

Master 2 Microfinance, TPE & Développement

Module « *Stratégies de positionnement sur les marchés* »

Stratégies commerciales, financières et institutionnelles des IMF

Laurent Lhériau, AQUADEV
3-4 avril 2008

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION : LES ENJEUX.....	4
CAS 1 : DU PROJET A L'IMF : L'INSTITUTIONNALISATION	6
Qu'est-ce qu'un PROJET ?.....	6
L'institutionnalisation : quand, pourquoi, comment ?	6
Les transferts des salariés	7
Les transferts d'actifs et de passifs	8
Le changement fiscal	8
L'insertion dans un (nouvel) agrément financier.....	8
La modification de la gouvernance.....	9
CAS 2 : L'EVOLUTION D'UN RESEAU MUTUALISTE : CREATION, EXTENSION, CONSOLIDATION/STRUCTURATION, INTEGRATION ... RETOUR AUX SOURCES ?	10
2.1. Les enjeux de la création et de la croissance.....	11
Création par le haut, création par le bas	11
Projet & opérateur : un rôle à modifier	12
L'appropriation de la gouvernance des caisses locales par les bénéficiaires	12
2.2. La structuration	13
Les structures faitières	13
La structuration des flux et des opérations au sein de l'entreprise.....	13
2.3. L'intégration : le cas du Crédit Mutuel du Sénégal (avec CCMAO et BIMAO).....	14
Pourquoi une caisse centrale bancaire ?.....	14
Le choix d'une banque sous-régionale	15
L'essaimage	15
La démutualisation par le haut.....	15
Exemple de schéma de réseau financier mutualiste « intégré »	16
2.4. Le retour aux sources : les cas des Banques Populaires (Maroc) et des réseaux mutualistes bancaires français	17
Solution 1 : La Fondation des Banques Populaires du Maroc pour le Microcrédit (FBPMC).....	18
Solution 2 : le partenariat Banque mutualiste / ADIE.....	18
2.5. Les structururations alternatives : les cas du Crédit Rural de Guinée, des CVECA,	19
Le Crédit Rural de Guinée	20
Les CVECA	21

CAS 3 : L'EVOLUTION D'UN RESEAU POSTAL : DE L'ADMINISTRATION DES P&T A LA BANQUE POSTALE UNIVERSELLE 22

Des choix stratégiques à effectuer :	23
Positionnement commercial : quels produits financiers ?	23
Positionnement institutionnel : faire les choses ou les faire faire ?	24
Retenons un choix, celui d'évoluer en "banques postales", en 3 étapes :	25
Transformation n° 1 : la séparation juridique du Ministère et l'autonomie de gestion de la Poste	26
Quels services offerts ?	26
Forme juridique :	26
Conséquences en matière financière	26
Conséquence en matière réglementaire	27
Conséquences en matière sociale	27
Transformation n° 2 : séparer les services financiers des services postaux	28
Transformation n°3 : vers une banque postale universelle à vocation populaire	29

CAS 4 : D'UNE ASSOCIATION A UNE SA AGREEE : LE CAS PRODEM / BANCOSOL ... ET D'AUTRES ENCORE 30

4.1. Le Cas PRODEM – Bancosol : un historique	31
4.2. Les enjeux financiers et commerciaux	35
4.3. L'aspect institutionnel	36
4.4. Le droit financier	37
4.5. Alternative : de l'association à la banque coopérative ?	38
4.6. En complément : le cas des AMC au Maroc	39

CAS 5 : LA TRANSFORMATION DE LA MICROFINANCE EN FRANCE : DEMAIN, CETELEM ?..... 40

Comment réaliser la commercialisation de la microfinance en France ?	41
La commercialisation de la microfinance sociale : du Crédit Municipal à CETELEM et à la Banque Postale ?	42
L'évolution stratégique et financière de l'ADIE	44
Quelle évolution institutionnelle pour l'ADIE ?	45

Introduction : les enjeux

Objectifs pour les IMF

- Être capable de s'adapter à son marché, à sa clientèle
- trouver de nouvelles ressources
- se structurer pour être capable de gérer sa croissance et/ou sa diversification

Objectifs pédagogiques

- comprendre les évolutions institutionnelles des acteurs financiers au service des populations modestes
- comprendre les enjeux et les méthodes d'optimisation des stratégies de développement institutionnel
- être capable de conseiller des stratégies de développement institutionnel à des acteurs du secteur

Remarques

- les questions de forme juridique, d'agrément, et de positionnement sur un marché sont intimement interdépendants et il importe d'aborder les stratégies institutionnelles, commerciales et financières de manière globale
- la vie d'une « institution de microfinance » doit le plus souvent être conçue de manière dynamique,
 - sur le plan du marché et des produits
 - sur le plan de l'agrément
 - sur le plan institutionnel (personnalité morale, gouvernance, sources de financement, ...)

Cas 1 : Du projet à l'IMF : l'institutionnalisation

Qu'est-ce qu'un PROJET ?

