

Accès au financement

FORUM

Rapports du CGAP et de ses partenaires

N° 8, février 2014

Les IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne

Un modèle commercial pour promouvoir l'accès au financement

Julie Earne, Tor Jansson, Antonique Koning et Mark Flaming



Société financière
internationale
Groupe de la Banque mondiale

Les travaux de recherche qui ont débouché sur le présent rapport ont été financés par le Partenariat pour l'inclusion financière, une initiative conjointe de la Fondation MasterCard et IFC, qui vise à développer la microfinance commerciale et à promouvoir les services financiers mobiles en Afrique subsaharienne. L'un des objectifs importants du Partenariat est de contribuer aux travaux de la communauté mondiale des professionnels de l'inclusion financière et de partager les résultats de travaux de recherche et les enseignements tirés de l'expérience dans l'intérêt général. La Fondation MasterCard soutient la microfinance et l'apprentissage des jeunes dans les pays en développement afin de promouvoir l'inclusion financière et la prospérité.

Auteurs

Les auteurs du présent rapport sont Julie Earne et Tor Jansson d'IFC, Antonique Koning du CGAP, et Mark Flaming, consultant indépendant. M. Flaming a été proposé au conseil d'administration de MicroCred par IFC. Au terme des travaux de recherche et de la rédaction de cette publication, il a rejoint MicroCred au poste de directeur des opérations.

Remerciements

Le présent rapport et les travaux de recherche préparatoires y afférents ont été réalisés conjointement par le CGAP et IFC, avec l'appui généreux de la Fondation MasterCard. IFC a réalisé des investissements directs dans six des holdings et 17 IMF entièrement nouvelles qui ont participé aux travaux de recherche.

Les auteurs tiennent à remercier les nombreux réseaux et les IMF qui ont fourni des données et consacré du temps à l'appui de ce projet, notamment Access Holding, Accion, Advans Group, ASA, BRAC, Ecobank, FINCA, le Groupe MicroCred, Opportunity International, ProCredit et Swiss Microfinance Holding. Nous sommes également reconnaissants aux membres du comité de lecture, que nous tenons en haute estime, à savoir Blaine Stephens, Michael Mithika, Rene Azokli et Alexia Latortue, pour avoir généreusement consacré de leur temps à ce travail et pour nous avoir prodigué leurs conseils, ainsi qu'à Greg Chen et Kate McKee au CGAP, et Momina Aijazuddin, Alexis Diamond et Greta Bull d'IFC pour leurs analyses et leurs commentaires pertinents. Nous remercions également Anna Nunan du CGAP pour le professionnalisme avec lequel elle a révisé la version anglaise du présent rapport. Nous adressons un merci tout particulier à Adam Sorensen d'IFC et à Hannah Siedek pour leur dévouement et leur contribution importante au travail de recherche et d'organisation des données, qui ont été cruciales pour cette analyse, et à Fahima Bille qui a soutenu ces efforts. Ancienne directrice générale de ProCredit en RDC, M^{me} Siedek a aidé à réaliser les entretiens et l'étude de marché pour la RDC. L'étude de marché pour le Ghana a été réalisée par Yaw Brantuo, un consultant indépendant, et celle concernant Madagascar par une équipe de FTHM Conseils.

© 2014

Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres (CGAP)
et Société financière internationale (IFC)
1818 H Street NW, MSN P3-300,
Washington DC 20433

Site web : www.cgap.org
Courriel : cgap@worldbank.org
Téléphone : +1 202 473 9594

Droits et licences

L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 Unported license (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>. Conformément aux termes de la licence Creative Commons Attribution (paternité), il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales, sous réserve du respect des conditions suivantes :

Attribution (Paternité) — L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Earne, Julie, Tor Jansson, Antonique Koning et Mark Flaming. 2014. « Greenfield MFIs in Sub-Saharan Africa: A Business Model for Advancing Access to Finance » Forum. Washington, DC: CGAP and IFC. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0

Traductions — Si une traduction de cet ouvrage est produite, veuillez ajouter à la mention de la paternité de l'ouvrage, le déni de responsabilité suivant : Cette traduction n'a été réalisée ni par le CGAP ni par IFC et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP et IFC ne sauraient être tenus responsables du contenu de la traduction ni des erreurs qui peuvent y figurer.

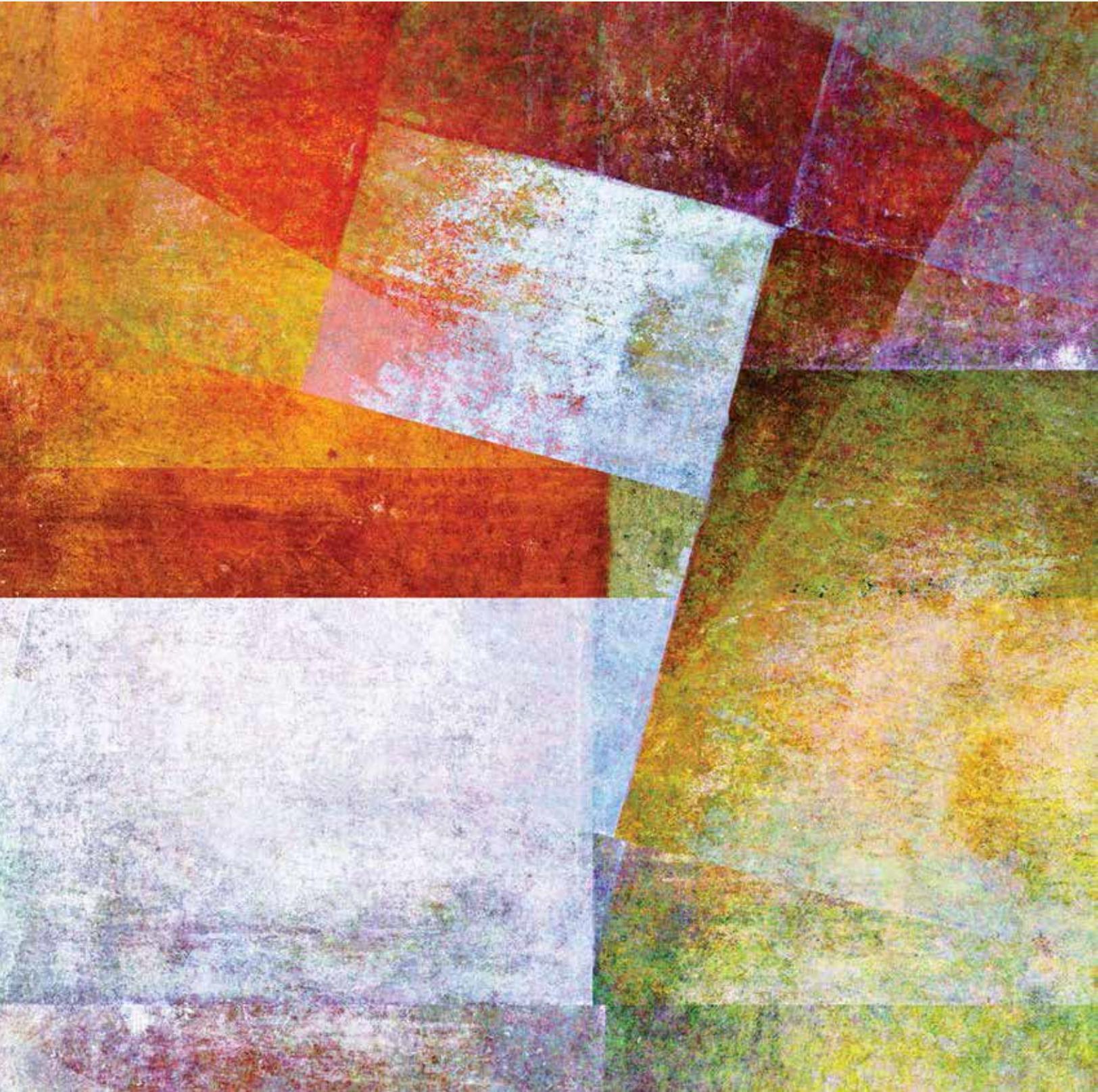
Pour tous renseignements sur les droits et licences, s'adresser à CGAP Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433, USA ; courriel : cgap@worldbank.org.



Table des matières



	Résumé analytique	1
SECTION 1.	Introduction	3
	1.1 Le paysage	3
	1.2 Cohorte échantillon	5
SECTION 2.	Performances des IMF entièrement nouvelles	9
	2.1 Indicateurs de bilan	10
	2.2 Croissance et performances opérationnelles	13
	2.3 Performances financières	14
SECTION 3.	La holding	17
	3.1 Structure	17
	3.2 Investisseurs	18
	3.3 Mission et stratégie	21
	3.4 Capacités institutionnelles et transfert de connaissances	22
	3.5 Facteurs de succès et défis communs	23
SECTION 4.	Rôle des IMF entièrement nouvelles dans le développement du marché	25
	4.1 Pertinence du marché	25
	4.2 Développement des compétences	27
	4.3 Diversification des produits et des circuits de distribution	27
	4.4 Normes et bonnes pratiques	28
SECTION 5.	Conclusion	31
ANNEXE 1	Méthodologie	33
ANNEXE 2	Liste des personnes interrogées	35
ANNEXE 3	Bibliographie	37





Résumé analytique

L'Afrique subsaharienne est la région du monde qui affiche le plus faible niveau d'accès au financement, avec un taux moyen de bancarisation de la population de seulement 24 % (Findex 2012). Les systèmes bancaires de la région sont de taille étriquée, tant en termes absolus que relatifs, et le secteur de la microfinance s'y développe à un rythme relativement lent par rapport à d'autres régions du monde. Il existe une panoplie de stratégies pour élargir la couverture des services de microfinance, à commencer par la transformation des institutions existantes, la création d'institutions de microfinance (IMF) toutes nouvelles et autonomes, avec et sans structure de gestion ou de propriété centralisée, la descente en gamme des banques, et bien d'autres stratégies.

Ce forum examine la contribution des institutions de microfinance entièrement nouvelles à l'accès au financement dans la région. La formule des institutions toutes nouvelles vise à élargir la couverture des services financiers à travers deux éléments principaux : *i*) la création d'un groupe d'« IMF entièrement nouvelles », qui s'entendent des institutions nouvellement créées, sans infrastructures ni personnel ni clients ni portefeuilles préexistants, et *ii*) les organisateurs centraux – souvent des holdings – qui créent ces IMF grâce à des mécanismes de propriété commune et de gestion. En général, la holding joue également un rôle important d'appui aux activités, définissant les politiques et les procédures normalisées, et procédant au comarquage de filiales dans le réseau.

Les IMF entièrement nouvelles se sont multipliées en peu de temps en Afrique subsaharienne, leur nombre étant passé de sept en 2006 à 31 en 2012. Elles sont réparties dans 12 pays subsahariens, y compris des pays sortant d'un conflit comme la République démocratique du Congo (RDC), la Côte d'Ivoire et le Libéria. Bien qu'il existe un éventail de prestataires de services de microfinance en Afrique subsaharienne, la prolifération d'IMF entièrement nouvelles élargit le champ de couverture, avec des institutions régulées qui, pour la plupart, acceptent des dépôts et ciblent principalement les microentreprises et les petites entreprises. À la fin de 2012, les 31 IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne faisaient état de plus de 700 000 comptes de prêts, d'un portefeuille de prêts global de 527 millions de dollars, et de près de 2 millions de comptes de dépôt représentant un solde global de 445 millions de dollars. Si bien d'IMF entièrement nouvelles sont encore jeunes, certains signes laissent entrevoir une forte consolidation de ces institutions à long terme. À la fin de 2012, elles comptaient déjà plus de 11 000 salariés et 700 agences. Prises collectivement, et dans certains cas individuellement, les IMF entièrement nouvelles occupent une place de plus en plus importante dans les marchés où elles sont présentes.

Il est temps de s'intéresser de plus près à la manière dont ces IMF et les holdings auxquelles elles appartiennent développent les capacités requises pour fournir des services de détail, favorisent le développement du marché et, au bout du compte, contribuent

à élargir l'accès au financement en Afrique subsaharienne. Un bon nombre d'IMF entièrement nouvelles affichent maintenant un bilan suffisant qui permet d'analyser leurs performances et leur rôle sur le marché. La présente publication comprend un nombre limité de références à d'autres types de prestataires de services financiers en Afrique subsaharienne, et ce dans le seul but de donner un aperçu de l'éventail de prestataires existants, et non de procéder à une comparaison quantitative des différents modèles. Cet état des lieux de l'expérience des IMF entièrement nouvelles devrait aider à étayer les décisions des différents acteurs concernés. Plus précisément, ce document va éclairer la génération à venir d'investissements dans la microfinance, notamment en renseignant sur les volumes et la nature des financements requis pour soutenir le renforcement des capacités au sein d'institutions nouvelles et de celles disposées à passer à grande échelle. Il peut aussi aider à promouvoir la cohérence des réglementations régissant les institutions fournissant une panoplie de services destinés aux micro, petites et moyennes entreprises.

La section 1 présente le modèle que constitue l'IMF entièrement nouvelle et le paysage dans lequel elle évolue en Afrique subsaharienne. Elle fournit également une description de l'échantillon d'IMF entièrement nouvelles et de holdings qui ont participé aux travaux de recherche préparatoires à la présente publication. Les données de performances détaillées ont été obtenues auprès de 10 holdings, concernant 30 IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne.

La section 2 fournit une analyse des performances opérationnelles et financières des IMF entièrement nouvelles, en mettant l'accent sur leur cycle de vie, la portée de leurs activités, leur structure de financement et leurs résultats financiers. On peut diviser leur cycle de vie en trois phases : la fondation (préparation et première année d'activité), le développement institutionnel (de la deuxième année jusqu'au seuil de rentabilité, qui intervient généralement à la troisième, quatrième voire cinquième année) et le passage à grande échelle (à partir du seuil de rentabilité). Les performances des IMF entièrement nouvelles correspondent dans une large mesure à ces trois phases, dont chacune est caractérisée par des jalons associés à la gestion, au développement de produits, à l'infrastructure mise en place, au champ d'action, à la structure de financement et à la viabilité. Le plan de financement initial moyen requis pour une IMF entièrement nouvelle se chiffre entre 6 et 8 millions de dollars sur les 3 à 4 premières années d'activités, et il inclut les capitaux propres, l'assistance technique et les emprunts. Les fonds propres initiaux s'élèvent à environ 3,5 millions de dollars, et ils sont complétés par l'assistance technique. Pour les IMF entièrement nouvelles examinées dans l'étude, les budgets d'assistance technique variaient de 1,5 million de dollars à 9 millions de dollars, mais ils se situaient globalement autour de 4 millions de dollars. En général, l'apport

en subventions des actionnaires et des bailleurs de fonds s'élève à 3 millions de dollars en moyenne, tandis que l'IMF prend en charge le financement restant.

