à caractère social est un défi à plusieurs facettes, et si la recherche finit par montrer que les IMF commerciales abandonnent les marchés du bas de l'échelle, le secteur devra explorer les raisons et identifier les stratégies pour contrebalancer la tendance.

II. Réduire le risque

Le deuxième grand défi auquel doit faire face le secteur de la microfinance dans les efforts qu'elle déploie pour accéder aux capitaux privés, est celui de la réduction du risque. Après tout, pour que les investisseurs commerciaux soient intéressés à entrer dans le secteur de la microfinance, ils doivent croire à leur possibilité de réaliser un taux de rendement attractif sur les capitaux investis par rapport à : 1) d'autres possibilités d'investissement et 2) au niveau de risque en cause. Les institutions de microfinance ont déjà fait de grands progrès dans la démonstration de leur capacité à résoudre la première partie de l'équation. La capacité de Bancosol à générer le rendement le plus élevé sur patrimoine que n'importe quelle autre institution financière réglementée en Bolivie est un exemple

éloquent, mais il y en a beaucoup d'autres dont EBS, Sogesol et FINADEV. En général, les investisseurs informés ne doutent pas de la capacité des IMF à produire des rendements attractifs.

Ce que les investisseurs se demandent, c'est la capacité des IMF à produire des rendements attractifs dans le temps. Ils se posent des questions sur les performances du secteur dans son ensemble. Ils ne sont pas sûrs de pouvoir prédire la performance d'une institution spécifique au sein du secteur, et ils ont des doutes particuliers sur l'Afrique, où il y a encore peu de cas de réussite de la microfinance commerciale. Globalement, il y a encore beaucoup d'incertitude sur la performance future des IMF, et cette incertitude empêche les investisseurs de s'impliquer dans le secteur. La microfinance est perçue comme étant risquée.

Si, par conséquent, la microfinance veut un plus grand accès aux marchés financiers, elle doit agir pour réduire le niveau d'incertitude au sujet de sa performance – diminuer aussi bien les risques réels que les risques perçus inhérents à un investissement dans le secteur. Comment va-t-elle s'y prendre ? Evidemment, il y aura différents types de stratégies pour différentes sortes de risques. Les participants à la conférence ont fait cas de plusieurs différents types de risque, bien qu'ils n'aient pas beaucoup cherché à produire ce qui pourrait être considéré comme une liste exhaustive à ce sujet. Des risques d'ordre opérationnel, politique, macroéconomique et réglementaire de plusieurs sortes ont été mentionnés.

Quelques-uns de ces cas ont suscité des discussions. Par exemple, Hany Assaad à un moment donné déclara : « Les microentreprises sont plus vulnérables aux vicissitudes des cycles économiques ; elles ressentent les effets d'une économie en baisse beaucoup plus qu'une société plus grande parce qu'elles n'ont pas de coussin de protection. ». Pierre-Marie Boisson n'était pas de cet avis, « Si vous prenez l'exemple de l'Indonésie après la crise asiatique de 1998, le système bancaire indonésien était délabré et les organisations de microfinance interfinançaient effectivement les banques parce que les bonnes institutions de microfinance s'étaient montrées plus résistantes à la crise macroéconomique que ne l'étaient les banques traditionnelles et non l'inverse. Quand vous avez un environnement souffrant de volatilité du taux de change ou du taux d'intérêt, vous avez tendance à avoir plus de problèmes avec les clients des banques d'entreprise qu'avec ceux de la microfinance. »

Pourtant en général, des exemples de risques étaient posés sur la table où personne n'a eu à les contester. Certes, la microfinance est perçue comme une industrie relativement risquée et la raison principale qu'on peut attribuer à cela est le manque d'informations. Les investisseurs n'ont simplement pas l'information qu'il leur faut pour comprendre le secteur, s'y sentir confortable et avec confiance, prédire sa performance.