- notion de projet
- le mécanisme contractuel IFI / Etat / Opérateur

L'institutionnalisation : quand, pourquoi, comment ?

Quand ?

L'institutionnalisation doit intervenir le plus tôt possible, dès que les conditions suivantes sont remplies :

- choix d'une approche entre l'autogestion ou la direction
- possibilité d'obtenir un créneau réglementaire pour exercer
- perspectives financières acceptables

Pourquoi ?

- plus on retarde l'institutionnalisation et plus il devient difficile de transférer l'activité
- pour s'insérer dans une réglementation stable et durable qui permette de planifier le développement,
- pour éviter les effets pervers du fonctionnement en mode projet (opportunisme et déresponsabilisation des salariés, perception de l'institution par la clientèle-cible, ingérence de l'Etat dans la gestion, ...)

Comment ? Distinguer 3 types d'institutionnalisations :

- cas mutualiste
- cas d'une structure de type ONG ou fondation
- cas d'une SA

Les transferts des salariés

- reprise partielle ou totale des salariés ? Pourquoi ? les compétences sont-elles les mêmes ?

Les transferts d'actifs et de passifs

- depuis l'Etat :
 - inscription au budget de l'Etat ?
 - privatisation ?
 - dépense publique ?
 - mode de transfert : subvention, prêt, prise de participation
- depuis un projet intégré ou une filière ...

Le changement fiscal

L'insertion dans un (nouveau) agrément financier

- le projet pouvait dans certains cas être déjà réglementé (convention-cadre UEMOA, EMF catégorie 3 dans la CEMAC, ...)
- nouvelles possibilités en termes de produits (épargne ?)

La modification de la gouvernance

- définir clairement les centres de décision
- responsabiliser les décideurs à la gestion des passifs et à la qualité des actifs
- faire définitivement accepter l'IMF comme une structure permanente aux yeux de la clientèle

Cas 2 : L'évolution d'un réseau mutualiste : création, extension, consolidation/structuration, intégration ... retour aux sources ?

Création : mise en place d'un réseau d'agences et première structuration par une structure, éventuellement temporaire, dirigée par une autorité extérieure

Extension du réseau voire des activités

Consolidation/structuration, après une phase de forte croissance il est nécessaire de mettre en place de nouveaux outils de gestion avant d'aller plus loin

Intégration, dans le paysage financier global, tant en termes de clientèle & produits proposés que de positionnement institutionnel

Retour aux sources ? Pour les grands réseaux universels qui voudraient réinvestir le secteur de la microfinance ...

2.1. Les enjeux de la création et de la croissance

Création par le haut, création par le bas

- le mutualisme d'Etat : les cas du Crédit Agricole (France, fin XIXème / 1987)
 - une création pour servir de bras financier à la politique agricole de l'Etat
 - une caisse centrale sous forme d'EPIC pendant 60 ans
 - au Crédit Mutuel, un commissaire du Gouvernement
 - Algérie : le cas CNMA
 - les nominations au CA et à la DG de la CNMA
 - la décentralisation d'une caisse mutuelle globale

- le mutualisme autogestionnaire, privé voire clérical et antiétatique
 - Raiffeisen, Durand, Desjardins, ...
 - La nécessité d'une protection réglementaire de l'Etat ...

- le néo-mutualisme, de la relation avec les « grands frères »

- le rôle des organismes de coopération internationale dans l'implantation et le développement de réseaux « frères »
- l'effet de levier financier lié aux subventions

Projet & opérateur : un rôle à modifier

- les problèmes de gouvernance
- la fonction de "caisse centrale" : un agrément nécessaire
- penser au retrait de l'opérateur – et à la mise en place éventuelle d'autres partenariats
- affiliation, désaffiliation, fusion, agréments collectifs ...

L'appropriation de la gouvernance des caisses locales par les bénéficiaires

- nécessité vitale d'une mise en place effective des mécanismes électifs et démocratiques au niveau des caisses locales
- relations élus / salariés : du partage des rôles
 - salarié nommé par la structure centrale, validée par CA de la CL
 - rôle des organes : CA, Comité de Crédit, Organe de Contrôle

2.2. La structuration

Les structures faîtières

- nature de la structure faîtière : en principe, une société coopérative
- les pondérations des droits de vote
- la fonction comptable
- la fonction de représentation
- la fonction normative

La structuration des flux et des opérations au sein de l'entreprise

La structuration est nécessaire pour une maîtrise de la croissance

La structuration est nécessaire pour respecter certaines obligations réglementaires

Les textes internes des réseaux : règlement financier, règlement des crédits, guides des procédures, ...

2.3. L'intégration : le cas du Crédit Mutuel du Sénégal (avec CCMAO et BIMAO)

Pourquoi une caisse centrale bancaire ?