Une comparaison des données du Microfinance Information Exchange (MIX) concernant les «jeunes» IMF africaines (celles qui ont 4 à 7 ans d'activités)¹ montre que les IMF entièrement nouvelles obtiennent, en moyenne, de très bons résultats. Lorsqu'elles parviennent à leur soixantième mois d'activités, elles ont atteint une taille considérable, leur champ de couverture est plus large, leurs prêts sont de meilleure qualité, et elles sont plus rentables que les IFM qui n'ont pas un portefeuille solide ou qui n'appartiennent pas à un bon réseau. En moyenne, l'IMF entièrement nouvelle dispose généralement d'un capital plus important et de structures et infrastructures acceptant des dépôts plus formelles que la jeune IMF moyenne enregistrée auprès du MIX.

La section 3 donne un aperçu de la structure et de la typologie des holdings qui ont participé aux travaux de recherche, décrivant notamment la manière dont elles sont administrées et financées et les modalités qu'elles appliquent pour créer une IMF toute nouvelle. Cette typologie distingue les holdings dirigées par des cabinets de conseil (Access Microfinance Holding, Advans, MicroCred, Procredit, Swiss Microfinance Holding), celles qui bénéficient de l'aide d'organisations d'appui au réseau (ASA, BRAC, FINCA et Opportunity International) et une banque commerciale (Ecobank). Les holdings et leurs actionnaires appliquent le modèle de l'IMF entièrement nouvelle pour surmonter certains des principaux obstacles à la promotion de l'accès au financement en Afrique subsaharienne. Face à la taille étiquée des marchés financiers naissants, aux coûts élevés de la conduite des affaires, au caractère inéquitable des cadres réglementaires et à l'insuffisance des compétences des ressources humaines dans de nombreux marchés d'Afrique subsaharienne, l'approche appliquée est celle où les pratiques peuvent être normalisées et les coûts partagés. Grâce aux structures de réseaux et à des pratiques communes, les holdings sont en mesure de transférer le savoir et les acquis d'une IMF entièrement nouvelle à une autre. L'approche structurée qu'elles suivent et la grande place qu'elles accordent au développement des ressources humaines constituent un facteur de succès majeur qui leur permet de créer des institutions viables dans certains des marchés les plus novateurs en Afrique subsaharienne.

La section 4 examine la contribution du modèle de l'IMF entièrement nouvelle au développement du marché dans trois pays, à savoir la RDC, le Ghana et Madagascar. Certes, il est difficile d'attribuer les changements observés dans un marché ou dans le comportement des institutions concurrentes à l'intervention d'une ou plusieurs IMF entièrement nouvelle, mais les auteurs ont utilisé des données quantitatives et qualitatives (en examinant les parts de marché et la qualité perçue des services) pour discerner les effets de cette intervention sur le niveau global de l'inclusion financière et sur des aspects du développement du marché. Le développement des ressources humaines dans le secteur financier et les innovations intégrées à de nouveaux produits et/ou aux caractéristiques des produits, ainsi que les

parts de marché, sont des facteurs essentiels qui ont été pris en compte. Plus particulièrement, dans les marchés financiers moins développés, il semble que les IMF entièrement nouvelles jouent un rôle de pionnier dans l'élargissement de l'accès au financement pour les microentreprises, les petites entreprises et les ménages à faible revenu. La viabilité de leurs résultats montre au secteur bancaire traditionnel que les entreprises et les ménages mal desservis sont des segments de marché rentables qui méritent qu'on s'y intéresse. En outre, la participation des IMF entièrement nouvelles à des centrales de risques, lorsqu'il en existe, aide à jeter les bases d'une culture du crédit fortement ancrée et favorise des financements responsables pour le marché dans son ensemble. C'est à l'investissement des IMF entièrement nouvelles dans la formation et le développement du personnel qu'on doit l'effet le plus important sur la consolidation du marché.

Dans la conclusion, les auteurs examinent le rôle futur des IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne. Le taux de création d'entités toutes nouvelles ralentira probablement, du moins en Afrique subsaharienne, car elles ont maintenant largement pénétré les marchés les plus « porteurs ». Il reste pourtant environ 25 pays en Afrique subsaharienne où aucune IMF entièrement nouvelle n'est présente, et où il n'existe en général aucune IMF viable du tout. Et dans quasiment chaque pays, les populations périurbaines et rurales ont du mal à accéder à des services financiers. L'un défi pour les IMF entièrement nouvelles et les holdings auxquelles elles appartiennent consiste donc à élaborer un modèle de prestation de services qui facilite un accès commercialement viable et abordable dans les marchés de plus petite taille et plus dispersés, et dans les zones rurales. D'autres circuits de distribution (dont les réseaux d'agents, les services financiers mobiles et les partenariats connexes²) représentent un domaine où les IMF entièrement nouvelles devraient investir lourdement lorsqu'elles amorcent la phase du passage à grande échelle. Le modèle de l'IMF entièrement nouvelle complète d'autres stratégies d'élargissement de l'accès au financement en Afrique subsaharienne, telles que la réforme des institutions existantes sans structure de holding et la descente en gamme opérée par les banques. Les toutes prochaines années en diront largement sur la capacité des IMF entièrement nouvelles à s'appuyer sur leurs acquis pour passer à grande échelle, et la capacité des holdings à reproduire et maintenir le succès de leur modèle dans d'autres marchés, en particulier dans un contexte marqué par la contraction des financements destinés à l'assistance technique. Ces institutions seront sans doute contraintes d'élaborer de nouvelles méthodes et pratiques et de développer des capacités nouvelles pour rester utiles et compétitives sur l'échiquier de la microfinance. Cela dit, il est aussi probable qu'un bon nombre de ces IMF entièrement nouvelles rivalisent de plus en plus avec les banques commerciales, à la conquête de la clientèle grand public et de celle du segment des petites et moyennes entreprises. Le paysage financier en Afrique est en passe de devenir beaucoup plus intéressant.

1. L'indice MIX des «jeunes» IMF en Afrique comprend 58 institutions qui, en décembre 2011, avaient quatre à sept ans d'existence. Ces institutions, à l'exception de cinq d'entre elles, acceptent des dépôts, dont la masse va de 30 000 dollars à 22,6 millions de dollars (pour une moyenne de 2 millions de dollars), avec un portefeuille de prêts bruts allant de 2 000 dollars à 24 millions de dollars (pour une moyenne de 2,7 millions de dollars). Les IMF entièrement nouvelles qui font l'objet de la présente étude ont été retenues parmi le groupe d'institutions de référence.

2. Pour plus d'informations, voir Flaming et al. (2013).

Introduction

L'Afrique subsaharienne est la région du monde qui affiche le plus faible niveau d'accès au financement, avec un taux moyen de bancarisation de la population de seulement 24 % (Findex 2012). Les systèmes bancaires de la région sont de taille étiquée, tant en termes absolus que relatifs (tel que mesuré par les engagements à court terme et le crédit rapporté au produit intérieur brut) (Beck, Maimbo, Faye et Triki 2011). Le secteur de la microfinance se développe à un rythme relativement lent en Afrique subsaharienne par rapport à d'autres régions du monde. Selon les données du Microfinance Information Exchange (MIX) sur le paysage des services de microfinance, ces derniers sont concentrés dans les grands centres urbains et peu présents en milieu rural (MIX 2011). Il y a de cela quelques années encore, les principaux prestataires de services financiers desservant les clients de la base de la pyramide étaient les coopératives de crédit, les associations d'épargne et de crédit et les programmes de crédit à but non lucratif. Maintenant, de nouveaux acteurs font leur entrée dans la région, y compris des institutions de microfinance (IMF) spécialisées entièrement nouvelles, des banques commerciales panafricaines ciblant les faibles revenus, et les opérateurs de réseaux mobiles.

La présente étude examine le modèle de l'IMF entièrement nouvelle, qui vise à élargir la couverture des services financiers à travers deux éléments principaux : 1) la création d'un groupe d'« IMF entièrement nouvelles », qui s'entendent des institutions nouvellement créées, sans infrastructures ni personnel ni clients ni portefeuilles préexistants, et 2) les organisateurs centraux – souvent des holdings – qui créent ces IMF grâce à des mécanismes de propriété communes et de gestion. En général, la holding joue également un rôle important d'appui aux activités, définissant les politiques et les procédures normalisées, et procédant au comarquage de filiales au sein du réseau. Compte tenu de ces éléments communs, ce modèle peut également être considéré comme une sorte de franchise où les promoteurs impriment une approche éprouvée et injectent des capitaux patients pour permettre aux institutions nouvellement établies de surmonter la difficile phase de démarrage et les placer sur une trajectoire de croissance dans certains des marchés les plus difficiles. L'étude s'intéresse à trois aspects du modèle de l'IMF entièrement nouvelle : *i*) les performances d'IMF entièrement nouvelles qui sont des filiales, *ii*) le modèle de la holding, et *iii*) la contribution des IMF entièrement nouvelles au développement du marché.

Performances des IMF entièrement nouvelles qui sont des filiales. Cette section analyse les performances opérationnelles et financières des IMF entièrement nouvelles, en mettant l'accent sur leur cycle de vie, la portée de leurs activités, leur structure de financement et les délais nécessaires pour parvenir au seuil de rentabilité. Les données détaillées sur les performances ont été

obtenues auprès de 11 holdings, concernant 30 IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne, et plus d'un tiers des directeurs généraux de ces banques ont été interviewés. Cette cohorte représente 90 % de l'ensemble des IMF créées en Afrique entre 2000 et 2012.

Le modèle de la holding. Cette section donne un aperçu de la structure et de la typologie des holdings. Elle décrit notamment la manière dont ces sociétés sont administrées et financées et les modalités qu'elles appliquent pour créer une IMF entièrement nouvelle. Cette section est basée sur les entretiens avec les dirigeants de holdings et passe en revue les rapports annuels et les états financiers.

Contribution des IMF entièrement nouvelles au développement du marché. Cette section examine la contribution du modèle de l'IMF entièrement nouvelle au développement du marché en République démocratique du Congo (RDC), au Ghana et à Madagascar. Ces pays ont été retenus parce qu'ils ont chacun une masse critique d'IMF entièrement nouvelles, dont la majorité a une expérience raisonnablement longue. Bien qu'il soit difficile d'attribuer les changements observés dans un marché ou dans le comportement des institutions concurrentes à l'intervention d'une ou plusieurs IMF entièrement nouvelles, les auteurs ont utilisé des données quantitatives et qualitatives (en examinant les parts de marché et la qualité perçue des services) pour discerner les effets de cette intervention sur le niveau global de l'inclusion financière, la somme des compétences dans le secteur financier, les innovations apportées aux nouveaux produits et/ou aux caractéristiques des produits, et l'effet témoin de l'introduction et du respect de bonnes pratiques reconnues au plan international, comme celles concernant la transparence et la protection des clients.

1.1 Le paysage

En Afrique subsaharienne, le modèle de l'IFM entièrement nouvelle a vu le jour en 2000 avec la création par ProCredit Holding d'une banque au Mozambique (voir l'encadré 1). Pendant quelques années, ProCredit était essentiellement la seule société à appliquer cette stratégie ; elle a ouvert des établissements au Ghana en 2002, en Angola en 2004 et en RDC en 2005. Alors que d'autres opérateurs de réseaux et institutions locales avaient créé des organisations non gouvernementales (ONG) et des coopératives de microfinance bien plus tôt, le modèle de l'IMF entièrement nouvelle créée par une holding centralisée qui fournit investissements et expertise afin de mettre sur pied des établissements commerciaux de microfinance a véritablement vu le jour à l'aube du nouveau millénaire.

Entre 2005 et 2006, les holdings Advans, Access et MicroCred ont été créées avec une structure similaire à celle de ProCredit, et à la fin de 2007, elles avaient collectivement procédé

ENCADRÉ 1

ProCredit Holding

La première IMF entièrement nouvelle a été créée en 1996 par Internationale Projekt Consult (IPC) en Bosnie, et a été agréée comme banque de microfinance acceptant des dépôts. IPC avait acquis une grande expérience dans le renforcement d'institutions de microfinance par la montée en gamme de coopératives et d'IMF en Amérique latine et la descente en gamme de banques en Ouganda et en Russie. Ne se contentant pas de son rôle de conseil pour ces projets, IPC a décidé d'investir dans les institutions qu'elle aidait à renforcer ou à créer. À l'époque, cette décision d'investir dans des IMF entièrement nouvelles était principalement motivée par *i)* la volonté de contrôler davantage le renforcement des capacités et la trajectoire de croissance de ces institutions, *ii)* les incitations des institutions de financement du développement (IFD) qui encourageaient IPC à « mettre la main à la poche », et *iii)* un moyen pour IPC d'investir dans la valeur à long terme de l'entreprise.

Source : Entretiens et B. Fritz et K. Hujo (2005)

IPC a créé la société d'investissement Internationale Micro Investitionen AG (IMI) avec des actionnaires, au nombre desquels son personnel et des investisseurs de développement. Cette société est devenue le principal instrument pour reproduire la concluante expérience bosniaque, d'abord dans d'autres pays de l'Europe de l'Est, puis en Amérique latine. En 2000, ProCredit a élargi le champ de ses activités en Afrique subsaharienne, avec l'encouragement des IFD actionnaires. Elle a ainsi créé cinq banques dans la région, précisément en Angola, en RDC, au Ghana, au Mozambique et en Sierra Leone. Depuis lors, elle a revendu ses banques en Angola et en Sierra Leone, et elle maintient un réseau de 21 banques, dont trois en Afrique subsaharienne. Ces dernières années, ProCredit a pris la décision de changer sa clientèle cible, passant des microentreprises aux très petites et petites entreprises.

au lancement de cinq IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne. La société Accion a établi sa première IMF de ce type dans la même période, en partenariat avec trois banques commerciales au Nigéria. À la suite de cette première expérience, Ecobank et Accion se sont associées pour établir deux IMF entièrement nouvelles au Ghana et au Cameroun. Depuis lors, les réseaux Access, Advans et MicroCred ont créé chacun plus ou moins une nouvelle IMF chaque année. Vers la fin de la décennie, ASA et BRAC du Bangladesh ont créé de nouvelles structures organisationnelles qui leur ont également permis de commencer à établir des IMF entièrement nouvelles en Afrique. Durant les six années allant de fin 2006 à fin 2012, ce sont au total 27 IMF entièrement nouvelles de plus qui ont été lancées.

De leur côté, FINCA et Opportunity International (OI) ont eu recours à la structure de la holding pour ériger leurs entités affiliées existantes (principalement des ONG) en institutions réglementées acceptant des dépôts, pour ensuite les intégrer à une société de placement commune. Comme pour les autres réseaux, la holding leur a permis de mobiliser des capitaux d'investissement, d'élargir et de soutenir les activités, et de mettre en place un modèle de propriété pour un réseau international d'institutions financières.