Assaad s'est référé à la question comme « un fossé d'information » parce que les données pour aider les investisseurs à se sentir plus à l'aise existent bien souvent, mais elles doivent être organisées, conditionnées ou communiquées dans une forme qui soit utile aux investisseurs. « Autant une IMF a besoin de connaître ses clients, autant les investisseurs doivent connaître davantage les IMF elles-mêmes. Il doit y avoir une sorte de mécanisme qui leur permet de transférer cette grande quantité d'informations en quelque chose qu'ils peuvent utiliser pour comparer les différentes institutions de microfinance. Ce n'est pas seulement une question de production de chiffres ou d'états financiers. Il y a beaucoup de ce que j'appelle travaux d'infrastructure à réaliser, bâtir l'infrastructure financière pour que cela se réalise – centrale des risques, notation de crédits entre les banques et les IMF, etc.

Le secteur de la microfinance africaine doit publier et diffuser largement les cas de succès qu'elle enregistre. Elle doit partager les expériences de ces institutions qui ont prouvé leur viabilité. Cette démarche va augmenter la confiance placée dans le secteur tout en aidant les investisseurs à devenir plus familiers avec la manière dont la microfinance commerciale fonctionne et pourquoi ? Le secteur devra aussi présenter les investisseurs à ses différents actionnaires, et faire preuve de transparence sur le rôle et les intentions de chaque partie, particulièrement en ce qui concerne les bailleurs de fonds et les acteurs du secteur public, puisqu'ils ont écarté l'investissement privé dans le passé.

Les IMF elles-mêmes doivent continuer à travailler dur pour atteindre et maintenir la viabilité, afin que l'expérience professionnelle puisse être accumulée sur une période assez étendue de temps. Elles doivent aussi faire preuve de transparence sur les résultats de leur performance. Elles doivent s'accorder sur une norme de publication de l'information financière standard de la qualité et venir en appui aux mécanismes du secteur qui soutiennent la diffusion de cette information. Les IMF auront à œuvrer pour l'établissement de rapports avec les partenaires du secteur privé telles que les banques commerciales, afin qu'il y ait un échange d'information et un dialogue permanent qui peut améliorer la communication entre les deux cultures. Elles auront également à explorer et à investir dans des technologies qui les aident à gérer le risque et à améliorer l'efficacité.

La gestion du risque est un sujet brûlant dans le secteur de la microfinance aujourd'hui et, est actuellement en train d'être explorée à travers une variété d'avenues, mais le plus souvent à partir du point de vue des IMF. Vu sous l'angle d'un investisseur commercial, beaucoup de choses restent à faire – qu'est ce que les investisseurs ont besoin de connaître ou veulent savoir, et comment le secteur de la microfinance arrivera-t-il à satisfaire ces besoins ?

III. Création d'un marché

Le troisième grand défi auquel doit faire face le secteur de la microfinance est celui de créer un marché. Si le secteur doit avoir un accès à long terme, massif et flexible aux capitaux privés, un marché doit être créé pour que la dette et la participation aux capitaux dans les institutions de microfinance puissent y être librement échangées. Comme l'a fait observer Stefan Harpe : « AfriCap est un fonds décennal. A terme, nous voulons vendre nos parts de participation, mais la seule façon qui nous permettra de vendre est si nous créons en même temps un marché des investisseurs institutionnels, intéressés à élargir et à investir dans cette industrie. »

Quand des institutions comme AfriCap sont prêtes à sortir leur investissement, d'autres doivent être prêts à entrer. Idéalement, l'intérêt ne viendrait pas seulement des investisseurs pour le développement, mais aussi de ceux qu'on appelle « les investisseurs privés purs », ou les investisseurs qui ne sont aucunement intéressés à voir le secteur de la microfinance réussir, mais qui y investissent plutôt parce qu'ils la trouvent attractive pour des raisons personnelles ou institutionnelles. C'est le défi le plus ambitieux et qui s'inscrit sur le plus long terme qui a été soulevé pendant le séminaire, mais s'il peut être réglé, alors l'objectif d'intégrer la microfinance dans le reste du système financier aura été atteint.