... aller au delà de la simple péréquation des ressources au sein d'un réseau

Les avantages

- accès en direct au marché financier, à la domiciliation de salaires, à la BCEAO, etc.
- possibilité d'émission de valeurs mobilières (actions, obligations) par placement privé ou par placement en bourse si S.A.
- crédibilité boursière si banque

Les inconvénients

- fiscalisation partielle
- réglementation financière plus stricte, coût des SIG et des ressources humaines

Le choix d'une banque sous-régionale

- coopérations entre réseaux de l'UEMOA, partenaires du CICM
- autre type de partenariat dans l'UEMOA : le CIF, 6 réseaux partenaires et des degrés de coopération divers avec DID

2 montages possibles : l'Organe Financier de Réseau (OFR) et la Caisse Centrale bancaire - SA

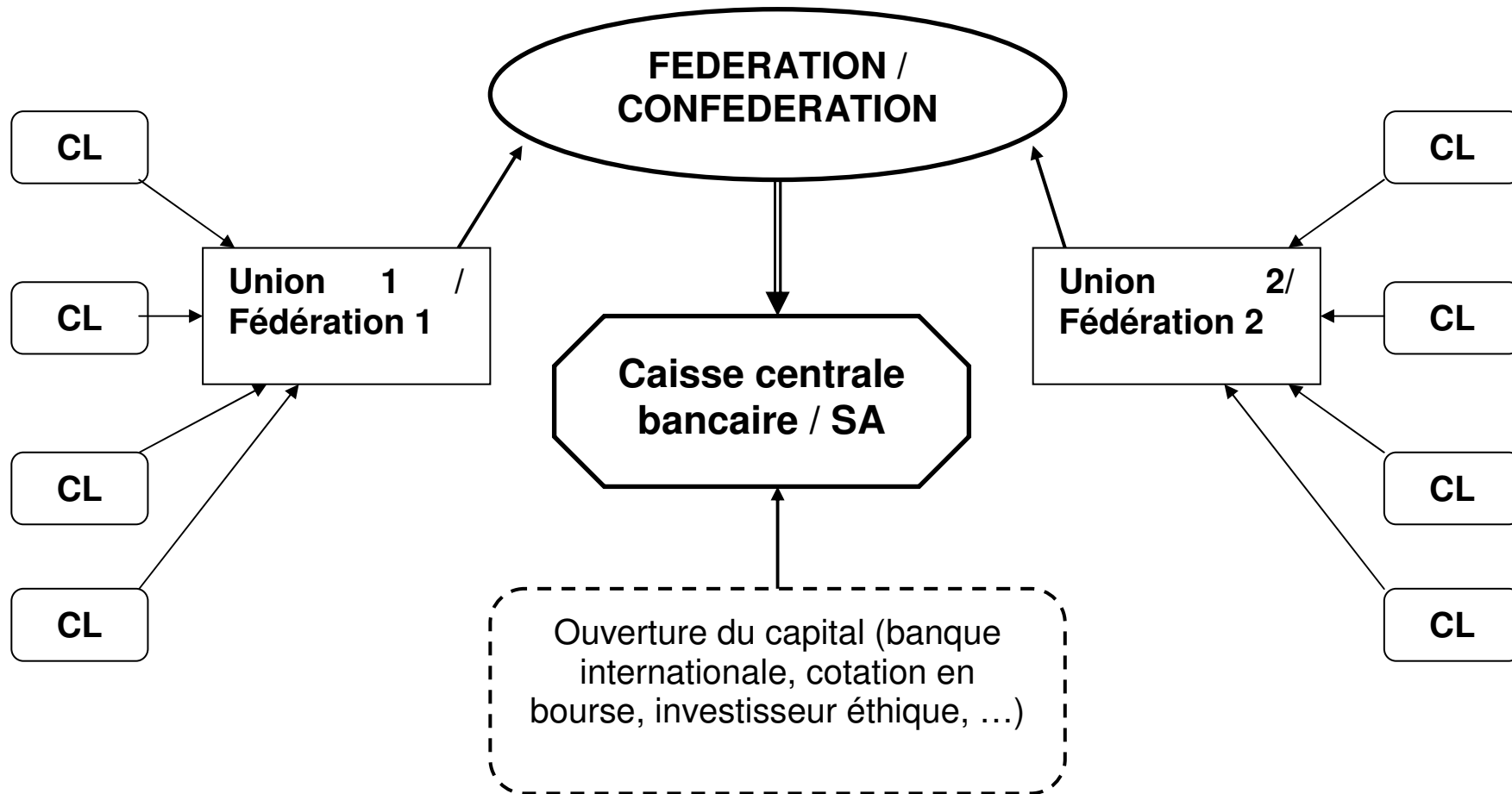
L'essaimage

- création de structures de financement dédiées
- création de sociétés de service
- capital-développement ?
- etc.

La démutualisation par le haut

- exemples : Caisses d'Épargne Crédit Agricole, Natexis-Banques Populaires, Banques Populaires du Maroc, ...
- méthode : ouvrir le capital de la caisse centrale et le coter en bourse

Exemple de schéma de réseau financier mutualiste « intégré »



2.4. Le retour aux sources : les cas des Banques Populaires (Maroc) et des réseaux mutualistes bancaires français

Problématique :

Le réseau, qui ne visait déjà pas les plus pauvres, a développé toute une clientèle allant du petit fonctionnaire à la gestion de fortunes et à la banque pour grandes entreprises

Son réseau se trouve inadapté pour la clientèle de la microfinance

D'autres acteurs se positionnent sur la clientèle des plus pauvres, ce qui l'amène à réfléchir à sa vocation, à son métier, à son image

Qu'est-ce qui le gêne pour desservir cette clientèle infra-bancaire ?