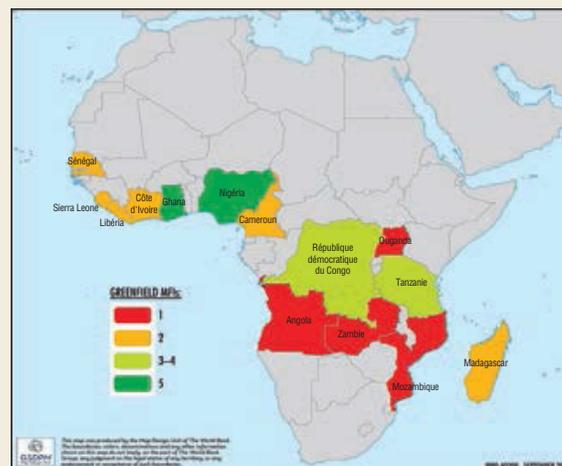
Il existe une panoplie de stratégies pour élargir la couverture des services de microfinance, à commencer par la transformation des institutions existantes, la création d'institutions de microfinance (IMF) toutes nouvelles et autonomes, avec et sans structure de gestion ou de propriété centralisée, la descente en gamme des banques, et bien d'autres stratégies.

Lorsque les IMF entièrement nouvelles ont connu un véritable essor à la fin de 2006, les sept premières d'entre elles (Procredit Angola, ProCredit RDC, ProCredit Mozambique, ProCredit Ghana,

FINCA RDC, Opportunity Ghana et MicroCred Madagascar) avaient ouvert 107 887 comptes de prêts, avec un portefeuille de prêts global de 57,4 millions de dollars, et près de 220 377 millions de comptes de dépôt représentant un solde global de 50,7 millions de dollars. Six années plus tard, à la fin de 2012, on comptait 31 IMF entièrement nouvelles³ présentes dans 12 pays d'Afrique

FIGURE 1

Pays d'Afrique subsaharienne où des IMF entièrement nouvelles ont été créées entre janvier 2000 et juin 2012



3. Et ce à l'exclusion des anciennes sociétés ProCredit établies en Sierra Leone et en Angola, vendues en 2007 et 2010 respectivement. Techniquement, plusieurs autres IMF entièrement nouvelles ont été lancées entre juin 2012 et la date de publication de la présente étude (ASA au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda, Oxus en RDC et Advans au Nigéria), mais elles étaient trop récentes pour être prises en compte.

TABLEAU 1 Croissance des IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne, 2006-2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IMF entièrement nouvelles	7	12	18	22	27	30	31
Nbre de salariés	1 564	2 512	4 856	6 685	8 009	10 137	11 578
Nbre d'agences	37	56	261	392	514	625	701
Encours des prêts (nbre)	107 887	141 231	332 349	449 973	570 017	743 640	769 199
Portefeuille de prêts bruts (USD millions)	57,4	94,7	144,5	203,6	285,8	409,5	527,0
Nbre de comptes de dépôt	220 377	317 943	595 008	780 497	1 050 087	1 574 750	1 934 855
Solde total des dépôts (USD millions)	50,7	106,7	177,9	211,6	291,3	371,8	445,5

subsaharienne, faisant état de plus de 769 199 comptes de prêts et d'un portefeuille de prêts global de 527 millions de dollars, et près de 1 934 855 millions de comptes de dépôt représentant un solde global de 445 millions de dollars. Ces 31 IMF comptaient 11 578 salariés et 701 agences. Prises collectivement, et dans certains cas individuellement, les IMF entièrement nouvelles occupent une place de plus en plus importante (voir le tableau 1) dans les marchés où elles sont présentes. Cet aspect des choses est examiné plus en détail à la section 4 sur le rôle des IMF entièrement nouvelles dans le développement des marchés.

1.2 Cohorte échantillon

Selon la définition utilisée dans la présente étude, 33 IMF entièrement nouvelles ont été créées avant juin 2012 (voir le tableau 2). Les institutions créées au moyen d'acquisitions et de fusions n'ont pas été prises en compte, tout comme de nombreuses filiales d'OI et de FINCA, qui au départ étaient des ONG sans organes centraux solides d'appui au réseau ni structures de holding.

L'analyse détaillée des performances des IMF entièrement nouvelles (section 2) se fonde sur des informations provenant de 30 des 33 IMF (voir le tableau 2). Ces IMF appartiennent aux 10 holdings énumérées au tableau 3. ProCredit Angola, Ghana et

Mozambique n'ont pas été incluses (marquées par une couleur sombre dans le tableau 2). ProCredit Holding n'a pas communiqué les données de performance de ces banques par âge institutionnel, mais elle a autorisé les auteurs à utiliser les données disponibles dans le domaine public pour ce qui est des chiffres globaux et les données que les auteurs avaient déjà collectées pour ProCredit RDC et ProCredit Sierra Leone⁴. IFC a réalisé des investissements directs dans six des holdings et 17 IMF entièrement nouvelles appartenant à cette cohorte.

Les IMF entièrement nouvelles revêtent diverses formes juridiques. La majorité est constituée d'institutions agréées et réglementées qui acceptent des dépôts, leur structure juridique étant celle de banque commerciale, de société d'épargne et de crédit, ou encore d'IMF spécialisée acceptant des dépôts. Certaines ont démarré comme des sociétés de crédit uniquement et ont ensuite reçu la licence en tant qu'institutions acceptant des dépôts quelques années après leur création (FINCA RDC, MicroCred Madagascar); quelques-unes restent des sociétés de crédit uniquement (les quatre établissements BRAC).

Les holdings examinées dans cette étude représentent une série de structures organisationnelles qui sont expliquées plus en détail dans la section 3. Indépendamment de leurs structures,

TABLEAU 2 IMF entièrement nouvelles créées en Afrique subsaharienne entre janvier 2000 et juin 2012

	IMF entièrement nouvelle	Pays	Année de démarrage des activités	Type de licence actuelle (juin 2012)
1	ProCredit Mozambique	Mozambique	2000	Banque commerciale
2	ProCredit Ghana	Ghana	2002	Société d'épargne et de crédit
3	FINCA RDC	RDC	2003	IMF acceptant des dépôts
4	ProCredit Angola	Angola	2004	Banque commerciale
5	Opportunity Ghana	Ghana	2004	Société d'épargne et de crédit
6	ProCredit RDC	RDC	2005	Banque commerciale
7	MicroCred Madagascar	Madagascar	2006	Banque commerciale
8	Access Madagascar	Madagascar	2007	Banque commerciale
9	Advans Cameroun	Cameroun	2007	IMF acceptant des dépôts
10	Accion Nigéria	Nigéria	2007	Banque de microfinance

(suite à la page suivante)

4. Les données concernant ProCredit Sierra Leone ne sont prises en compte que pour la période durant laquelle cette institution appartenait à ProCredit, de 2007 jusqu'à 2010, année à laquelle elle a été rachetée par Ecobank. ProCredit Angola a été vendue en 2007.

TABLEAU 2 IMF entièrement nouvelles créées en Afrique subsaharienne entre janvier 2000 et juin 2012 (suite)

IMF entièrement nouvelle	Pays	Année de démarrage des activités	Type de licence actuelle (juin 2012)	
11	MicroCred Sénégal	Sénégal	2007	IMF acceptant des dépôts
12	ProCredit Sierra Leone	Sierra Leone	2007	Banque commerciale
13	Access Tanzanie	Tanzanie	2007	Banque commerciale
14	EB-Accion Ghana	Ghana	2008	Société d'épargne et de crédit
15	Advans Ghana	Ghana	2008	Société d'épargne et de crédit
16	ASA Ghana	Ghana	2008	ONG (transformée en société d'épargne et de crédit en avril 2013)
17	Access Nigéria	Nigéria	2008	Banque de microfinance
18	BRAC Tanzanie	Tanzanie	2008	Société de crédit uniquement
19	BRAC Ouganda	Ouganda	2008	Société de crédit uniquement
20	Advans RDC	RDC	2009	Banque commerciale
21	Access Libéria	Libéria	2009	Banque commerciale
22	BRAC Libéria	Libéria	2009	Société de crédit uniquement
23	ASA Nigéria (ASIEA)	Nigéria	2009	ONG-IMF
24	BRAC Sierra Leone	Sierra Leone	2009	Société de crédit uniquement
25	Opportunity RDC	RDC	2010	IMF acceptant des dépôts
26	MicroCred Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	2010	IMF acceptant des dépôts
27	EB-Accion Cameroun	Cameroun	2010	IMF acceptant des dépôts
28	ASA Lagos (ASHA MFB)	Nigéria	2010	Banque de microfinance
29	MicroCred Nigéria	Nigéria	2010	Banque de microfinance
30	Fides Sénégal	Sénégal	2011	IMF acceptant des dépôts
31	Advans Tanzanie	Tanzanie	2011	Banque commerciale
32	Access Zambie	Zambie	2011	Banque commerciale
33	Advans Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	2012	IMF acceptant des dépôts

les holdings jouent un rôle important dans l'identification de nouveaux marchés et de pays se prêtant à l'expansion des activités, le financement et la structure du capital, et l'adhésion à la vision et à la mission du réseau. Chacune des holdings dispose d'une équipe d'experts qui fournissent une assistance technique aux IMF, aident à gérer les opérations de la société, et sont dans de nombreux cas des investisseurs fondateurs de la holding. Les IFD, les investisseurs socialement responsables et les instruments spécialisés d'investissement en microfinance (IIM) sont les principaux investisseurs dans les holdings et les IMF entièrement nouvelles.

Il est maintenant temps de s'intéresser de plus près à la manière dont ces IMF et les holdings auxquelles elles appartiennent développent les capacités requises pour fournir des services de détail, favorisent le développement du marché et, au bout du compte, contribuent à élargir l'accès au financement en Afrique subsaharienne. Un bon nombre d'IMF entièrement nouvelles affichent maintenant un bilan suffisant qui permet d'analyser leurs performances et leur rôle sur le marché. Cet état des lieux de l'expérience des IMF entièrement nouvelles devrait aider à éclairer les décisions qui détermineront la prochaine génération d'investissements dans la microfinance.

TABLEAU 3 Holdings

Holding	Parrain	Année de création	Investisseurs	Nbre d'IMF dans le monde (juin 2012)	Nbre d'IMF entièrement nouvelles en Afrique (juin 2012)	Total des actifs des IMF entièrement nouvelles en ASS (USD, déc. 2012)
Access Microfinance Holding AG	LFS	2006	CDC Group plc, Banque européenne d'investissement (BEI), Société financière internationale (IFC), KfW Entwicklungsbank (KfW), Banque néerlandaise de développement (FMO), LFS Financial Systems GmbH, MicroAssets GbR (MA), Omidyar-Tufts Microfinance Fund (OTMF)	7	5	157 966 796
Advans SA SICAR	Horus	2005	BEI, CDC, FMO, IFC, KfW, Horus Development Finance, FISEA (Proparco)	6	5	74 072 517
ASA International Holding	ASA International	2006	Catalyst MF Investors (propriété de Gray Ghost MF Fund, Sequoia, ABP, TIAA-CREF, CDC Group, responsAbility, investisseurs privés)	8	3	37 060 395
BRAC International Holdings, BV	BRAC ONG	1972	BRAC International	6	4	60 006 805
Ecobank International	Ecobank International et Accion	1985	Government Employees Pension Fund, Asset Management Corporation of Nigeria, Social Security and National Insurance Trust, Stanbic Nominees Nigeria, IFC et fonds de capitalisation d'IFC, Interlink Securities Ltd.	3	3	37 633 098
FINCA Microfinance Holding Company LLC	FINCA International	2011	FINCA International, IFC, KfW, FMO, responsAbility, Triple Jump	21	1	33 854 511
MicroCred SA	PlaNet Finance	2005	PlaNet Finance, IFC, Société générale, AXA Belgique, Agence française de développement (AFD), BEI, Developing World Markets (DWM)	6	4	24 893 865
Opportunity Transformation Investment	OI	2000	OI	15	2	52 027 591
ProCredit Holding AG & Co. KGaA	IPC	1998	IPC GmbH, IPC Invest GmbH & Co., KfW, DOEN, IFC, BIO, FMO, TIAA-CREF, responsAbility, PROPARCO, Fundasal, Omidyar-Tufts	21	3	168 872 564
Swiss Microfinance Holding, SA	Fides	2007	Financial Systems Development Services AG (Fides), Sobelnat, P.G.C. Suisse, Bank im Bistum Essen	2	1	4 482 212

Performances des IMF entièrement nouvelles

Comme on l'observe en Afrique subsaharienne, le cycle de vie des IMF entièrement nouvelles peut être divisé en trois phases (voir l'encadré 2) : *i*) la fondation (préparation et première année d'activités), *ii*) le développement institutionnel (de la deuxième année jusqu'au seuil de rentabilité, qui intervient généralement à la troisième, quatrième voire cinquième année), et *iii*) le passage à grande échelle (à partir du seuil de rentabilité). Les performances des IMF entièrement nouvelles correspondent dans une large mesure à ces trois phases, dont chacune est caractérisée par des jalons associés à la gestion, au développement de produits, à l'infrastructure mise en place, au champ d'action, à la structure de financement et à la viabilité.

Dans les sections qui suivent, les performances de la cohorte d'IMF entièrement nouvelles sont évaluées en fonction de l'âge institutionnel afin de procéder à une comparaison cohérente et à une consolidation des données, indépendamment de l'année civile durant laquelle les activités ont été lancées. Les données sont présentées sous la forme de moyennes simples, sauf indication contraire, pour afficher les performances d'une IMF entièrement nouvelle type. Dans quelques cas, lorsque les valeurs aberrantes faussent la moyenne simple, une moyenne pondérée est utilisée.

Une comparaison des données du MIX concernant les « jeunes » IMF africaines (celles qui ont 4 à 7 ans d'activités)⁵ montre que les IMF entièrement nouvelles affichent de très

ENCADRÉ 2

Les trois phases du cycle de vie d'une IMF entièrement nouvelle

La fondation. La phase de fondation englobe la création au plan juridique de la nouvelle entité, les négociations entre les actionnaires, le processus d'obtention de la licence, et la préparation des activités sur le terrain. Cinq des 30 institutions couvertes par cette analyse en sont à ce stade. Dans la plupart des pays, une société doit être créée et partiellement capitalisée avant qu'une demande de licence préliminaire puisse être déposée auprès des autorités réglementaires. C'est également à ce stade que les dirigeants initiaux de l'IMF entièrement nouvelle sont choisis, généralement des agents en détachement de la holding.

