

LES INSTITUTIONS FAÏTIÈRES ET LA MICROFINANCE

Qu'est-ce qu'une institution faïtière?

Une institution faïtière est une organisation de deuxième rang ou « grossiste » qui achemine des fonds (dons, prêts, garanties) vers de multiples institutions de microfinance (IMF) au sein d'un pays ou d'une région spécifique. Ce financement peut ou non être assorti de services d'assistance technique.

Quel est l'attrait des institutions faïtières pour les bailleurs de fonds?

Les bailleurs de fonds utilisent fréquemment les institutions faïtières pour fournir financement et services techniques dans les pays où la taille et/ou le nombre des IMF apparaissent trop faibles pour que s'établissent des relations de financement directes. L'attrait des institutions faïtières consiste à permettre aux bailleurs de fonds de confier la tâche difficile et à long terme du choix des IMF à une institution locale dotée des compétences nécessaires.

Dans l'ensemble, quels ont été les résultats des institutions faïtières?

La majorité des institutions faïtières ne peut malheureusement faire valoir que des résultats décevants, en raison souvent de leur implantation dans des pays dépourvus d'un nombre suffisant d'IMF solides capables d'absorber ces facilités de financement.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne institution faïtière?

1. L'institution faïtière s'est fixée un objectif clair **d'incitation au développement des prestataires durables de microfinance** (notamment les banques). L'expérience montre que la mise en place d'IMF permanentes et durables - et non la maximisation du nombre d'IMF - représente le moyen le plus efficace d'augmenter le nombre de pauvres servis.
2. L'institution faïtière est **politiquement indépendante** et s'est dotée d'un conseil d'administration puissant capable de prémunir l'institution contre les interventions politiques, ce qui garantit que la direction peut fonder ses décisions sur des critères techniques.
3. Le financement reçu par l'institution faïtière est attribué en fonction **d'une évaluation réaliste du nombre d'IMF qualifiées** situées dans le pays ou dans la région et capables d'absorber le financement faïtier.
4. Le financement faïtier des IMF procède de **critères de sélection clairs**, tels que la qualité du portefeuille, l'envergure, la qualité de la gestion et la progression vers la durabilité finale. L'institution faïtière doit être habilitée à mettre fin au financement des IMF ne respectant pas ces critères.
5. Les prêts faïtiers sont **déboursés selon les cycles de trésorerie et les besoins en financement des IMF**, et ne sont pas soumis à un calendrier de décaissement pré-établi.
6. L'institution faïtière surveille les IMF en fonction de **quelques objectifs de performance bien définis** et impose réellement aux IMF de les respecter.
7. La **direction** de l'institution faïtière **est de très haut niveau**: elle associe expertise en microfinance, compétences de gestion et compétences financières ainsi qu'intégrité.

Principaux obstacles rencontrés par les institutions faïtières:

- *Les responsables de la planification pour les institutions faïtières surestiment presque toujours le nombre des IMF qui peuvent satisfaire à des critères de sélection acceptables.* Le nombre d'IMF durables représente une contrainte réelle pour la plupart des institutions faïtières. Même en utilisant des critères de conditionnalité souples, PKSF, une institution faïtière du Bangladesh, n'a pu accepter que 10% des candidats au financement. Les institutions faïtières œuvrant au Kenya (K-Rep), en République Dominicaine (FondoMicro), en Colombie (Fundación Carvajal) et au Pakistan (PPAF) disposent toutes de plus de fonds que d'IMF qualifiées pour les recevoir.
- *Il est rarement possible de réussir la reproduction du modèle utilisé par une institution faïtière « performante » dans un autre contexte.* L'examen de vingt-huit institutions faïtières par Fred Levy (voir sources ci-après) situées de l'Argentine au Yémen n'a pas permis d'identifier de modèle « générique ».