- un réseau d'infrastructures physiques inadapté (mélange de clientèles)
- des chargés d'affaire non formés (agents de crédit) et une technique inadaptée
- une méconnaissance du terrain
- à cela on peut ajouter un certain opportunisme fiscal

Que faire ? Créer une structure *ad hoc* (association, fondation, ...) ou passer un partenariat avec ceux qui savent faire.

Solution 1 : La Fondation des Banques Populaires du Maroc pour le Microcrédit (FBPMC)

- création d'une association, contrôlée par les Banques Populaires
- affectation de salariés, d'un réseau d'agences pour l'instruction des dossiers
- service de caisse effectué par les agences bancaires
- refinancement par les Banques Populaires & éventuellement d'autres bailleurs
- souplesse réglementaire du système des AMC (taux, fiscalité, capacité à collecter des subventions)
- espoir de récupérer la fraction de la clientèle qui se sera devenue "bancable"

Solution 2 : le partenariat Banque mutualiste / ADIE

- la banque assure le service de caisse
- éventuellement cofinancement sur le crédit

2.5. Les structurations alternatives : les cas du Crédit Rural de Guinée, des CVECA, ...

Le Crédit Rural de Guinée est un réseau à vocation rurale, même s'il est de fait présent dans de petites agglomérations

Les CVECA sont de petits réseaux semi-autonomes, en zone exclusivement rurale

Partenaire technique : le CIDR

Création du 1^{er} réseau : 1986, au Pays Dogon

Implantations principales : le sahel et les zones à forte cohésion sociale villageoise

Le Crédit Rural de Guinée

- des caisses locales associatives
- une structure centrale sous forme de SA, au capital partagé
 - o caisses locales 40 %
 - o salariés 35 %
 - o investisseurs 25 % (dont Etat 15 %, IRAM 1,8 %, SIDI 8,2 %, ...)

Avantages

- équilibre entre les élus des CL et les salariés, dans le cadre d'une cogestion acceptée par tous
- présence d'un regard extérieur utile (investisseurs éthiques)

Problèmes juridiques posés par la SA

- l'absence de variabilité du capital, essentiellement pour les salariés et dans une moindre mesure pour les CL
- l'absence de minorité de blocage pour les partenaires extérieurs (25 %, la minorité de blocage est à 1/3 en droit OHADA)
- solution : la création d'une structure de regroupement des salariés et des CL (« GIE Crédit Rural »)

Les CVECA

- des caisses villageoises, pas coopératives
- une union de CVECA "*a minima*"
- l'externalisation des prestations techniques dans un "service commun"
- un projet de caisse centrale pour le Mali, sous forme de SA ?

Commentaires

- permet de comprimer les charges salariales, les techniciens devant convaincre de leur utilité et n'étant pas assurés du maintien de leur fonction
- faiblesse : liée à la faible taille des services communs externes, au risque d'absence de reconduction de la convention liant l'Union au service commun, ...
- solution : une structure centrale / SA « APEX » et le retour d'un paternalisme à deux niveaux ?

Cas 3 : l'évolution d'un réseau postal : de l'administration des P&T à la banque postale universelle

Présentation du cas

Situation initiale : Un Etat a développé un réseau de bureaux de plusieurs centaines de bureaux de poste, sur son territoire national, dans l'ensemble des villes et jusque dans la plupart des villages de plus de 5 000 habitants. Il s'agit d'une administration intégrée au Ministère des P&T.

Afin de mieux rentabiliser les bureaux et d'augmenter l'offre de services aux populations, notamment aux agents de l'Etat dans les régions, l'Etat envisage de confier le service de paie de ses fonctionnaires à l'administration postale.

Pour ce faire elle compte ouvrir 2 services financiers principaux : les comptes de dépôt et les virements (mandats postaux), pour toute une clientèle et pas seulement ses fonctionnaires, dans une logique d'aménagement financier du territoire.

A long terme, et avec l'appui de bailleurs de fonds internationaux et l'apport de compétences techniques, l'Etat envisage de créer une banque postale universelle à vocation populaire ... sans que le contenu de ce concept soit pour l'instant précisé.

Essayons de voir comment, par étapes, ce réseau postal pourrait être utilisé à grande échelle pour servir de support physique à une banque universelle

Des choix stratégiques à effectuer :

Positionnement commercial : quels produits financiers ?

- transferts de fonds, pour le paiement des fonctionnaires voire plus (fonds des migrants, etc.)
- compte de dépôt
- mise à disposition et gestion d'autres moyens de paiement (monétique, ...)
- produits d'épargne long terme
- crédit
 - découvert en compte courant et crédit conso garanti par un salaire
 - crédit immobilier
 - crédit équipement
 - crédit aux TPE
 - crédit agricole,
 - autres ?