Le personnel initial est chargé d'adapter les politiques et les procédures au marché local, de concevoir et adapter les produits, d'installer un système informatique (SI), d'identifier et bâtir ou rénover l'espace physique qu'occuperont les agences, et de gérer les relations avec les autorités réglementaires. Ils s'occupent aussi de recruter une ou deux cohortes de chargés de prêts (généralement 20 à 30 au total) et de les former pendant plusieurs mois, souvent avec l'appui des IMF du réseau dans d'autres pays. Habituellement, il faut 4 à 6 mois pour préparer les activités à partir de l'obtention de la licence préliminaire du régulateur. Il peut ensuite s'écouler deux à quatre mois avant que la banque centrale n'inspecte l'IMF entièrement nouvelle et délivre la licence définitive. Les retards accusés dans la phase de fondation peuvent facilement entraîner des surcoûts importants, surtout si la holding a affecté du personnel sur le terrain trop rapidement.

Le développement institutionnel. Pendant la phase de développement institutionnel, les IMF entièrement nouvelles (en partenariat avec les holdings) s'emploient à renforcer les capacités du personnel et à mettre en place les systèmes de gestion des risques qui jetteront les bases d'une croissance future. Onze des 30 établissements se situaient à ce stade de développement institutionnel au moment où le travail

d'analyse présenté dans cette étude était réalisé. En général, les IMF n'ont qu'un seul produit, des prêts collectifs ou individuels aux microentreprises, mais dans certains cas, elles s'essayaient aux prêts aux petites et moyennes entreprises (PME). À mesure que l'activité se développe, elles institutionnalisent les systèmes de gestion des risques, notamment les politiques et les procédures de gestion décentralisée, l'audit interne, la gestion de trésorerie et de liquidité, et la conformité aux réglementations, y compris les mesures de lutte contre le blanchiment de capitaux. Le comité de gestion de l'actif et passif du conseil d'administration devient plus dynamique au fur et à mesure que les dépôts augmentent et commencent à représenter une part importante des fonds d'intermédiation.

Passage à grande échelle. Lorsque les IMF entièrement nouvelles franchissent le seuil de rentabilité et commencent à générer des bénéfices, elles passent à une plus grande échelle. Quatorze des 30 institutions couvertes par cette étude étaient rendues à cette phase au moment de l'analyse. À ce stade, l'IMF évolue en général vers une diversification des produits et le développement des circuits de distribution pour attirer de nouveaux clients, approfondir les relations avec la clientèle existante et gagner des parts de marché. De nouveaux produits sont alors élaborés pour cibler des segments de marché secondaires, comme le crédit agricole pour les clients ruraux. L'accroissement des prêts aux petites et moyennes entreprises (PME), en particulier, peut être un moteur essentiel de la rentabilité en compensant le coût élevé des microcrédits au moment où les institutions se font présentes dans un plus grand nombre de zones rurales. Les IMF entièrement nouvelles ont adopté récemment le guichet automatique bancaire (GAB), et certaines institutions en sont maintenant à déployer la première phase de diverses formes de réseaux d'agents activés à travers des points de service, des cartes et des appareils mobiles.

5. L'indice MIX des « jeunes » IMF en Afrique comprenait 58 institutions qui, en décembre 2011, avaient quatre à sept ans d'existence. Ces institutions, à l'exception de cinq d'entre elles, acceptent des dépôts, dont la masse va de 30 000 dollars à 22,6 millions de dollars (pour une moyenne de 2 millions de dollars), avec un portefeuille de prêts bruts allant de 2 000 dollars à 24 millions de dollars (pour une moyenne de 2,7 millions de dollars). Les IMF entièrement nouvelles qui font l'objet de la présente étude ont été retenues parmi le groupe d'institutions de référence.

TABLEAU 4 Performances des IMF entièrement nouvelles à 12, 36 et 60 mois^a

	Mois 12	Mois 36	Mois 60	Jeune IMF d'Afrique enregistrée par le MIX*
Nbre de salariés	131	318	524	69
Nbre d'agences	9	22	31	10
<i>Nbre d'agences acceptant des dépôts</i>	3	7	11	s.o.
<i>Nbre d'agences n'acceptant pas des dépôts</i>	22	47	63	s.o.
Encours des prêts (nbre)	9 495	25 009	36 714	11 255
Portefeuille de prêts bruts (USD millions)	2,3	9,2	20,0	2,7
Nbre de comptes de dépôt	7 123	37 460	81 682	18 127
Volume des dépôts (USD millions)	0,8	8,7	23,1	2,0
PAR30	3,9	4,0	3,4	9,5
Charg. d'exploitation / portef. moy. (%)	200	53	36	113
Capitaux propres (USD millions)	3,6	4,3	6,6	1,2
Résultat net / Actifs moy. (%)	-12,4	-0,1	3,1	-2,4
Résultat net / capitaux prop. moy. (%)	-44,6	-0,3	18,9	-3,4

*n=58 IMF africaines ayant 48 et 84 mois d'activités

a. Les chiffres de ce tableau représentent des moyennes simples, sauf pour ce qui est des ratios résultat net/actif et résultat net/capitaux propres ; les ratios des flux (par exemple, charges d'exploitation/portefeuille moyen) sont basés sur des données de six mois qui ont été annualisées.

bonnes performances en moyenne. Lorsqu'elles parviennent à leur soixantième mois d'activités, les IMF entièrement nouvelles ont atteint une taille considérable, leur champ de couverture est plus large, leurs prêts sont de meilleure qualité, et elles sont plus rentables que les IFM qui n'ont pas un portefeuille solide ou qui n'appartiennent pas à un bon réseau. L'IMF entièrement nouvelle moyenne dispose généralement d'un capital plus important et de

structures et infrastructures acceptant des dépôts plus formelles que la jeune IMF moyenne qui communique des rapports au MIX (voir le tableau 4).

2.1 Indicateurs de bilan

Une décision majeure que ceux qui investissent dans les IMF entièrement nouvelles doivent prendre rapidement concerne le montant de l'apport en capitaux propres pour le démarrage du projet. Le capital doit être à la hauteur des exigences réglementaires, absorber les pertes encourues à un stade précoce, et être en même temps suffisant pour attirer les bailleurs de fonds qui peuvent fournir des financements par emprunt. En moyenne, les IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne démarrent leurs activités avec des capitaux propres se chiffrant à environ 3,5 millions de dollars. Si ces capitaux s'amenuisent en général sur les 24-48 premiers mois pendant que les IMF accusent des pertes, le tableau 5 montre que leur niveau augmente légèrement au fil du temps. Ceci s'explique par le fait que les actionnaires injectent généralement des fonds propres supplémentaires pour soutenir la solvabilité et la croissance de l'IMF, montrant ainsi leur forte détermination à soutenir le projet. Ces injections de capitaux sont également une réponse aux exigences minimales de fonds propres qui se sont multipliées dans de nombreux pays africains au cours des six dernières années, et au fait que les investisseurs/promoteurs ont réalisé que la somme de 3,5 millions de dollars ne suffisait généralement pas pour éponger les pertes, se conformer aux exigences réglementaires (en ce qui concerne les banques) et mobiliser suffisamment de financement par endettement pour assurer les prêts jusqu'à ce que le seuil de rentabilité soit atteint. Les capitalisations initiales d'environ 4 à 5 millions de dollars sont maintenant plus courantes. À titre de comparaison, les fonds propres des jeunes IMF d'Afrique qui communiquent des rapports au MIX s'élèvent à 1,2 million de dollars en moyenne après 4 à 7 ans.

En plus des fonds propres, la plupart des institutions commencent leurs activités avec subventions externes au titre de l'assistance technique de 3 millions de dollars en moyenne. Sans ce financement, l'institution devrait financer l'assistance technique sur ressources propres (en fait, la plupart des IMF prennent en charge une partie de l'ensemble des coûts de l'assistance technique, comme on le verra ci-dessous), ce qui entraînerait des pertes de démarrage plus importantes qui seraient quant à elles absorbées par les fonds propres à travers l'accumulation accrue des pertes. En tenant compte aussi bien de la capitalisation initiale sur fonds propres que du financement de l'assistance technique, le plan de financement initial moyen requis pour une IMF varie de

TABLEAU 5 Indicateurs de bilan des IMF entièrement nouvelles

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Actifs (USD millions)	6,0	8,5	11,4	13,6	16,5	20,9	25,8	28,0	34,9
Nbre parmi l'échantillon	29	28	27	23	22	20	17	14	13
Capitaux propres (USD millions)	3,6	3,5	3,6	4,0	4,3	4,5	5,3	5,3	6,6
Nbre parmi l'échantillon	27	27	26	22	21	20	17	14	13
Fonds propres / Actifs (%)	59	47	39	36	33	29	24	23	24
Nbre parmi l'échantillon	29	28	27	23	22	20	17	14	13
Dépôts / Prêts (%)	25	36	40	43	42	43	43	53	60
Nbre parmi l'échantillon	24	23	22	18	17	16	15	12	11

6 à 8 millions de dollars sur les 3 à 4 premières années d'activités. Mais ça c'est juste pour le démarrage. Naturellement, l'IMF aura aussi bientôt besoin de financements supplémentaires sous forme de dette et/ou de dépôts pour soutenir un accroissement des actifs.

L'aspect assistance technique joue un rôle assez important dans le développement financier et opérationnel des IMF entièrement nouvelles, qui justifie qu'on y apporte des explications plus détaillées (à cet effet, voir également l'encadré 3). Le programme d'assistance technique pour les activités de démarrage vise à développer et renforcer les capacités de l'institution. En moyenne,

un programme d'assistance technique comprend six mois à un an de phase pré-opérationnelle et une phase d'opération de 36 à 48 mois durant lesquels un soutien est fourni à l'institution aux stades de la fondation et du développement institutionnel. Le budget de l'assistance technique finance en général trois à quatre gestionnaires recrutés à long terme, l'installation et l'adaptation des applications informatiques et des systèmes d'information de gestion, plusieurs spécialistes recrutés à court terme dans les domaines de l'audit interne, de la gestion des risques et du développement de produits, et l'appui technique de la holding/ du prestataire de services techniques. Une fois que le budget de

ENCADRÉ 3

Impact de l'assistance technique sur les performances financières

Pourquoi les projets d'IMF entièrement nouvelles comportent-ils des subventions d'un montant important pour le financement de l'assistance technique ? Cet état de fait tient fondamentalement aux contraintes internes qui pèsent sur les investisseurs, telles que les préférences en ce qui concerne le couple risque/rendement, et les échéances, ainsi que la conviction chez les bailleurs de fonds et les investisseurs (certains investisseurs apportent à la fois fonds propres et financements pour l'assistance technique) selon laquelle on peut tirer des bénéfices potentiellement importants des IMF bien gérées et (à terme) de grande taille qui peuvent offrir une large gamme de services financiers aux microentreprises, aux petites entreprises et aux populations à faible revenu en Afrique subsaharienne (idée développée à la section 4 consacrée aux effets sur le développement du marché).

S'agissant du premier point (les contraintes internes liées à l'investissement), il est bien sûr possible qu'une IMF entièrement nouvelle se révèle être une bonne affaire pour les investisseurs initiaux. Toutefois, il est peu probable que cela soit le cas à n'importe quelle échéance raisonnable, qui pour les investisseurs serait de 5 à 8 ans. Si les investisseurs ayant à cœur le développement peuvent accepter de plus faibles retours sur investissement prévus pour un impact attendu plus important, il reste toutefois une limite jusqu'où cela est tenable.

En quoi consiste ce partage des charges, et comment cela influe-t-il sur les finances des IMF ? Comme on l'a indiqué

précédemment, les IMF entièrement nouvelles reçoivent en moyenne 3 millions de dollars de subventions externes au titre de l'assistance technique pour leur démarrage. En outre, elles versent en général 1 million de dollars sur ressources propres, pour un budget total d'assistance technique de 4 millions de dollars. Le tableau B3-A tente d'illustrer ce qu'il se passerait si le coût intégral de l'assistance technique était supporté par l'IMF.

Cette simulation montre que les IMF entièrement nouvelles type accumuleraient des pertes plus importantes si elles finançaient elles-mêmes l'intégralité des frais d'assistance technique. On note également une forte instabilité du rendement des fonds propres moyens (ROAE), laquelle est alimentée par des pertes initiales plus élevées et une diminution des fonds propres. Le seuil de rentabilité est toutefois atteint au même mois, à savoir le 42^e. Mais, parce que les pertes accumulées sont plus élevées et nécessitent plus de temps pour être résorbées, le retour sur investissement attendu est plus faible. Sans subvention pour financer l'assistance technique, le taux de rentabilité interne (TRI) attendu à la cinquième année est d'environ 1 % ; avec cette subvention, il est d'environ 14 %. Un TRI de 1 % est trop faible pour justifier un investissement des IFD, même si celles-ci estiment que cet investissement a un effet important sur le développement du marché local. En fait, le taux de 14 % est inférieur à celui que de nombreux investisseurs sociaux et IFD considéreraient comme acceptable dans une région comme l'Afrique.

TABLEAU B3-A Exemple de calcul

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Résultat net pour la période (USD)	(410 387)	(359 666)	(178 023)	(33 527)	(26 280)	174 318	419 463	553 862	395 553
Coût addition. pour l'IMF si pas de financement de l'AT (USD)	(500 000)	(500 000)	(500 000)	(500 000)	(500 000)				
Résultat net si pas de financement externe de l'AT (USD)	(910 387)	(859 666)	(678 023)	(533 527)	(526 280)	174 318	419 463	553 862	395 553
Capitaux propres (USD)	3 553 198	3 510 502	3 558 164	3 839 706	4 324 016	4 480 075	5 267 880	5 284 887	6 558 059
Capitaux propres si pas de financement externe de l'AT (USD)	2 553 198	2 010 502	1 558 164	1 339 706	1 324 016	1 480 075	2 267 880	2 284 887	3 558 059
ROAE annualisé (%)	-24,4	-23,7	-15,1	-5,8	-1,5	3,6	12,4	19,9	16,1
ROAE annualisé si pas de subvention pour l'AT (%)	-71,5	-78,9	-74,8	-72,3	-73,5	-25,0	33,1	51,7	32,6

Ce tableau s'appuie sur les méthodes et les hypothèses suivantes : i) la moyenne du résultat net réel et les parts des capitaux propres de la cohorte d'IMF entièrement nouvelles ont servi de point de départ ; ii) les 3 millions de dollars perçus à titre de subventions externes pour l'assistance technique sont répartis de manière uniforme sur les 36 premiers mois d'activités ; iii) le million restant supporté par l'IMF est déjà inclus dans le résultat net moyen et dans les capitaux propres.