L'expérience de ProFund en Amérique latine suggère que le défi de création de marché n'est pas insurmontable. Comme Alex Silva l'a expliqué : « Initialement, nous n'avions pas beaucoup réussi à attirer les co-investisseurs locaux. La plupart des institutions, du moins durant les premières phases du développement de ProFund, se transformaient en principe avec l'ONG comme investisseur local, avec ProFund d'abord, puis avec d'autres investisseurs internationaux. Je pense que le secteur à ce moment, avait encore besoin de s'affirmer. Aujourd'hui cependant, je pense que c'est une toute autre histoire parce certaines de ces institutions sont maintenant très rentables et certaines ont démontré qu'elles peuvent être très attrayantes pour le secteur privé. D'ailleurs, nous assistons déjà à une concurrence assez intense avec certaines banques commerciales. Les plus récents investissements que nous ayons réalisés, ont été réellement effectués avec des investisseurs purement locaux. Et Pierre-Marie Boisson de Sogebank vous a présenté aujourd'hui un de ces exemples. C'est une banque purement commerciale, et j'aime à penser que ceci est plus le modèle du futur. »

« En termes de qui voyons-nous prendre la place à notre sortie, nous voyons vraiment des investisseurs locaux et cela peut prendre la forme de banques commerciales qui veulent maintenant rentrer sérieusement dans ce domaine. Dans quelques cas, nous voyons même des rachats d'entreprises par la direction. Nous menons des discussions à ce sujet autour de plusieurs cas – voir des investisseurs locaux sous la forme de rachats d'entreprises par ses cadres, ou même des directeurs qui veulent augmenter leur participation – mais réellement, la manière dont les derniers marchés ont été

structurés, nous savons déjà qui va nous sortir – les banques avec lesquelles nous avons co-investi. Par exemple, nous savons que Sogebank va acheter notre participation dans Sogesol. »

Silva poursuivit, « En outre, quand vous parlez d'investissement, vous vous référez normalement à la participation aux capitaux. Néanmoins, si vous voulez seulement élargir cette définition et penser à prendre des dépôts du public, ces institutions n'ont eu aucun problème à attirer des déposants. Sérieusement, le public au niveau local avait confiance en ces institutions dans une très large mesure, et on peut répéter plusieurs cas sur la manière avec laquelle ces institutions ont bien survécu à plusieurs crises en Amérique latine – beaucoup mieux que la norme dans le système financier. A ce jour, il y a un immense intérêt dans la fourniture de levier financier à ces institutions en termes de dépôts d'épargne avec les livrets d'épargne ou certificats de dépôt ou en achetant les bons des institutions. C'est très bien accepté par le secteur privé local en Amérique latine. »

Plusieurs participants ont fait des commentaires sur la réalité paradoxale qui existe dans beaucoup de pays africains aujourd'hui, à savoir : les banques commerciales traditionnelles sont assises sur un excédent de liquidité pendant que les institutions de microfinance traversent en même temps une période de manque de financement. Ils ont demandé : « Les banques commerciales, ne peuvent-elles pas investir dans les IMF ? Ne serait-ce pas bénéfique pour tout le monde ? »

D'une manière générale, que faudrait-il pour créer un marché pour l'investissement de la microfinance commerciale ? Les observations des participants ont tourné autour de deux thèmes : éducation et incitations.

Premièrement, les acteurs actuels et potentiels du marché doivent être informés sur les concepts et les fonctions de base du marché en construction. Comme il a déjà été couvert dans cette partie, les investisseurs potentiels doivent savoir ce qu'est la microfinance, comment peuvent-ils l'évaluer, quels sont les critères de performance utilisés, etc. En même temps, les prestataires de services de microfinance doivent apprendre quels sont les différents types de capitaux privés, comment ils peuvent être utiles, ce qu'est un taux de rendement requis et comment il est fixé, etc.