Positionnement institutionnel : faire les choses ou les faire faire ?

- Vers une banque postale ?
- Vers une mise en "location" de ses guichets au profit d'un ou plusieurs opérateurs publics et/ou privés ?
 - o *Quels opérateurs ? CNE, Western Union, partenariat global ?*
- Un mixe des deux, conjoncturel ou durable ?

Quelles conséquences sont-elles acceptables, politiquement, financièrement, humainement ?

- politiquement : de plus en plus d'autonomie de la part de l'Etat
- financièrement : le développement des SIG et l'équipement des agences coûte cher ; le développement de produits de crédit suppose des ressources financières
- humainement : l'accord des salariés devient nécessaire au-delà d'un certain niveau de réformes

Retenons un choix, celui d'évoluer en "banques postales", en 3 étapes :

- 1^{ère} étape : création d'une personne morale distincte de l'administration ; le plus souvent, un EPIC
- 2^{ème} étape : séparation juridique et financière entre les services financiers et les services postaux ; les services financiers prennent le plus souvent la forme d'une SA, société publique (SFP-SA)
- 3^{ème} étape : élargissement des compétences de SFP-SA pour devenir une banque postale, soumise au droit commun en matière financière ... et réglementaire

Transformation n° 1 : la séparation juridique du Ministère et l'autonomie de gestion de la Poste

Quels services offerts ?

- Services de courrier
- Epargne et virements, voire GMP plus large (monétique) + partenariats bancaires ?

Forme juridique :

- qu'est-ce qu'un EPIC ?
- conséquences en termes de gouvernance ?

Conséquences en matière financière

- Séparation des budgets de l'Etat et de l'EPIC
- autonomie de gestion

- autofinancement des activités financières
- possibilité de subventions au titre de l'aménagement du territoire ... ? (débat sur le budget de l'Etat et le droit de la concurrence)

Conséquence en matière réglementaire

- une législation spécifique
- les services financiers sont normalement hors loi bancaire
- le plus souvent pas de supervision par l'autorité de supervision bancaire

Conséquences en matière sociale

- transfert des employés qui deviennent salariés de l'EPIC
- maintien du statut de la fonction publique ?
- possibilité d'une gestion dynamique des ressources humaines ?

Transformation n° 2 : séparer les services financiers des services postaux

- quelle institutionnalisation pour les services financiers ? une simple séparation fonctionnelle et comptable, un EPIC, une SA à capitaux publics ?
- perception des changements par le public
- séparation des patrimoines, des infrastructures physiques
- séparation et partage des salariés
 - o Algérie Poste : 25 000 salariés dont 1 500 affectés aux services financiers postaux
- repositionnement réglementaire
- mise en place d'une supervision financière distincte de la tutelle administrative (qui joue le rôle d'actionnaire) ?
- statut du personnel : la fin du statut de fonctionnaire devient *a priori* nécessaire ...

Transformation n°3 : vers une banque postale universelle à vocation populaire

- acquérir les compétences en termes de crédit, par type de produit
- définir une stratégie de concurrence cohérente et réaliste, avec le secteur financier, d'un point de vue
 - financier,
 - fiscal,
 - budgétaire (aides publiques),
 - ...
- quel avenir pour les partenariats commerciaux ? faut-il en maintenir, ou les délier ?
- l'impact réglementaire : un agrément en tant que banque, une supervision par le superviseur bancaire
- le capital : est-il pertinent d'ouvrir le capital,
 - à des investisseurs privés / en bourse ?
 - à des investisseurs publics, de type Caisse des Dépôts, Banque Nationale de Développement, etc. ?

Cas 4 : D'une association à une SA agréée : le cas PRODEM / Bancosol ... et d'autres encore

Présentation du cas

Situation de départ : une ONG / association démarre un programme de microcrédit pour financer des activités génératrices de revenus (AGR). Au bout de quelques années l'ONG se trouve relativement limitée dans son développement, ne pouvant – **avec des nuances selon les réglementations** - bénéficier de sources de financement liées à la *mobilisation de l'épargne*, à *l'obtention de crédits interbancaires*, à *l'émission de titres sur les marchés financiers (titres de créance négociables) ni de valeurs mobilières (actions, obligations)*, ni à de *lignes de crédit de la Banque Centrale*. Elle ne peut non plus développer d'activités de *moyens de paiement* (monétique, virements, etc.)

Essayons de voir pourquoi, comment, et avec quelles conséquences une ONG s'est transformée en banque de microfinance ... et pourquoi d'autres veulent l'imiter ...

4.1. Le Cas PRODEM – Bancosol : un historique

En tant qu'ONG PRODEM se trouvait relativement limitée dans son développement ne pouvant bénéficier de sources de financement liées à

- la mobilisation de l'épargne
- l'obtention de crédits interbancaires, à l'émission de titres sur les marchés des capitaux, ni à de lignes de crédit de la Banque Centrale de Bolivie.
- Et la levée de capital (fonds propre sde base)

Cette situation a conduit l'ONG à s'engager vers une transition institutionnelle en vue de la création d'une banque.