TABLEAU 6 Soldes moyens des IMF entièrement nouvelles

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Solde moyen des prêts (USD)	703	784	795	743	841	896	929	1 003	1 147
Nbre parmi l'échantillon	29	28	27	23	22	20	17	14	13
Solde moyen des dépôts (USD)	152	214	238	202	228	251	245	251	207
Nbre parmi l'échantillon	23	22	21	17	16	15	14	11	9

Remarque : Le solde moyen des prêts (1 147 dollars) et le solde des dépôts (207 dollars) au 60^e mois correspondent à 101 % et 22 %, respectivement, du produit intérieur brut par habitant en 2011 des pays représentés.

l'assistance technique a été établi, les actionnaires et les bailleurs de fonds essaient en général de fournir des subventions suffisantes pour couvrir la majorité des frais d'assistance technique. L'institution contribue les sommes restantes, généralement 20 à 40 % du total. Pour les IMF entièrement nouvelles de cette cohorte, les budgets d'assistance technique varient de 1,5 million de dollars à 9 millions de dollars, mais ils se situent globalement autour de 4 millions de dollars. Dans ces cas, l'apport des actionnaires et des bailleurs de fonds en subventions s'élève en général à 3 millions de dollars en moyenne, laissant l'IMF prendre en charge le financement restant.

Comme on pouvait s'y attendre, les IMF entièrement nouvelles demeurent modestement endettées durant les 60 premiers mois d'activités. Elles partent d'un un ratio *capitaux propres/actif* de 100 %, bien que ce ratio diminue sous l'effet des activités de préparation et des pertes initiales, à moins que les actionnaires n'injectent des capitaux supplémentaires. Au fil du temps, à mesure que la rentabilité se stabilise, le ratio capitaux propres/actif est davantage déterminé par la croissance des emprunts et la mobilisation des dépôts. Dans la cohorte, il y a plus d'écart entre les IMF entièrement nouvelles créées comme organisations à but non lucratif ou sociétés de crédit uniquement (parfois le ratio devient très faible, voire négatif), probablement parce que ces entités ne sont pas autant tenues par les réglementations officielles concernant le capital minimum et peut-être aussi en raison des contraintes de capitaux au niveau des promoteurs.

Le *ratio dépôts/prêts*, qui est un indicateur important de la capacité des IMF entièrement nouvelles à gagner la confiance des populations locales et à mobiliser des ressources stables pour des prêts-relais, s'améliore de façon continue au fil du temps.

Néanmoins, les données présentées dans cette étude montrent clairement qu'il est plus facile pour les IMF entièrement nouvelles d'enregistrer de nouveaux déposants que de mobiliser des volumes importants de dépôts. Le faible niveau de revenu des déposants signifie que les montants sont faibles et que les IMF entièrement nouvelles doivent généralement compter sur des emprunts d'un montant important au cours de leurs 60 premiers mois d'activités (voir le tableau 6). La capacité à mobiliser des dépôts dépend également de quelques autres facteurs, dont la licence institutionnelle (il est généralement plus facile pour les banques de mobiliser les dépôts que les établissements non bancaires) et les conditions du marché local (par exemple, la réputation du secteur de la microfinance voire du secteur bancaire). Dans certains cas, surtout avec le temps, les IMF entièrement nouvelles peuvent finir par être perçues comme plus sûres que les banques locales en raison de normes de service élevées et/ou de la nature de leurs actionnaires (principalement des IFD).

Les IMF entièrement nouvelles mobilisent des ressources locales sous des formes diverses, mais, faute de bilan au niveau local, dans un premier temps elles dépendent largement du financement par l'emprunt des IFD et des IIM spécialisés gérés par des entités telles que responsAbility, Symbiotics, Blue Orchard, Triple Jump et MicroVest. Les banques locales ont jusqu'ici été réticentes à financer les IMF entièrement nouvelles. Une transition vers les dépôts locaux et le financement par l'emprunt au niveau local s'opère avec l'appui notamment des garanties partielles de crédit, mais elle prendra un certain temps : même après cinq ans d'activités, de nombreuses IMF entièrement nouvelles se battent pour lever suffisamment de fonds localement afin de financer la croissance (généralement) rapide de leurs emprunts.

TABLEAU 7 Indicateurs de croissance des IMF entièrement nouvelles

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Encours des prêts (nbre)	9 495	12 504	18 622	23 045	25 009	28 346	32 554	35 569	36 714
Nbre parmi l'échantillon	29	28	26	23	22	20	16	14	13
Portefeuille de prêts bruts (USD millions)	2,3	4,0	6,0	7,2	9,2	11,6	15,6	17,4	20,0
Nbre parmi l'échantillon	29	28	27	23	22	20	17	14	13
Nbre de comptes de dépôt	7 123	13 738	21 136	31 551	37 460	48 900	61 743	71 174	81 682
Nbre parmi l'échantillon	23	22	21	17	16	15	14	11	9
Volume des dépôts (USD millions)	0,8	2,6	4,4	6,1	8,7	12,2	14,2	17,5	23,1
Nbre parmi l'échantillon	24	23	22	18	17	16	15	12	11
PAR30	3,9 %	4,3 %	4,5 %	4,4 %	4 %	3,7 %	2,9 %	3,7 %	3,4 %
Nbre parmi l'échantillon	23	28	27	23	22	20	17	14	13

2.2 Croissance et performances opérationnelles

Les IMF entièrement nouvelles enregistrent généralement une croissance impressionnante, l'IMF moyenne affichant dans ses registres, à 60 mois, 36 714 prêts, un portefeuille de prêts de 20 millions de dollars, 81 682 comptes de dépôt, et 23,1 millions de dollars en volume de dépôts (voir le tableau 7). Néanmoins, les variations présentées dans les figures 2, 3, 4 et 5 donnent une idée de la diversité des stratégies de mobilisation des prêts et des dépôts mises en œuvre par les IMF entièrement nouvelles.

Certaines IMF entièrement nouvelles se concentrent sur le renforcement institutionnel et accordent la priorité à

l'élaboration dès le départ d'un ensemble complet de produits de crédit, d'épargne et de frais, tandis que d'autres mettent l'accent sur l'accroissement de leur présence et privilégient le déploiement d'un seul produit de prêt. Par exemple, les institutions de crédit exclusivement qui se concentrent sur les prêts collectifs obtiennent en général un grand nombre de prêts en cours relativement rapidement (même si le volume global du portefeuille de prêts est souvent relativement modeste). BRAC, en particulier, a très rapidement intensifié ses programmes de prêt et a réussi à atteindre plus de 100 000 prêts en cours en Tanzanie et en Ouganda en 30 mois d'activités.

FIGURE 2

Évolution du nombre de comptes de prêt

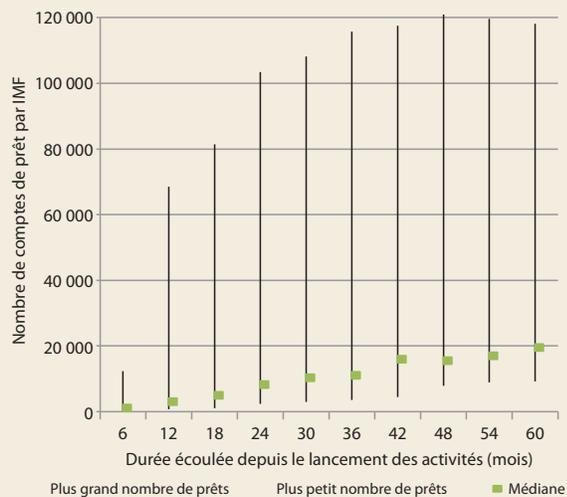


FIGURE 4

Évolution du portefeuille de prêts bruts (USD)

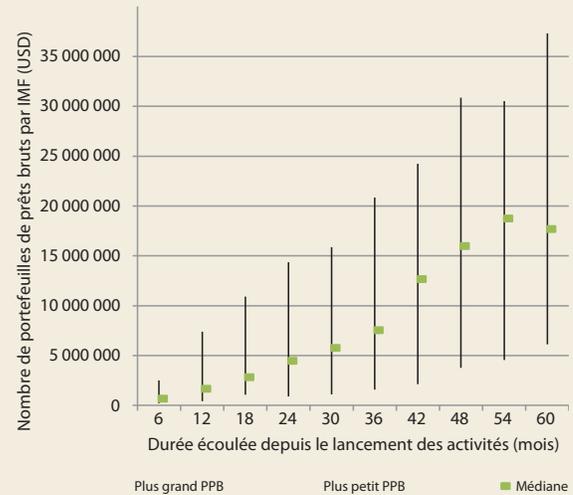


FIGURE 3

Évolution des comptes de dépôt

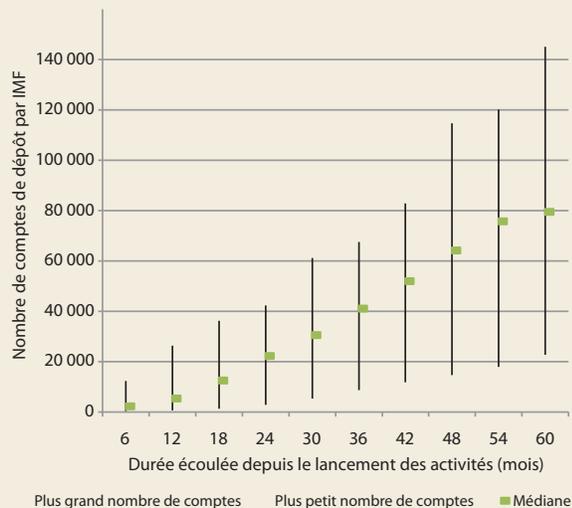


FIGURE 5

Évolution des volumes de dépôts (USD)

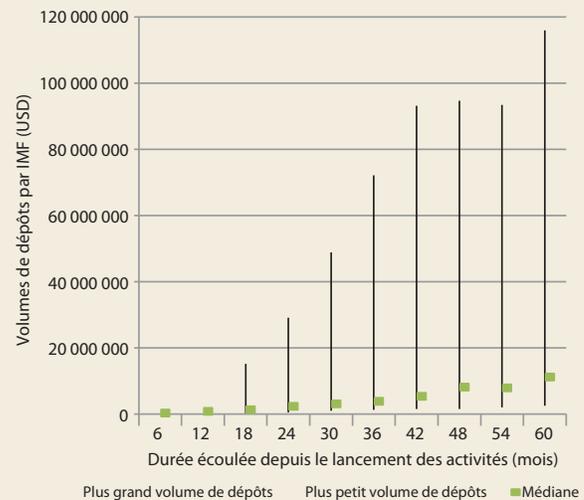


TABLEAU 8 Effectifs et nombre d'agences des IMF entièrement nouvelles

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Nombre de salariés	131	196	232	303	318	351	420	445	524
Nbre parmi l'échantillon	28	26	26	22	21	19	17	14	12
Nbre d'agences	9	14	15	21	22	24	26	29	31
Nbre parmi l'échantillon	29	26	27	22	21	19	17	14	13
Nbre d'agences acceptant les dépôts	3	4	5	6	7	7	9	10	11
Nbre parmi l'échantillon	19	17	17	13	13	11	11	9	8
Nbre d'agences n'acceptant pas les dépôts	22	33	34	43	47	48	57	63	63
Nbre parmi l'échantillon	10	9	10	9	8	8	6	5	5
Prêt / salarié	65	59	73	73	68	72	72	71	71
Nbre parmi l'échantillon	28	26	26	22	21	19	17	14	12

Les chiffres de croissance figurant dans le tableau 8 reflètent la capacité des IMF entièrement nouvelles à établir des réseaux de distribution (principalement des agences et des points de vente) et à former le personnel tout en gardant un contrôle opérationnel efficace. À 12 mois d'activités, les IMF entièrement nouvelles comptent en moyenne 131 salariés et neuf agences; à 60 mois, ces chiffres sont de 524 et 31 respectivement. Force est de noter cependant que le taux d'expansion des agences varie considérablement entre les institutions de crédit exclusivement et celles qui de par la réglementation acceptent des dépôts. L'établissement d'agences qui acceptent des dépôts exige beaucoup plus de planification et d'investissement, et parfois une licence prévue par la réglementation. Les institutions réglementées de la cohorte qui acceptent des dépôts avaient ouvert en moyenne 11 agences au cours des cinq premières années, tandis que celles offrant des crédits en avaient ouvert 75.

Le perfectionnement du personnel est essentiel à une croissance soutenue. Pendant les 3 à 4 premières années, les chargés de prêts efficaces sont promus à des postes de superviseurs, chefs d'agence et directeurs régionaux, remplaçant peu à peu le personnel international (en général, à 48 mois, on ne comptera plus qu'un seul expatrié, ou peut-être deux). Plusieurs réseaux ont créé des programmes de perfectionnement du personnel à l'échelle du groupe, qui permettent au personnel national de faire de la rotation dans des institutions sœurs afin de se former ou de former d'autres agents. Les échanges de personnel sont également utilisés pour soutenir des initiatives particulières, telles que les prêts aux PME ou le lancement de cartes de débit.

La plupart des IMF entièrement nouvelles recrutent et forment de jeunes adultes qui ont peu d'expérience professionnelle et font leur entrée dans le secteur bancaire. Un grand nombre de nouvelles recrues ont des aptitudes de base en mathématiques du niveau de l'enseignement secondaire, et sont formées à l'analyse de crédit fondé sur le flux de trésorerie, et au service à la clientèle, ce qui correspond aux qualités qui caractérisent la culture du crédit de la plupart des institutions entièrement nouvelles. Les activités de marketing visent essentiellement à apporter les services bancaires aux clients, plutôt que d'attendre que les clients viennent à la banque. Ainsi, les employés sont sélectionnés sur la base de leur capacité à s'identifier aux clients et à communiquer efficacement avec eux sur les marchés et là où ils mènent leurs activités.

Les niveaux de productivité des employés ont progressé de façon constante au sein des IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne (tel que mesuré par le ratio prêts/employés), mais la cohorte a néanmoins eu du mal à atteindre les mêmes niveaux de productivité que dans d'autres parties du monde. Cela est probablement dû au fait que de nombreuses IMF entièrement nouvelles ont un nombre important d'employés autres que le personnel chargé des crédits qui s'occupent des opérations bancaires, à la place relativement plus importante qu'elles accordent aux prêts aux PME, et au recrutement rapide et continu de nouveaux chargés de prêts. Cependant, il convient une fois de plus de noter que les chiffres se rapportant aux IMF entièrement nouvelles varient considérablement, en particulier entre entités portées sur les prêts collectifs (qui ont tendance à être des institutions de crédit uniquement) et celles portées sur les prêts individuels (qui ont tendance à accepter les dépôts). Les institutions qui consentent des prêts collectifs ont généralement des ratios prêts/employés beaucoup plus élevés.

2.3 Performances financières

Les performances financières font partie intégrante du modèle de l'IMF entièrement nouvelle puisque plusieurs de ses investisseurs se soucient presque autant du rendement financier que de l'impact au plan du développement. Pour ces investisseurs, il est important de voir une progression constante vers la viabilité financière à travers l'augmentation des recettes, la baisse des rapports de coûts, et l'amélioration des marges et des rendements.