- *Bailleurs de fonds et autres intervenants font pression sur les institutions faîtières pour qu'elles décaissent rapidement les fonds à leur disposition.* Les institutions faîtières qui prennent au sérieux les critères de sélection ne sont souvent pas en mesure de décaisser les fonds rapidement, car elles trouvent en général moins d'IMF qualifiées que prévu. D'autres institutions faîtières cèdent aux pressions et acceptent de financer des IMF de mauvaise qualité.
- *Les pressions politiques ont un impact défavorable sur les décisions de financement des IMF.* L'intervention des pouvoirs publics au sein d'une institution faîtière peut porter atteinte à ses objectifs car elle peut la forcer à accorder des fonds à des IMF non qualifiées.
- *Les Institutions faîtières mettent rarement en contact les IMF et les sources de financement commercial.* Certains intervenants ont l'impression que les institutions faîtières faciliteront la progression des IMF vers le recours aux capitaux commerciaux, mais un tel objectif est rarement inscrit au sein de la mission de l'institution faîtière. La présence d'un financement faîtier à bas prix risque en fait de réduire les raisons qu'auraient les IMF de faire appel au financement commercial.
- *Le financement faîtier par des banques et des sociétés de financement commerciales les incite rarement à maintenir la fourniture de services de microfinance une fois que le financement prend fin.* Comme le montre l'expérience de GlobalMicro au Paraguay, les banques ne sont le plus souvent disposées à poursuivre le micro-prêt que si leurs propres capitaux sont en danger et lorsque le financement faîtier est assorti d'une assistance technique importante.

Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils soutenir la mise en place de bonnes institutions faîtières?

La conception d'une institution faîtière

- Avant la création d'une institution faîtière, il importe d'effectuer une analyse financière et opérationnelle rigoureuse sur un échantillon relativement important des IMF que l'institution faîtière prévoit de financer. Cette analyse devrait également permettre de déterminer la taille de l'institution faîtière.
- Restriction maximum des pressions au décaissement. Chaque fois que possible, commencer par octroyer un montant restreint, et décider des hausses ultérieures en fonction des demandes prouvées formulées par des IMF de qualité. Si le décaissement initial doit être important, allonger la période de décaissement et faire comprendre à tous les intervenants qu'ils ne peuvent compter sur des décaissements importants durant les premières années. Le cas échéant, créer un mécanisme temporaire d'investissement (des obligations d'État à objet social) qui permettent à l'institution faîtière de placer les fonds non utilisés sans risquer de se voir reprocher l'inaction des fonds à sa disposition.
- Identifier des dirigeants appropriés pour la gestion des institutions faîtières durant la phase de conception, au lieu de prendre comme hypothèse qu'il sera possible de découvrir ultérieurement des dirigeants de bon niveau.

La relation entre institutions faîtières et bailleurs de fonds

- Renforcer l'importance stratégique accordée aux IMF viables. Améliorer les outils à la disposition des institutions faîtières pour mesurer la qualité des portefeuilles de prêts des IMF, la durabilité financière de leurs opérations et la portée de leur action-clientèle.
- Faire porter l'essentiel de l'évaluation de l'institution faîtière et des contraintes de reporting établies par les bailleurs de fonds et les autorités sur des objectifs tels que la qualité du portefeuille de l'IMF, sa durabilité et la portée de son action-clientèle.
- Lier les décaissements octroyés ultérieurement, par les bailleurs de fonds ou les pouvoirs publics, à la performance de l'institution faîtière.
- Veiller à l'indépendance politique de l'institution faîtière. Limiter ou éliminer la participation des pouvoirs publics au conseil d'administration et y nommer des personnalités du secteur privé qui soient tout à la fois puissantes et convaincues de l'importance de l'indépendance technique de l'institution faîtière.

Opérations de l'institution faîtière

- Réduire les restrictions imposées à l'utilisation des fonds d'origine faîtière par les IMF, sauf dans les cas où il est nécessaire d'imposer des contraintes de reporting détaillé afin de prévenir les possibilités de fraude.
- Surveiller les IMF en fonction de cibles de performance institutionnelle inscrites au sein de leurs plans opérationnels. Faire reposer la relation (évaluation, cahier des charges, reporting et contrôle) sur la nécessité de réaliser la viabilité de l'IMF.

Auteur: Ruth P. Goodwin-Groen, avec la collaboration de l'équipe du CGAP. **Sources:** la présente Note d'information est rédigée à partir des publications de Fred Levy, Apex Institutions in Microfinance, Étude spéciale du CGAP n° 6 (Janvier 2002) et de Richard Rosenberg et Brigit Helms, « Microfinance Apex Assessment Framework » (version préliminaire, CGAP). **Où trouver des informations complémentaires.** « Water, Water, Everywhere... », Note d'information du CGAP n° 3 (Mai 2002); Marguerite Berger, Allison Beck et Maria Lucia Lloreda: « The Second Story: Wholesale Microfinance in Latin America », (document de l'OID, MSM-119, Mars 2003). **Sites Internet:** Voir www.microfinancegateway.org pour les sources concernant « capital ou capacité » et www.cgap.org/publications/technical_tools.html pour Cadre d'évaluation des institutions de microfinance, outil technique du CGAP n° 4.