Lors de la création de BancoSol en février 1992, PRODEM a transféré :

- un portefeuille de prêts de 3.960.000 dollars avec environ 14.300 clients actifs,
- 116 employés, quatre agences urbaines importantes établies dans les villes de La Paz, El Alto, Cochabamba et Santa Cruz, certains biens immobiliers
- un prêt PL 480 de 850.000 dollars à 8% par an.

Ultérieurement, entre 1992 et 1994, PRODEM a transféré à BancoSol un portefeuille de 8.737.992 dollars et 9 agences situées en zones rurales et urbaines. Ce transfert représentait également 34.518 clients (ayant reçu une moyenne de 9 prêts depuis la création de l'institution), 184 employés administratifs et techniciens, un actif des capitaux fixes d'une valeur de 1.111.491 dollars, et des actions téléphoniques évaluées à 31.379 dollars.

Le transfert de PRODEM à BancoSol s'est effectué par un paiement en espèce et par le biais de dépôts à terme dans la banque. Par la suite ce capital a été investi sous forme d'actions et a permis de financer la croissance du portefeuille de BancoSol.¹

Transfert d'actifs immatériels. PRODEM a donné à BancoSol plusieurs actifs immatériels qui ont permis à la nouvelle banque de partir sur des bases solides et qui ont constituées une subvention implicite pour BancoSol. Parmi ces actifs on trouve :

- Une technologie financière ayant fait ses preuves et ayant bénéficié d'améliorations constantes, fruit de plusieurs années de travail.
- L'établissement de relations étroites avec une large clientèle (un vaste portefeuille de clients dynamiques et bons payeurs) ayant développé une relation de confiance avec les agents de crédit.
- Un capital d'informations concernant les marchés et les clients du secteur, produit d'une recherche et des activités développées au fil des années.
- Un capital humain sous la forme d'un personnel formé et expérimenté en microfinance.
- Une réputation démontrant le sérieux et la pérennité de la structure mise en place
- Un réseau de relations internationales avec notamment ACCION International et la possibilité de bénéficier de transferts de technologie et des missions d'appui technique.

La création de BancoSol par PRODEM n'a pas seulement consisté en un apport de capital, elle s'est opérée à travers un transfert des agences, un transfert technologique/méthodologique et d'un capital d'information sur son public cible.

¹ Ardaya, Gloria & Campero, Cecilia « Experiencia de Mitigación de la Pobreza : El Caso de BancoSol », PNUD, Banque Mondiale, Fondation Interaméricaine, 1997.

La complémentarité puis la séparation. Jusqu'à la fin des années 90, PRODEM jouait le rôle d'une organisation d'appui à la banque indépendamment du fait qu'elle était actionnaire de celle-ci. La fondation travaillait sur l'ouverture des agences et les vendait au BancoSol lorsqu'elles devenaient autosuffisantes. Sur différents points, PRODEM a joué un rôle de complément au BancoSol en tant qu'organisation dynamique et intégrée en zone rurale. Cette complémentarité a été d'autant plus vitale au succès de BancoSol qu'elle a permis à l'institution de déplacer ses coûts en terme de recherche, de développement et de formation du personnel tout en limitant de façon considérable les coûts de lancement des agences.

Puis PRODEM a vendu la totalité de ses actions BancoSol et a créé une nouvelle institution sous la forme d'un Fonds Financier Privé (FFP) devenu un concurrent direct du BancoSol dans certaines zones.

De son côté, BancoSol a dû affronter tout un ensemble de défis après sa création. En devenant une institution bancaire régulée par la SBEF il a dû modifier son refinancement provenant de bailleurs de fonds en se dirigeant vers des prêts commerciaux à des taux plus élevés et en offrant un service d'épargne à ses clients. L'avantage de cette nouvelle orientation est de lui avoir permis de disposer de ressources plus stables et plus constantes pour financer son expansion commerciale. L'inconvénient de ce changement a consisté en une augmentation moyenne de ses coûts de financement de 4 % en 1991 à 12 % en 1995.

Après sa création, BancoSol a connu un développement accéléré de ses agences, ce qui lui a permis de toucher un nombre plus important de clients et de s'implanter dans de nouvelles zones. Cette croissance a également impliqué l'embauche de nouveaux agents de crédit et a engendré de nouveaux frais de fonctionnement liés au reporting, au système d'information, à la sécurité et autres frais qui ont pu être compensés par sa nouvelle capacité de l'institution à dégager des revenus par rapport aux prêts

octroyés. Les montants et les échéances de prêts ont augmenté progressivement sans que la banque néglige pour autant son public cible. Ces nouvelles mesures ont permis de compenser entièrement l'augmentation des coûts et de maintenir la viabilité financière de l'institution.