En effet, le tableau 9 montre que les IMF entièrement nouvelles de la cohorte ont été en mesure de soutenir une croissance assez rapide des recettes durant leurs 60 premiers mois d'activités, au rythme de 500 000 dollars en moyenne tous les six mois, pour atteindre 5 millions de dollars au cinquième anniversaire. Dans le même temps, elles ont réussi à réduire les ratios de charges d'exploitation. Ce qui ne signifie pas pour autant que la trajectoire de la viabilité et la rentabilité financières était totalement graduelle. Les moyennes dans le tableau donnent l'impression que la progression vers la viabilité est stable, mais, en fait, les IMF entièrement nouvelles oscillent généralement dans une large mesure entre profits et pertes avant de finalement réaliser des profits durant cette période⁶. De nombreuses IMF

TABEAU 9 Ratios financiers des IMF entièrement nouvelles

	12 ^e mois	18 ^e mois	24 ^e mois	30 ^e mois	36 ^e mois	42 ^e mois	48 ^e mois	54 ^e mois	60 ^e mois
Recettes totales (USD millions)	0,62	0,98	1,59	1,98	2,46	2,75	4,03	4,27	5,02
Nbre parmi l'échantillon	28	26	25	23	21	19	17	14	13
Rendement du portefeuille (%)	59	55	56	56	54	54	55	54	52
Nbre parmi l'échantillon	28	25	23	20	21	19	16	14	13
Charges d'expl. / Portefeuille moy. (%)	200	108	82	57	53	45	38	37	36
Nbre parmi l'échantillon	28	26	24	21	21	19	16	14	13
Résultat net (USD millions)	(0,39)	(0,35)	(0,17)	0,01	(0,03)	0,17	0,42	0,55	0,40
Nbre parmi l'échantillon	28	27	26	23	22	20	17	14	13
Résultat / recettes (%)	-120	-69	-26	-13	-11	-5	10	12	8
Nbre parmi l'échantillon	28	26	25	23	21	19	17	14	13
Résultat net / Actifs moy. (%)	-12,4	-8,8	-4,1	0,4	-0,1	1,8	3,3	3,8	3,1
Nbre parmi l'échantillon	28	27	26	23	22	20	17	14	13
Résultat net / capitaux prop. moy. (%)	-44,6	-24,2	-13,7	-0,3	-0,4	-3,9	20,0	26,0	18,9
Nbre parmi l'échantillon	28	27	26	23	22	20	17	14	13

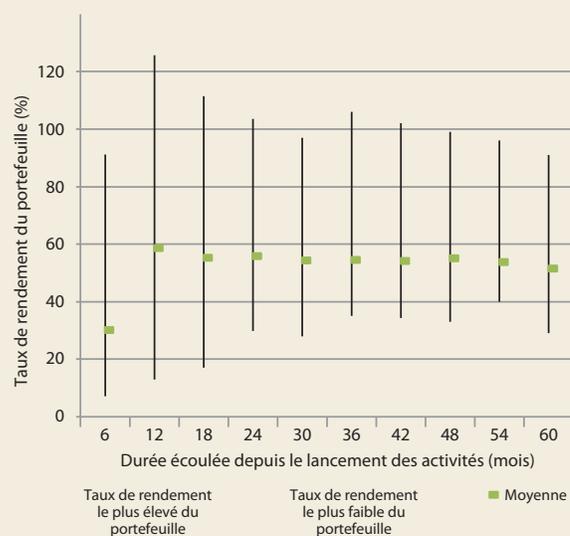
entièrement nouvelles accusent des pertes importantes durant les 24 premiers mois avant de parvenir à un premier seuil de rentabilité entre le 24^e et le 36^e mois, mais alors, lorsqu'elles commencent à supporter le coût intégral de tous les contrats de service de gestion supplémentaires, elles renouent avec les pertes pour les 6 à 12 mois suivants. Ce n'est qu'autour des 42^e à 48^e mois qu'elles deviennent entièrement autonomes.

Les IMF entièrement nouvelles appliquent des taux d'intérêt qui, en général, génèrent un rendement du portefeuille situé autour de 55% durant les cinq premières années. Leur ratio moyen des charges d'exploitation affiche une amélioration constante dans le temps, tombant à 36% à 60 mois d'activités. Cependant, le rendement du portefeuille et les ratios de charges d'exploitation sont élevés par rapport à maturité des IMF dans d'autres régions du monde, où ils variaient de 11 à 16% en 2011 (Rosenberg, Gaul, Ford et Tomilova 2013). Pour aligner leurs performances sur celles d'autres IMF dans d'autres régions, les IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne devront réduire davantage le ratio de charges d'exploitation de 10 à 20 points de pourcentage, ce qui peut ne pas être facile compte tenu des coûts élevés de la conduite des affaires dans la région (voir la figure 6).

L'établissement de nouvelles IMF est une entreprise difficile, qui présente de nombreux défis et pièges potentiels. L'encadré 4 présente certaines des erreurs et des problèmes les plus courants que les IMF entièrement nouvelles rencontrent en Afrique subsaharienne.

FIGURE 6

Évolution du rendement du portefeuille des IMF entièrement nouvelles



6. Les auteurs n'ont pas cherché à retirer l'aide au financement de l'assistance technique des chiffres présentés dans cette étude parce que le montant de cette subvention est très difficile à déterminer avec précision et à imputer aux différentes périodes comptables.

Écueils et pièges courants de l'établissement d'IMF entièrement nouvelles

La phase de démarrage prend plus de temps et est plus coûteuse que prévu. La phase précédant l'entrée en activité consiste en une entreprise complexe qui inclut notamment des interactions avec les autorités réglementaires, l'identification et la rénovation des bureaux pour les activités des agences, le recrutement et la formation du personnel, l'adaptation des politiques et procédures, et la configuration de la plateforme informatique. En cas de dépassement des coûts dû à des retards réglementaires ou à une mauvaise planification ou exécution, les financements pour la phase opérationnelle seront moindres.

Des dirigeants démissionnent prématurément. Il peut parfois arriver que le directeur général ou d'autres employés cruciaux quittent l'entreprise prématurément, dans de rares cas avant l'expiration de leur contrat initial, mais en général avant que l'institution ne parvienne au seuil de rentabilité ou à la phase de passage à l'échelle supérieure, soit à cause de conditions de vie difficiles, soit pour des raisons familiales, soit encore du fait de désaccords avec le conseil ou le prestataire de services techniques. Parfois, le problème est exacerbé par l'attrition du personnel essentiel de première ligne, les chargés de prêts par exemple. Entre 2006 et 2010, six directeurs généraux de 12 IMF entièrement nouvelles en Afrique subsaharienne ont quitté leurs fonctions prématurément. La gestion étant l'un des principaux facteurs de succès des IMF entièrement nouvelles, des perturbations dans l'équipe de la haute direction peuvent engendrer de sérieuses difficultés et nuire considérablement à la performance.

Source : Entretiens avec des directeurs généraux et Jansson (2010).

L'expansion est trop agressive. Les IMF entièrement nouvelles ont une expansion agressive, poussées par la holding, le conseil d'administration ou la direction, dans un souci de constituer un large portefeuille de prêts et atteindre le seuil de rentabilité rapidement. Ainsi qu'il en est des IMF autonomes, cette situation entraîne des niveaux élevés de prêts non productifs. Parfois, l'erreur consiste simplement à accorder trop rapidement un trop grand nombre de prêts, mais parfois aussi il s'agit d'un passage prématuré ou mal géré aux activités de prêt aux PME avant d'avoir acquis l'expertise interne de base. Dans certains cas, c'est aussi l'ouverture trop rapide d'un nombre excessif d'agences, qui peut également peser sur la rentabilité sous l'effet de la dépréciation des actifs.

La croissance dépasse les financements. On découvre souvent des écarts importants entre la demande anticipée et la demande réelle, notamment en ce qui concerne la mobilisation des dépôts. Parfois, la croissance des dépôts est immédiate, mais le plus souvent, elle demeure à de faibles niveaux durant les 15 à 20 premiers mois avant d'amorcer une trajectoire plus souhaitée. Elle suit rarement une courbe graduelle qui soit en phase avec la croissance du portefeuille de prêts. À l'évidence, une mobilisation des dépôts plus lente que prévu peut créer un goulot d'étranglement non négligeable au plan du financement, aussi est-il important que les IMF entièrement nouvelles commencent à traiter avec un ou deux bailleurs de fonds potentiels étroitement associés au projet (certaines IFD actionnaires, comme IFC et FMO, peuvent également jouer ce rôle de bailleur de fonds).

La holding

Selon la définition qui lui est assignée dans la présente étude, une IMF entièrement nouvelle appartient à un réseau plus vaste ou à une holding qui, à travers la propriété commune et la gestion, joue également un rôle important d'appui aux activités, définissant les politiques et les procédures normalisées, assurant la formation et le perfectionnement du personnel, et procédant au comarquage de filiales au sein du réseau. La présente section explique la structure de la holding, en précisant qui en sont les investisseurs, les modalités de sa gouvernance, sa mission et ses choix stratégiques cruciaux pour mettre en place un réseau, et la manière dont la capacité de gestion est renforcée et les connaissances transférées.

3.1 Structure

Chacune des holdings est dans une très grande mesure une excroissance des activités et stratégies historiques des fondateurs du groupe (les « promoteurs »), accompagnés des investisseurs qui se sont associés au projet en tant qu'actionnaires initiaux. Il existe trois types d'organismes promoteurs dans les holdings couvertes par la présente étude : les cabinets de conseil spécialisés dans la microfinance, les organisations d'appui au réseau, et une banque régionale (voir l'encadré 5)⁷. Malgré leurs origines différentes, les holdings partagent plusieurs similitudes structurelles, même si on note quelques variations intéressantes.

Investissement des promoteurs dans la holding. Les organismes promoteurs sont normalement les investisseurs

fondateurs dans les holdings. Dans le modèle axé sur le cabinet de conseil, le promoteur (c'est-à-dire le cabinet de conseil) détient généralement des parts minoritaires représentant 3 à 20 % du capital de la holding. Cependant, dans le modèle reposant sur l'organisation d'appui au réseau, les promoteurs ont en général un intérêt beaucoup plus important dans la holding, souvent plus de 50 % des parts, celles-ci étant généralement des apports en actions détenues dans un nombre relativement important d'IMF existantes. BRAC et ASA sont les deux seuls organismes promoteurs à ne pas avoir investi dans des holdings, la législation du Bangladesh interdisant à des organisations sans but lucratif comme BRAC et ASA de posséder des actions dans des sociétés étrangères, qu'il s'agisse de holdings ou de sociétés exploitantes.

Gestion de la holding par les promoteurs. Dans plusieurs cas, les holdings sont établies comme sociétés de placement dotées d'un minimum de personnel administratif, lorsqu'elles en disposent, géré par les organismes promoteurs dans le cadre d'un contrat passé avec la holding et ses actionnaires. C'est le cas des réseaux dirigés par des cabinets de conseil (Advans, Access, etc.), mais aussi de certains réseaux dirigés par des organisations d'appui au réseau (FINCA, Opportunity). Les holdings BRAC et ASAI disposent d'un personnel administratif interne plus étoffé, sans doute parce qu'elles doivent fonctionner indépendamment du promoteur.

Appui administratif et technique aux IMF entièrement nouvelles. L'un des principaux rôles des holdings est de fournir,

ENCADRÉ 5

Typologie des holdings créant des IMF entièrement nouvelles

Les holdings dirigées par un cabinet de conseil. Cinq des holdings ont été créées par des cabinets de conseil spécialisés dans le but d'investir dans un réseau mondial de filiales et de le développer. Ces promoteurs initiaux, tous basés en Europe, voulaient être plus que de simples prestataires de services ; ils voulaient être des investisseurs dans les réseaux d'institutions de microfinance appartenant à une marque. Les cabinets de conseil promoteurs et leurs holdings affiliées sont : EPA et Access Holding, Horus et Advans, FIDES et Swiss Microfinance Holdings (SMH), et IPC et ProCredit. MicroCred a été lancée par PlaNet Finance, une organisation à but non lucratif ayant un organe de conseil et des intérêts relativement divers dans le secteur de la microfinance.

Les holdings dirigées par une organisation d'appui au réseau. Quatre des holdings qui créent des IMF entièrement nouvelles ont été établies dans le but de consolider les filiales de réseaux internationaux d'institutions de microfinance et d'élargir ces réseaux en créant de toutes nouvelles IMF. FINCA, BRAC, ASAI et OI appartiennent toutes à cette catégorie.

Les holdings dirigées par une banque locale. Ecobank est une banque basée au Togo (dans le sens où la holding est domiciliée au Togo) et menant des activités dans 33 pays d'Afrique subsaharienne. Elle a participé au capital de Accion Microfinance Bank au Nigéria et a étendu ses activités grand public en créant des IMF spécialisées au Ghana et au Cameroun, en collaboration avec Accion International et Accion Investments in Microfinance (AIM).

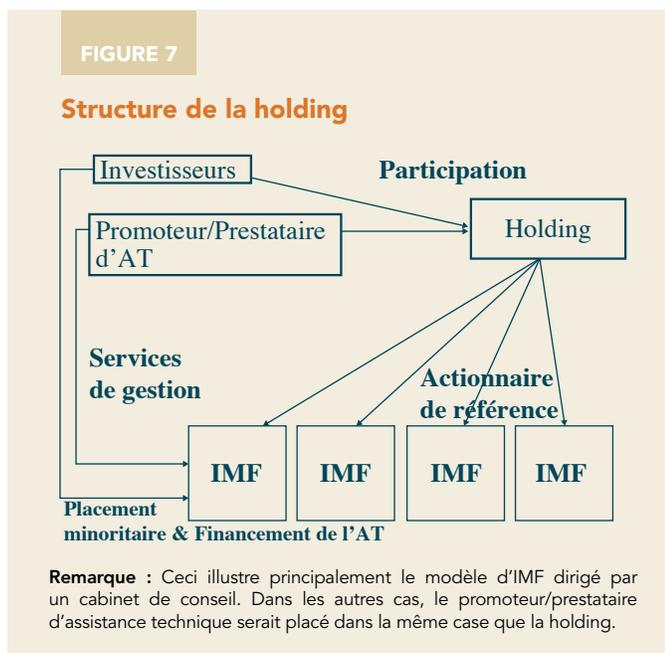
7. D'autres grandes banques commerciales qui fournissent également des services de microfinance, telles que Equity Bank, se déploient dans de nouveaux pays. Toutefois, ces banques, ou leurs filiales, ne se concentrent pas exclusivement sur le marché des moyennes entreprises et n'ont donc pas été prises en compte dans l'étude.

sans intermédiaire ou par le biais d'un partenaire prestataire de services techniques, un appui constant et de qualité aux IMF entièrement nouvelles au cours des différentes phases de leur cycle de vie. Dans le cas des réseaux dirigés par des cabinets de conseil, ce service est fourni par l'organisme promoteur, c'est-à-dire, le cabinet de conseil qui soutient le réseau. Plusieurs des réseaux dirigés par des cabinets de conseil envisagent (ou ont peut-être déjà envisagé) de passer à une structure organisationnelle où la capacité technique du promoteur se fusionne avec la holding afin de rapprocher davantage les intérêts et mettre en place une structure organisationnelle plus simple qui peut attirer plus facilement les investisseurs privés dans le futur.