Stefan Harpe expliqua : « Je pourrai dire que nous parlons de deux nouveaux marchés. L'un est un marché privé des actions, en d'autres termes, tout le concept de la participation au capital. Avoir un actionnaire prendre 20 à 30 pour cent de votre société, devenir un partenaire dans la société, siéger au conseil d'administration et chercher un rendement sur patrimoine, est quelque chose d'assez nouveau dans la majeure partie de l'Afrique. C'est une chose que nous voyons de plus en plus, même avec des institutions franchement commerciales, comme un défi à surmonter – communiquer ce qu'un investisseur privé externe en prises de participation recherche, ce qu'il peut apporter en termes de nouveau partenariat, et comment cela peut profiter à l'organisation et au secteur dans son ensemble. Evidemment, c'est un processus d'approfondissement de la compréhension de ce que les investisseurs qui participent au capital peuvent faire, et comment leur activité peut promouvoir le développement de marchés à actions plus profonds et plus actifs en général. Le deuxième nouveau marché est le marché entier de la microfinance commerciale, et c'est là une autre dimension de cette question. Compte tenu des préjugés, et des origines historiques des ONG de microfinance financés par les bailleurs de fonds, tout le concept de la microfinance commerciale aux taux d'intérêt du marché avec les investisseurs privés réalisant des rendements en servant les personnes pauvres est difficile à accepter pour la majeure partie des gens à moins qu'il soit bien présenté ; à moins qu'il soit bien communiqué, et à moins qu'il y ait des exemples concrets derrière ces concepts pour convaincre les gens de son avantage et de sa valeur. »

Dans tout processus éducatif, les concepts clés sont mieux communiqués et reçoivent plus de légitimité lorsqu'ils sont illustrés par des exemples concrets. Le processus de création de marché pour la microfinance promet de ne pas faire exception. Des exemples d'institutions de démonstration couronnées de succès, aussi bien les investisseurs que les attributaires de ces investissements, devront être identifiés et publiés.

Le deuxième thème sur lequel les participants ont porté leur attention dans la discussion sur la création de marchés, a été la fourniture d'éléments incitatifs, appelée aussi suppression des éléments dissuasifs. Les participants ont soutenu que pour encourager la demande pour un capital commercial, le financement subventionné devrait être supprimé et la croissance, l'impact ou le potentiel de profit des capitaux privés, devraient être démontrés. Pour encourager l'approvisionnement en capitaux privé, des fonds d'investissement comme AfriCap devraient générer un rendement attractif sur patrimoine, les IMF individuellement devraient faire la démonstration de leur rentabilité, et des politiques fiscales et macroéconomiques favorables, devraient être mises en place.

Comme David Stanton l'a fait remarquer : « Jusqu'à relativement récemment, beaucoup de pays africains ont eu de sérieux problèmes avec le train de vie excessif de leur gouvernement, la dette fiscale, les taux d'intérêt élevés, et l'évincement des investisseurs commerciaux. Les banques auront tendance à investir en bons du trésor ou dans des titres gouvernementaux à gros rendement et seront très peu disposées à même considérer les prêts à risque ou les prêts à l'entreprise. Jusqu'à ce que les taux d'intérêts diminuent, jusqu'à ce qu'il y ait des éléments incitatifs pour que les banques regardent plus loin, il est peu vraisemblable que ce type d'investissement ait lieu. Donc dans une certaine manière, une gestion économique saine est une condition préalable à une croissance économique à long terme, et par extension, la croissance de la microfinance ».