En réduisant ses coûts d'exploitation en proportion de ses actifs productifs, BancoSol a connu une augmentation de l'efficacité de son portefeuille. En ce sens, la banque a pu gérer sa croissance de façon harmonieuse, en réalisant des économies d'échelle et maintenant sa viabilité financière. De même, la banque a réduit le coût moyen de ses opérations en évitant les dérapages associés à une croissance rapide comme la détérioration de la qualité du portefeuille, la sélection effective des crédits et leur suivi ou encore l'abandon de sa mission première.²

Enfin on a constaté que Bancosol a abandonné une faible partie de sa clientèle, la moins rentable.

Le refinancement de Bancosol. En 1994 le BancoSol a présenté avec succès son premier Certificat de Dépôt (CD) sur le marché américain avec la compagnie de gestion et d'investissement Scudder, Stevens & Clark pour un montant de 500.000 dollars. A la fin de l'année 1994, la compagnie Partner for Common Good acheta un Certificat de Dépôt pour une valeur de 250.000 dollars, elle a été suivie de la Banque de Boston en 1995, de Calvert Social Portfolio (260.000 dollars) puis de Calvert World Values Equity Fund (260.000 dollars). Différents investisseurs privés ont souscrit des CD de BancoSol. De la même façon la Banque a pu accéder à des fonds à travers des facilités interbancaires et à travers la vente de bons dans les marchés de capitaux nationaux et internationaux.

² Gonzalez-Vega, C. et. al 1996. "BancoSol: The Challenge of Growth for Microfinance

4.2. Les enjeux financiers et commerciaux

- la diversification des actifs (produits de crédit) et des passifs (produits d'épargne et accès aux marchés financiers et des capitaux)
- la gouvernance ?

La diversification des actifs et des produits :

- le crédit ? plus de crédit requiert plus de ressources ...
- la gestion des moyens de paiement (produits)
- les virements de fonds, national, international

La diversification des passifs :

- autorisation de collecter de l'épargne ? nécessaire pour PRODEM ... quid des autres ?
- ressources en capital ?
- émission de titres de créances négociables ? (certificat de dépôt, billet de trésorerie, etc.)
- émission de valeurs mobilières (obligations, actions, produits hybrides) ?
- titrisation de créance (i.e. d'un portefeuille de crédit) ?

4.3. L'aspect institutionnel

Le droit des personnes morales

- transformer une association en SA ?
- filialiser l'activité dans une SA ?

Les questions capitalistiques et de gouvernance : quel actionnariat, pourquoi ?

Les questions patrimoniales et fiscales, les transferts

Note importante : l'accès à des investisseurs est une question de forme juridique, pas d'agrément.

Même chose pour l'émission d'obligations et l'accès aux marchés boursiers !

4.4. Le droit financier

- obtention d'un nouvel agrément pour la SA
- suppression de l'agrément de l'association mère ?
 - oui si celle-ci cesse toute activité bancaire
 - non dans le montage initial Prodem / Bancosol ; cela suppose que l'institution puisse être actionnaire d'une banque et respecte la réglementation prudentielle !

La transformation de l'organisation interne

- les ressources humaines, le droit du travail
- la mise à niveau des SIG, du contrôle interne

4.5. Alternative : de l'association à la banque coopérative ?

- Les enjeux d'une coopérative d'emprunteurs (mutualisme classique)
- L'alternative **SCIC** : une société hybride et caméléon
 - Qu'est-ce que la SCIC ?
 - Pourquoi la SCIC ?
 - L'enveloppe coopérative
 - La fiscalité
 - La gouvernance / le capital
 - Les sociétés coopératives à multi sociétariat dans le monde ...

4.6. En complément : le cas des AMC au Maroc

Voir présentation PPT séparée

Cas 5 : La transformation de la microfinance en France : demain, CETELEM ?

Problématique

La microfinance en France est très ancienne, et multiforme. Le crédit social est réalisé à la fois par le secteur bancaire, par des dispositifs législatifs (surendettement des particuliers) et par les caisses de Crédit Municipal (surendettement et prêt sur gage). Le crédit productif a retrouvé une nouvelle vigueur avec l'adaptation des techniques de microcrédit direct aux plus pauvres inspirées par la Grameen ...

La branche "crédit productif" est aujourd'hui essentiellement le fait de 2 associations, dépendantes des subventions publiques et aux capacités réglementaires extrêmement limitées. Cela présente des avantages mais freine le passage à grande échelle.

Comment, dans ces conditions,

- arriver à pérenniser les activités de financement des TPE, hors subvention ?
- arriver à trouver des financements longs et indépendants des subventions ?
- trouver les ressources nécessaires pour satisfaire les clients potentiels (50 000 clients, 7 000 prêts environ) ?
- couvrir le risque de défaillance des microentrepreneurs et des clients bénéficiant de crédits sociaux ?

Comment réaliser la commercialisation de la microfinance en France ?