Propriété des filiales. Les holdings examinées dans cette étude cherchent en général à détenir 50 % du capital des IMF entièrement nouvelles. Ce n'est pas le cas pour quelques IMF africaines (par exemple, Accion Nigéria et Fides Sénégal), mais ces cas sont rares, et le deviennent de plus en plus. Les personnes importantes derrière les holdings cherchent de plus en plus à faire en sorte que les responsabilités opérationnelles correspondent aux incitations financières. Cet alignement serait plus faible si la holding, qui est chargée de fournir des services techniques et de gestion à l'IMF entièrement nouvelle (directement ou par le biais d'un prestataire de service), ne participait pas au capital de l'IMF à une hauteur considérablement plus importante que tout autre investisseur, de préférence en détenant la majorité des parts. Toutefois, si la holding dispose de peu de ressources financières, elle peut être amenée à faire un compromis entre le degré de contrôle des parts et le nombre d'entités qu'elle peut lancer. Elle peut donc accepter de détenir moins de 50 % des parts, du moins pour un début, si elle considère que les actionnaires minoritaires sont du même bord qu'elle (voir la figure 7).

3.2 Investisseurs

Les IFD jouent un rôle clé dans la création et le soutien de la plupart des réseaux qui créent des IMF entièrement nouvelles



aujourd'hui. Pour la majorité des réseaux dirigés par un cabinet de conseil, les holdings ont démarré sous forme de partenariat entre le promoteur et un noyau d'IFD composé de la BEI, IFC, la KfW, FMO et l'AFD. Le groupe d'investisseurs s'est assez agrandi au fil du temps, mais il reste dominé par des IFD (voir le tableau 3). Les IFD ont également joué un rôle dans la transformation du réseau FINCA en un modèle de holding, contribuant largement aux fonds propres et au financement par endettement pour permettre la transformation et l'expansion continue de leur réseau d'IMF (voir l'encadré 6).

Les IFD ont soutenu activement la création de holdings pour plusieurs raisons. Pour elles, la holding représente un moyen unique d'investir plus largement dans la microfinance et de compléter leur participation avec celle d'autres investisseurs. On considère également que les holdings représentent une porte de sortie relativement plausible lorsque les IFD considèrent que leur rôle est achevé, étant donné qu'on estime que les actions d'une holding géographiquement diversifiée sont plus faciles à vendre que de nombreux petits investissements dans des pays « difficiles ». Fait tout aussi important, les IFD de premier plan voulaient créer des incitations commerciales pour assurer la pleine participation des promoteurs. La holding est un mécanisme auquel le cabinet de conseil et les promoteurs d'organisations d'appui au réseau sont associés en tant qu'actionnaires, qui ont tout à gagner ou à perdre aux côtés d'autres investisseurs.

Les IMM socialement responsables constituent le second groupe d'acteurs qui financent les holdings et les IMF entièrement nouvelles. Des organisations telles que l'Omidyar Tufts Microfinance Fund, la Doen Foundation, Developing World Markets, responsAbility, Triple Jump, Incofin et Gray Ghost ont toutes investi dans des holdings et/ou dans des IMF entièrement nouvelles. Elles ont tendance à préférer les holdings, pour des raisons de diversification et de liquidité, et considèrent en général qu'elles ont davantage pour rôle de fournir des capitaux de développement que des capitaux de risque. Par conséquent, elles n'apportent généralement pas des fonds propres au stade de la fondation d'une IMF entièrement nouvelle, mais elles font parfois leur entrée au stade du développement institutionnel ou du passage à grande échelle. Plusieurs IMM fournissent également des financements par endettement à des IMF entièrement nouvelles.

Les investisseurs commerciaux privés s'intéressent également aux holdings. Des grandes sociétés comme Axa, TIAA-CREF, Sequoia, ABP et Bank im Bustum Essen ont réalisé des placements importants. On note également la présence de petits porteurs.

Il est possible de discerner des approches différentes en ce qui concerne la stratégie de financement et la sélection des investisseurs par les promoteurs des différents réseaux. Les réseaux d'IMF dirigés par des cabinets de conseil sont généralement possédés majoritairement par des IFD, même si, lorsqu'elle créait Swiss Microfinance Holding en 2007, Fides a adopté une approche très différente en recherchant des investisseurs individuels ayant un goût plus prononcé du risque et s'inscrivant dans un horizon de placement à plus long terme que les IFD. Les IFD peuvent à terme être invitées à soutenir la prochaine phase (d'expansion) de Swiss Microfinance Holding. Il est également important de noter que les personnes derrière les sociétés promotrices apportent une participation financière considérable dans la plupart des réseaux dirigés par un cabinet de conseil.

ENCADRÉ 6

Financements des IFD destinés aux holdings et IMF entièrement nouvelles

Les IMF entièrement nouvelles et les holdings qui les détiennent sont devenues un instrument important pour ceux qui investissent dans les IMF. Beaucoup d'IFD soutiennent les holdings tant au niveau de la holding qu'au niveau des IMF. À la fin de 2011, les IFD avaient affecté 7 % de leur financement global destiné au secteur de la microfinance (676 millions de dollars) à des holdings entièrement nouvelles, contre 4 % en 2007.

La plupart des investissements des IFD au niveau des holdings (87 %) a été affectée aux IMF dirigées par des cabinets de conseil, la plus grande part revenant à ProCredit, tandis que BRAC et FINCA ont reçu pour l'essentiel les 13 % restants, en 2011. KfW, OPIC et IFC ont fourni les trois quarts de l'ensemble des financements, la plus grande part des financements restants provenant de l'AFD, Proparco, FMO, la BEI, BIO et CDC.

FIGURE B6-A Financements des IFD
(en millions de dollars, déc. 2011)



À la fin de 2011, les IMF entièrement nouvelles représentaient plus d'un quart du nombre total de l'ensemble des investissements directs réalisés par des IFD dans des institutions financières en Afrique subsaharienne (25 sur 91). Près de la moitié des financements affectés à des IMF entièrement nouvelles était sous forme de capitaux propres injectés dans 25 entités. En termes de dette, neuf entités ont reçu un prêt et huit une garantie d'une IFD. Quatre-vingts pour cent des financements des IFD ont été affectés aux IMF de holdings dirigées par des cabinets de conseil, et les 20 % restants sont allés à des filiales de FINCA, OI et Accion. À la fin de 2011, IFC, AFD/Proparco et la KfW représentaient 64 % de l'ensemble des financements directs d'IFD destinés à des IMF entièrement nouvelles, prises individuellement. La Banque africaine de développement et la DCA de l'USAID (pour les garanties) font partie des autres bailleurs de fonds publics venant s'ajouter à ceux qui investissent dans les holdings mentionnées ci-dessus.

Source : 2012 CGAP Cross-Border Funder Survey.

Les sociétés dirigées par des organisations d'appui au réseau adoptent plutôt une approche mixte. Lorsque FINCA créait FINCA Microfinance Holdings (FMH) en 2010, elle s'est largement employée à identifier des investisseurs du même bord qu'elle, qui étaient disposés à avoir un certain poids au plan social et financier. Ainsi, FINCA International (ONG promotrice) a gardé la majorité des parts dans FMH, et un ensemble d'IFD et d'investisseurs socialement responsables (IFC, KfW, FMO, responsAbility et Triple Jump) ont pris les parts restantes. OI a formalisé son réseau en 1998 lorsque toutes les organisations partenaires affiliées ont signé un accord d'adhésion audit réseau. Les programmes d'OI sont financés au moyen de la sollicitation directe de fonds auprès de particuliers, de sociétés, de fondations et d'organisations religieuses. OI a créé Opportunity Transformation Investments (OTI), une filiale en propriété exclusive, en vue d'investir et de détenir des parts dans les sociétés qui lui sont affiliées.

ASAI et BRAC ont choisi de s'associer principalement à des IMM et à des investisseurs institutionnels. ASAI est détenue à 100 % par Catalyst Microfinance Investors (CMI), une société basée à Maurice dont on compte parmi les actionnaires plus d'investisseurs socialement responsables, de fonds de pension et d'IMM que d'IFD. Une grande partie des financements destinés aux filiales de BRAC provient de BRAC Africa Loan Fund, une entité basée aux Îles Caïman et établie grâce à des fonds d'OPIC, d'IMM et d'investisseurs socialement responsables souhaitant spécifiquement accompagner BRAC dans son développement.

Le cas d'Ecobank est naturellement différent, étant donné que le groupe n'a pas été créé dans le but d'étendre la couverture des services de microfinance. Par conséquent, les investisseurs de la holding ne représentent pas le même intérêt précis en matière de microfinance que celui qui anime les autres réseaux. Il s'agit plutôt d'investisseurs institutionnels assez classiques ayant un programme plutôt vaste, ce qui pose la question de savoir comment la microfinance sera intégrée et soutenue au sein de l'organisation prise dans son ensemble.

Toutes les holdings ont besoin d'au moins une participation majoritaire dans les IMF du réseau pour pouvoir exercer un contrôle, qu'elle considère comme un facteur de succès crucial. Les holdings dirigées par un cabinet de conseil détiennent la majorité des parts dans les IMF en s'associant aux investisseurs minoritaires, qui sont généralement les mêmes IFD qui ont investi dans la holding. Dans le réseau de FINCA, la holding détient 100 % des IMF. OTI est l'actionnaire majoritaire des filiales d'OI, et les actions restantes sont réparties entre les différentes sociétés d'OI au Canada, en Australie et au Royaume-Uni. Les holdings BRAC et ASAI cherchent également à posséder la totalité des filiales, mais elles font exception lorsque la législation le leur impose. Ecobank a choisi de créer des sociétés de finance afin de séparer clairement les activités de microfinance de son cœur de métier, les services bancaires de détail. Ces filiales sont généralement détenues et contrôlées par la filiale locale d'Ecobank avec la holding Ecobank International, mais Ecobank associe également quelques partenaires stratégiques comme investisseurs minoritaires, notamment AIM et IFC (voir l'encadré 7).

Accion Investments dans la microfinance

Les projets d'IMF entièrement nouvelles d'Ecobank ont été réalisés en collaboration avec AIM et Accion International. L'idée était d'utiliser la présence d'Ecobank dans la région — et dans le domaine de la création d'IMF entièrement nouvelles — et la combiner avec l'expertise technique d'Accion International et le capital d'investissement d'AIM. Selon ce modèle, Accion International fournirait des services initiaux de renforcement des capacités à travers des programmes d'assistance technique sur trois ans, tandis qu'AIM apporterait un appui financier en prenant des participations minoritaires importantes dans ces filiales^a. Cette approche convenait à toutes les parties : elle donnait à Ecobank une possibilité de déployer des activités de microfinance sous supervision expérimentée ; elle permettait à AIM d'investir dans un horizon de 5 à 8 ans (qui coïncidait avec la durée de vie de son fonds) ; et enfin elle permettait à Accion International d'étendre ses activités en Afrique à travers un partenariat hautement visible offrant

de nombreuses possibilités de reproduction du modèle. De cette collaboration sont nées deux IMF entièrement nouvelles à ce jour, au Ghana et au Cameroun^b. Ecobank a également acquis une participation minoritaire au capital d'une IMF entièrement nouvelle lancée au Nigéria par Accion.

Le modèle Ecobank-Accion comporte un défi important en ce sens que la responsabilité opérationnelle (qui incombe à Accion International) et la responsabilité financière (qui incombe principalement à Ecobank) ne sont pas totalement en harmonie. C'est pour éviter cette difficulté que de nombreuses holdings sont étroitement liées au prestataire de services techniques et tiennent à acquérir une participation majoritaire dans les IMF entièrement nouvelles. Au fil du temps, Ecobank et Accion devront chercher à régler ce problème, surtout si les deux sociétés entendent créer d'autres IMF entièrement nouvelles. Ces derniers temps, Ecobank et Accion ont poursuivi de nouveaux projets de microfinance en Afrique subsaharienne indépendamment l'une de l'autre.

a. En 2012, les actionnaires d'AIM ont vendu leurs actions à Bamboo Finance (un groupe mondial de capital-investissement spécialisé dans la microfinance et l'entrepreneuriat social) et, dans le cas des holdings d'AIM en Afrique, au fonds Accion Gateway.

b. Si Ecobank a une participation majoritaire dans les projets au Ghana et au Cameroun, la structure de son capital au Nigéria est plus fragmentée (elle compte au total six actionnaires). Ecobank est toutefois le principal actionnaire minoritaire avec 24 % des parts, et un investisseur important, avec une contribution de 18,5 %.

Gouvernance. La gouvernance des IMF entièrement nouvelles vise à soutenir la croissance et le développement à long terme. Considérées comme l'un des principaux avantages de ce modèle, les pratiques de gouvernance cohérentes et de qualité constituent une base solide et créent un environnement d'exploitation favorable dès le départ et tout au long du cycle de vie des institutions. Un aspect particulièrement crucial pour la gouvernance est la structure du capital social et la composition du conseil d'administration, qui influent sur les décisions stratégiques clés relatives à la convention d'actionnaires, aux statuts et aux principes fondamentaux de fonctionnement.

Il y a lieu d'examiner la gouvernance du modèle dirigé par un cabinet de conseil, car il représente un peu plus de la moitié de la cohorte analysée dans cette étude, et il présente une structure homogène d'analyse recoupant un certain nombre d'institutions. Dans les IMF entièrement nouvelles dirigées par un cabinet de conseil, on retrouve dans la structure du capital social la holding, des investisseurs du même bord dont principalement des IFD et, dans certains cas, des actionnaires locaux, qui nomment les administrateurs en fonction de leur niveau de participation. En général, l'approche consiste à ne pas nommer des administrateurs ; toutefois, dans certains cas, l'exigence par la réglementation d'administrateurs résidents crée la nécessité de nommer des administrateurs sans droit de vote. Les administrateurs indépendants sont considérés comme constituant la direction, et les actionnaires apprennent à mieux connaître l'expertise qui existe sur le marché. Les comités du conseil d'administration prennent progressivement de l'envergure à mesure que les opérations de l'IMF gagnent en complexité.