Evidemment à un certain point, la plus importante motivation pour simultanément augmenter l'offre et la demande, est la démonstration de réussite, pas seulement par les institutions de microfinance elles-mêmes, mais aussi par les entités qui ont investi en elles. L'effort qui est en train d'être lancé par AfriCap, celui d'investir des capitaux propres privés dans huit à dix institutions de microfinance africaines, appuyer leur croissance et publier leur succès, sera une contribution majeure vers la création d'un marché de la microfinance commerciale sur le continent. Stefan Harpe conclut avec un commentaire sur cette contribution : « Notre dernier test sera d'ici dix ans. Nous verrons si nous avons eu alors un impact suffisamment dynamique pour trouver non seulement un secteur de microfinance commerciale viable avec une réglementation appropriée, un financement suffisant, une formation et des centrales de risques, mais aussi, si nous avons suffisamment développé le marché pour les investisseurs de capital risque à tel point que nous avons des acheteurs pour nos parts de capital ».

CONCLUSION

« Il y a dans la microfinance, une variété d'approches qui prospèrent sur le continent et ce que nous devons être en mesure de faire est de créer le genre d'environnement qui nourrit la gamme variée de réponses aux défis émergents de la microfinance ».

~Beth Rhyne, ACCION International

« Il semble que nous sommes à un point critique dans le développement des marchés financiers africains, soit ils restent comme ils sont, soit ils sont e à l'aube d'une croissance exponentielle en termes de portée et de pérennité ».

~David Stanton, DFID

« Il y a un acteur qui ne doit pas être oublié, c'est le client qui est au centre de tout. Ce qui importe est de voir si les clients ont pu bénéficier des services qu'ils voulaient et je pense, que la concurrence sur le marché nous donnera le moyen de s'en assurer ».

~Pierre – Marie Boisson, SOGEBANK



Les dernières remarques formulées par les participants à la conférence étaient plus des invitations à regarder vers l'avant que des conclusions. Un participant fit remarquer : « Nous sommes au pas de la porte ». Un autre continua : « Nous sommes à deux doigts d'une vague d'activités qui verra un changement énorme dans la croissance du secteur ». Un troisième expliqua davantage : « Une fois que des investissements sont effectués, l'affaire dans sa totalité prend de l'élan. J'ose espérer que d'ici deux à trois ans, ce genre de forum sera très différent. Nous parlerons alors des changements observés sur le marché et de la meilleure façon d'accélérer plutôt que de parler de ses débuts. Une fois que les éléments incitatifs seront en place, je pense que cela peut se passer très rapidement ».

« Un des moments les plus passionnants de la journée », lança Beth Rhyne en se joignant aux autres, « a été les présentations faites par des personnes, provenant du secteur privé, qui en fait font leurs débuts dans le domaine de la microfinance. Nous avons vu aujourd'hui, trois exemples d'institutions qui sont venues à la microfinance sans être motivées par les bailleurs de fonds. Elles sont venues de leur plein gré parce qu'elles ont vu là une combinaison d'une façon de faire une contribution pour le développement de leur société et une façon d'aborder un marché qu'elles pensent être une bonne affaire à exploiter. Ces trois institutions, Equity Building Society du Kenya, SOGESOL de Haïti et FINADEV du Bénin, ont approché la microfinance de différentes manières, mais je pense que l'illustration qu'elles donnent, est la grande force qui peut provenir d'une fusion du savoir-faire de la microfinance avec les ressources et le savoir-faire du secteur bancaire. Vous mettez ces deux choses ensemble – et elles n'ont pas été souvent ensemble auparavant – et ce que vous obtenez immédiatement sont des résultats impressionnants en termes de croissance rapide, d'innovation dans les types de produits que les institutions proposent, et un processus éducationnel stupéfiant ».

Stanton continua : « La vision de nombreux bailleurs de fonds dont DFID, est que la commercialisation de la microfinance débouchera sur divers services financiers disponibles aux personnes pauvres. Je ne parle pas seulement de crédit ou de prêt à l'entreprise, mais aussi d'épargne et de services d'assurance intégrés avec les services de transfert de fonds qui répondent directement aux besoins financiers des personnes pauvres. Des services flexibles dont nous pouvons tous jouir. Nous pouvons avoir le loisir de profiter des services comme l'hypothèque, l'ouverture de comptes d'épargne, d'emprunts, de prêts pour achat de voiture ou d'amélioration de notre habitation alors pourquoi les personnes pauvres ne pourraient-elles pas bénéficier de tout cela ? Elles ont des besoins financiers de la même complexité. Si les banques peuvent être encouragées à offrir de tels services, la

microfinance pourrait très bien être la voie par lesquelles ces services seraient acheminés vers les groupes qui n'étaient pas au préalable couverts par une banque.