De manière schématique, positionnement commercial de la microfinance

- le financement des TPE pour des chômeurs et titulaires de *minima* sociaux
- le crédit à l'équipement de base des ménages et la lutte contre le surendettement

Solutions institutionnelles actuelles

- les caisses de Crédit Municipal (prêt sur gage)
- les sociétés de crédit à la consommation (25 % des clients de l'ADIE commencent leur activité avec un crédit à la consommation)
- le financement / accompagnement des promoteurs de TPE par les associations de microcrédit (ADIE, France Initiatives)

Objectifs

- pérenniser les structures de financement comme l'ADIE
- élargir la gamme de leurs produits
- améliorer le dispositif lié au crédit social et au surendettement
- mise en place effective du droit au compte pour 1 million d'exclus bancaires

La commercialisation de la microfinance sociale : du Crédit Municipal à CETELEM et à la Banque Postale ?

- s'agissant de la plupart des particuliers pauvres, le problème n'est pas tellement d'accéder au crédit social, les dispositifs de crédit à la consommation sont déjà extrêmement développés et aboutissent à une situation de surendettement de plus en plus importante
- l'enjeu réside d'abord dans la gestion du surendettement, et ensuite, de manière marginale, dans l'aide à l'équipement de base pour des personnes précaires et pauvres
 - i.e. lit, table, équipement de cuisine, etc.
 - ce qui exclut les canapés en cuir, TV, etc.
- certaines institutions, comme le Crédit Municipal de Paris, travaillent sur la gestion du surendettement des particuliers
- mais l'élément central est le dispositif législatif pour gérer le surendettement des *particuliers* ... et des *agriculteurs*, qui comme au XIX^{ème} siècle peuvent se retrouver surendettés

- le principe (restructuration de la dette et abandon de tout ou partie des créances) a une double vertu : il allège la pression sur les débiteurs surendettés et il peut freiner l'octroi de crédit à des personnes à la limite du surendettement
- pour faciliter toutefois l'octroi de crédit pour des personnes pauvres en vue de l'acquisition d'équipement de base, l'Etat a prévu la création en 2005 d'un Fonds de Cohésion Sociale (FCS) de 73 millions d'euros sur 5 ans, soit 19 millions d'euros par année pleine
- but : « *doper les prêts sociaux qui permettent, en cas d'imprévu, de casser la spirale du surendettement* » et « *accorder des petits prêts de dépannage à ceux qui sont exclus du crédit par les banques* » (J.L. Borloo)
- dans la pratique, la frontière entre les crédits accordés avec la caution de ces dispositifs et le crédit à la consommation « classique » est mince
- le dispositif pourrait donc fort bien être exploité par des banques et établissements financiers visant le marché des particuliers modestes, comme La Poste et les établissements de crédit à la consommation.

L'évolution stratégique et financière de l'ADIE

L'ADIE bénéficie de révolutions techniques, juridiques et financières :

- la prise en compte de l'accompagnement à la création d'entreprise au titre de la formation professionnelle (en projet)
- l'atteinte de la couverture de la gestion du crédit par les produits financiers
 - le *credit scoring* et l'augmentation du nombre de dossiers par agent de crédit (jusqu'à 100 dossiers et + ...)
 - le déplafonnement des taux
- la couverture du risque par le Fonds de Cohésion Sociale (FCS), qui peut être utilisé aussi pour les prêts professionnels
- la réflexion sur la micro-épargne et la micro-assurance

L'ADIE se trouve à la croisée des chemins.

Quelle évolution institutionnelle pour l'ADIE ?

La triple évolution sur les produits devrait permettre une révolution des modes de financement de l'ADIE

- sur le crédit, la hausse des taux conjuguée au credit scoring et le risque 0 sur le crédit devraient permettre d'aboutir à moyen terme à une activité rentable
- sur l'accompagnement, l'accès aux fonds de la formation professionnelle devrait permettre d'obtenir des ressources considérables et durables, en cas d'accord des régions (22 régions, gestionnaires de ces fonds). L'ADIE pourrait donc devenir une association reconnue pour la formation professionnelle.

Par ailleurs il semble que l'ADIE souhaite élargir la gamme de ses produits financiers, au delà du crédit. Se pose donc la question de l'évolution vers une ***Banque Pour le Droit à l'Initiative Economique***

Conséquences en termes de séparation des activités

- que deviendraient les centaines de bénévoles indispensables à l'ADIE pour l'accompagnement ? Salariés sur financement de la formation professionnelle ? Mais des salariés d'une banque, aujourd'hui bénévoles, ...

- l'ADIE pourrait-elle se passer des bénévoles et professionnaliser entièrement sa gestion ? Le parallèle est-il possible avec les réseaux mutualistes ?

Quel schéma capitalistique ? quel schéma institutionnel ?

- une SA filiale de l'ADIE ?
- une SCIC pour préserver l'appartenance de la structure au monde de l'économie sociale ?
 - y aurait-il maintien de l'ADIE, en tant qu'association holding en charge de l'accompagnement ?
 - qui seraient alors les actionnaires ? l'ADIE, les salariés, les clients, ... ????

Une transformation apporterait-elle plus de ressources à l'ADIE, lui permettant d'augmenter le volume de ses activités ?