Bien entendu, pour que les banques ou quelconque autre investisseur ou encore quiconque soient intéressés par la microfinance, les IMF doivent prouver qu'elles peuvent produire des rendements attractifs dans le temps. De gros efforts de communication doivent être déployés pour informer et persuader les investisseurs sur le potentiel et la performance de la microfinance commerciale. Un grand nombre de IMF doivent être prêtes et disposées à recevoir un investissement commercial afin que les investisseurs puissent opérer un choix sur le lieu où leur argent sera placé. Des cadres réglementaires appropriés devront être édifiés et des politiques macroéconomiques saines mises en place, entre autres dispositions.

La récompense de tout cet effort serait l'accès à des sources durables de financement qui permettront au secteur de la microfinance de grandir, de couvrir un plus grand nombre de clients avec une meilleure qualité de service, et de se libérer du besoin d'être en permanence subventionné par le gouvernement ou les bailleurs de fonds.

Dans cette tentative, l'Afrique est déjà décrite comme une innovatrice. Beth Rhyne fit observer : « Il y a un bon nombre de choses intéressantes qui se passent dans la microfinance africaine qui sont pertinentes pour le reste du monde. Je crois que c'est David qui avait caractérisé l'Afrique comme étant un marché émergent pour la microfinance et je pense qu'il a raison, que l'Afrique est le lieu où se déroule actuellement la majeure partie de l'innovation en cours dans la microfinance. Quatre domaines viennent à l'esprit comme domaines où les leçons provenant de l'Afrique sont pertinentes pour le reste du monde. L'un de ces domaines concerne l'épargne en tant que force motrice de la microfinance. Un autre domaine est constitué par la grande variété d'options, particulièrement du côté de la structure du capital. Beaucoup de débats ont été engagés au cours de ces dernières années à propos d'élargir la définition de microfinance de crédit à la microentreprise à quelque chose de plus vaste ; ce que vous voyez en Afrique, quand vous jetez un regard sur le continent et sur la variété des choses qui s'y déroulent, est la mise en pratique de cette définition. Enfin, je crois que ce que vous voyez est la microfinance élargissant le secteur financier contrairement au fait d'être uniquement une petite partie à part. Ceci est un processus encore à ses débuts, mais je pense qu'aujourd'hui nous voyons en réalité que ce processus est en route ».

La capacité du secteur de la microfinance africaine à continuer ce processus d'élargissement du secteur financier dépendra, dans une large mesure, sur sa capacité à accéder aux marchés financiers. Que ce soit par les opérations de mobilisation de l'épargne et des dépôts institutionnels, de l'emprunt commercial ou de participation au capital privé, les capitaux privés faciliteront la croissance d'une façon beaucoup plus rapide, plus complète et plus durable que ne le permettent les sources de financement existantes. AfriCap a sponsorisé cette conférence et confectionné ce rapport simplifié comme un premier pas vers l'articulation de cet argument. Il représente une tentative pour faciliter le partage des expériences et enseignements tirés autour de ce thème, la génération d'idées et l'identification des actions qui devront être menées pour développer l'accès du secteur au capital. Cela a été un premier pas. Cependant, les organisateurs espèrent que cela constituera un pas déterminant pour mouvoir la microfinance vers une plus grande intégration avec le reste du système financier. D'ici dix ans, aussi bien le secteur que le secteur financier du continent pourront, tous les deux, être dramatiquement différents de ce qu'ils sont aujourd'hui.