Pendant la phase de fondation, les actionnaires conviennent des statuts et adoptent la convention d'actionnaires, qui décrivent en détail la mission de l'institution et les principes qui la régissent, la structure du conseil d'administration et les conditions de vote. Les votes à la majorité simple et à la majorité absolue sont généralement prévus pour les décisions stratégiques telles que l'émission d'actions nouvelles, l'entrée de nouveaux investisseurs au capital, les modifications à apporter aux lignes directrices régissant le fonctionnement de l'institution, et la passation des contrats de services techniques et de services de gestion. Le grand nombre de décisions nécessitant un vote à la majorité absolue du conseil d'administration et/ou des actionnaires témoigne de l'importance accordée à des objectifs partagés et à la « communauté de vues » dans ces projets.

Un contrat de services de gestion est souvent utilisé pour structurer et budgétiser les services d'assistance technique fournis à l'IMF entièrement nouvelle par la holding et/ou le cabinet de conseil associé. L'appui technique de la holding et les services techniques fournis par le cabinet de conseil sont essentiels à la continuité du fonctionnement des IMF, au perfectionnement du personnel et au respect des politiques et procédures de fonctionnement de base. Le conseil d'administration et les actionnaires jouent un rôle important dans la gestion des conflits d'intérêts susceptibles de découler de la participation du personnel du cabinet de conseil (agissant pour le compte de la holding) au processus décisionnel relatif à la passation des contrats de services techniques. Les administrateurs nommés par la holding (qui est souvent partiellement détenue et gérée par le cabinet de conseil) se récusent généralement lorsque le conseil

d'administration procède au vote sur le contrat de services de gestion. Dans d'autres cas, les décisions concernant le contrat de services de gestion sont référées aux actionnaires de l'IMF entièrement nouvelle, parmi lesquels on retrouvera généralement plusieurs actionnaires minoritaires. Nonobstant les conflits potentiels, la participation du cabinet de conseil dans les holdings et, par conséquent, la participation indirecte à l'IMF entièrement nouvelle, aident à faire converger les intérêts financiers.

3.3 Mission et stratégie

Sans exception, les réseaux couverts par l'étude sont tous mus par une mission consistant à élargir l'accès aux services financiers. Ils aspirent à bâtir des institutions de services financiers de détail grand public qui desservent les populations négligées par les banques traditionnelles, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Il n'est pas surprenant que le niveau extrêmement faible de l'inclusion financière en Afrique subsaharienne soit un facteur crucial pris en compte dans la décision des réseaux de faire leur entrée dans la région et de développer leurs activités. Mais ils abordent le marché de différentes manières, qu'il s'agisse du choix du pays, du type de licence institutionnelle préféré (banque, ONG ou institution financière non bancaire) ou l'orientation commerciale.

Le choix du pays. Les holdings mentionnent généralement les caractéristiques du marché, la sécurité personnelle des employés, la stabilité politique et économique, les caractéristiques des systèmes juridiques, et la qualité de la supervision du secteur financier comme étant les facteurs importants qui déterminent le choix du pays. Dans le même temps, chacune des holdings applique des critères spécifiques au choix d'un marché propice à son modèle singulier de mise en œuvre. La plupart des holdings recherchent des marchés capables de soutenir une échelle efficiente des activités, et certains de ces groupes excluent clairement les marchés de petite taille où ils estiment que l'impact et l'échelle ne justifient pas l'investissement. À l'autre extrême, certaines holdings ont adopté une approche à long terme dans les zones rurales où elles sont moins susceptibles d'affronter la concurrence. La plupart des réseaux veulent un marché qui soutient la diversification en donnant accès au segment des PME. Ils prétendent que le marché des PME est également mal desservi et que l'élaboration de produits destinés à ce segment permet aux IMF de maintenir un partenariat avec les clients pendant que ceux-ci se développent, ce qui assure la continuité de la relation de financement tout en prévenant la sortie des clients les plus anciens et les plus rentables de leur portefeuille.

Enfin, plusieurs groupes cherchent délibérément un espace de présence qui facilite relativement la reproduction des opérations et le partage de l'expertise et des ressources, par exemple, en se concentrant sur une sous-région donnée. ASAI et BRAC se concentrent spécifiquement dans les pays anglophones qui appliquent la common law, parce que cela facilite le transfert du modèle qu'ils ont élaboré au Bangladesh. MicroCred se focalise de plus en plus sur l'Afrique de l'Ouest francophone, où l'environnement réglementaire est relativement uniforme.

Bien que le choix des pays soit généralement déterminé par la direction et le conseil d'administration des holdings, dans certains cas, les IFD et les IMM font des efforts pour guider les réseaux vers certains marchés en promettant d'apporter un soutien significatif et constant aux IMF entièrement nouvelles.

Ce fut le cas par exemple lorsque Access Holding a lancé une IMF entièrement nouvelle au Libéria.

Licence institutionnelle. Toutes les holdings, à une exception près, soulignent l'importance de fonctionner comme une institution autorisée à mobiliser des dépôts. Certaines d'entre elles sont disposées à commencer par des établissements de crédit uniquement, mais dans l'espoir manifeste d'acquiescer à terme la licence d'institution acceptant des dépôts. Pour ces réseaux, les dépôts sont à la fois un service nécessaire pour les clients et une source de financement importante pour leur propre croissance. Cette approche ne s'applique pas à BRAC, car son modèle en Afrique met l'accent sur l'octroi de crédits et l'offre de services sociaux. Pour assurer le financement de ses IMF entièrement nouvelles, le groupe BRAC a créé un mécanisme de financement par endettement dans sa structure.

Les réseaux ont généralement deux options pour être autorisés à fournir des services de dépôt dans un pays donné : la licence d'institution de microfinance acceptant des dépôts ou la licence de banque commerciale. Certains des réseaux dirigés par un cabinet de conseil optent pour la licence de banque commerciale lorsque cela est possible, parce qu'ils aspirent à créer des banques universelles capables de répondre à la plupart, sinon à la totalité, des besoins financiers des MPME et des ménages pauvres. Toutefois, les montants de capitaux propres minimums exigés pour l'établissement de banques commerciales augmentant à travers l'Afrique, certains réseaux optent pour la licence d'institution de microfinance acceptant des dépôts avec l'idée de transformer ces institutions en banques commerciales avec le temps. Bien évidemment, l'obtention d'une licence de banque commerciale s'accompagne d'un coût au plan de la conformité et d'une certaine complexité, à tel point que ce ne sont pas tous les réseaux qui sont prêts à s'engager dans cette voie lorsqu'ils peuvent obtenir des licences d'institution de microfinance acceptant des dépôts qui font l'affaire.

Orientation commerciale. Les holdings sont des investisseurs dont les objectifs de bilan sont doubles, mais c'est avec différents niveaux de précision qu'elles formulent leurs attentes en ce qui concerne le rendement des investissements. Au départ, les holdings dirigées par un cabinet de conseil s'attendaient à générer des taux de rentabilité de l'investissement se situant autour de 13-14 % en l'espace de 6 à 8 ans. Ce niveau de référence a été fixé par les IFD au moment de la création des holdings dirigées par un cabinet de conseil, et par la suite, les investisseurs se sont associés au projet avec des attentes similaires, sinon plus élevées. Certains investisseurs se sont toutefois retirés des holdings et il semble probable que l'horizon de placement s'avère plus long de quelques années que prévu initialement. Il faut tout simplement plus d'effort et de temps que prévu pour mettre sur pied une IMF de taille significative qui rencontre du succès.

Comme indiqué précédemment, Fides a délibérément recherché des investisseurs acceptant un horizon de placement plus long (10 ans) et un rendement plus modeste (8-10 %) pour SMH, qu'elle estime nécessaire lorsqu'on mène ses activités sur le marché rural. Les holdings dirigées par des organisations d'appui au réseau indiquent en des termes plus généraux attendre des rendements « raisonnables », et soulignent qu'elles sont principalement attachées à des objectifs à caractère social.

Un point commun à tous les réseaux, indépendamment des rendements financiers qu'ils attendent, c'est leur aspiration

à la responsabilité sociale. Ils disposent tous d'un protocole d'association ou de statuts qui font de l'accès des micro et petits entrepreneurs au financement leur mission première. Certains réseaux, en particulier BRAC, vont plus loin et cherchent à fournir des services de santé et d'éducation ou à en faciliter la prestation. Les services de ce type rentrent généralement dans le cadre d'une approche de la microfinance axée exclusivement sur l'octroi de crédits.

3.4 Capacités institutionnelles et transfert de connaissances

Les holdings et les promoteurs jouent généralement un rôle proactif dans le renforcement des capacités institutionnelles de leurs IMF entièrement nouvelles. Ils s'y prennent en leur fournissant des services techniques et des services de gestion, qui sont quant à eux précisés dans un contrat de services de gestion ou dans un contrat d'assistance technique. Il existe des différences dans la façon dont les réseaux organisent la prestation de ces services. Dans le réseau MicroCred, par exemple, les IMF se procurent les services de gestion et d'assistance technique directement auprès de la holding. Dans les réseaux SMH, Advans, et Access Holding, elles obtiennent une bonne partie de ces services auprès des promoteurs (Fides, Horus et LFS, respectivement). Les IMF opérant sous l'ombrelle de la holding néerlandaise de BRAC se procurent également des services directement auprès du promoteur, BRAC Bangladesh. Les IMF de FINCA obtiennent des prestations d'assistance technique et de supervision, ainsi que des services d'autre nature, auprès de FINCA International et FMH contre paiement en dividendes. La vision à long terme de la prestation de services dans le modèle d'Ecobank est moins claire, ce réseau n'ayant pas encore développé des capacités globales pour fournir une expertise taillée sur mesure à ses IMF. Indépendamment de ces différences, le transfert des connaissances de la holding ou du promoteur s'opère généralement par le biais de trois mécanismes principaux: *i*) l'équipe de gestion internationale; *ii*) les systèmes, les politiques et les procédures; et *iii*) la formation du personnel national.

L'équipe de gestion. Les holdings et/ou les promoteurs mettent habituellement à disposition deux à six gestionnaires pour les trois premières années d'activité d'une IMF entièrement nouvelle. Il s'agit souvent du directeur général, du directeur des opérations, du directeur des services bancaires (si l'IMF accepte des dépôts), et d'un ou deux directeurs d'agence provisoires. Ces gestionnaires sont censés apporter leurs compétences et leur expérience au cours de la phase initiale des activités. Ils devraient également assurer la cohérence interne et une culture solidement ancrée qui reflète les valeurs et la mission du réseau. Ils sont autant des modèles de référence et des défenseurs de la culture de l'entreprise qu'ils sont des experts techniques. Cette équipe de gestion exerce généralement beaucoup d'autorité pour guider la prestation de services techniques spécifiques au profit de l'IMF, notamment en ce qui concerne les services requis, le moment indiqué pour les fournir et les modalités à suivre à cette fin. Au fil du temps, la plupart de ces gestionnaires sont remplacés par du personnel national qui a gravi les échelons et montré qu'il pouvait s'acquitter des responsabilités en jeu.

Les systèmes, les politiques et les procédures. Un autre avantage crucial que procure la holding/le promoteur c'est l'ensemble normalisé de systèmes, de politiques et de procédures:

plateforme informatique, politiques de contrôle interne et de gestion des risques, procédures d'octroi de prêts, etc. Beaucoup de réseaux sont passés par un vaste processus d'identification, de validation et d'affinage des pratiques professionnelles pour leurs IMF. Le succès des IMF entièrement nouvelles est dans une large mesure lié à la mise en œuvre efficace de ces pratiques, souvent citée par les holdings elles-mêmes comme facteur crucial de réussite. Une holding s'est elle-même baptisée avec fierté le «McDonald» de la microfinance, soutenant que la mise en œuvre systématique de systèmes normalisés est la clé de la maîtrise des coûts et de la qualité. Plus particulièrement, l'adaptation et la mise en œuvre d'une plateforme informatique commune à travers l'ensemble du réseau peuvent procurer des avantages importants par rapport aux IMF autonomes, lesdits avantages revêtant la forme de services d'appui de meilleure qualité (fournis en partie par la holding ou le promoteur), des coûts inférieurs d'obtention de licences, et une plus grande capacité à gérer les exigences de systèmes complexes. Ceci est particulièrement important pour les IMF entièrement nouvelles confrontées à de nombreuses difficultés. La quasi-totalité des réseaux couverts par cette étude a mis en place un système unique de services bancaires de base pour leurs IMF, ou a enclenché ce processus.

Formation du personnel national. Les holdings considèrent le développement des ressources humaines comme la plus grande difficulté qu'elles rencontrent en Afrique subsaharienne, bien plus que dans d'autres régions. L'approche la plus courante, comme dans d'autres régions, consiste à embaucher des jeunes adultes ayant peu d'expérience professionnelle et à développer leurs compétences et leurs capacités au fil du temps. Étant donné que l'IMF entièrement nouvelle moyenne compte environ 300 employés après 30 mois d'activités, et plus de 500 après 60 mois, le besoin en formation est énorme. Et dans bien de cas, la formation doit revenir sur les fondamentaux, en particulier dans les pays sortant d'un conflit. Il faut parfois un recyclage en arithmétique élémentaire avant que les employés puissent évaluer et présenter des propositions de crédit. La plupart des réseaux ont des modules de formation relativement bien établis pour chaque aspect crucial de l'activité, aidés en cela par des systèmes, des politiques et des procédures standard. La rotation des employés entre les IMF du réseau est également une pratique courante pour renforcer et transférer les connaissances au sein du groupe.

Outre la formation du personnel au sein des IMF et les affectations d'employés entre les IMF, de nombreux réseaux mettent en place des pôles régionaux ou des agents régionaux qui soutiennent les IMF en leur apportant expertise technique, appui technique et supervision de la gestion. FINCA a été l'un des premiers à mettre en place un pôle régional qui, en plus de l'appui technique qu'il apporte, est chargé de gérer directement les directeurs généraux des IMF, assurant ainsi une décentralisation efficace de la gestion. Il en est de même d'OI et Accion qui, tout en suivant une approche moins robuste, disposent de responsables régionaux basés en Afrique. Entre autres exemples, on citera le centre de formation créé par ProCredit au Ghana, ou la décentralisation régionale des systèmes informatiques vers le Ghana pour Advans et vers le Sénégal pour MicroCred (voir l'encadré 8).

Croisement des compétences et des expériences dans la holding : le cas d'Advans

Les holdings font de plus en plus tourner leur personnel national entre les IMF de leur réseau, à titre de motivation, afin de bâtir une culture de groupe homogène et de partager les connaissances sur les méthodes, les normes et les procédures. Les institutions plus jeunes bénéficient de l'expertise et de la culture établies au fil du temps dans les IMF entièrement nouvelles plus matures, à un coût faible ou nul. Soit le personnel en rotation continue d'être rémunéré entièrement par l'IMF plus mature soit l'IMF d'accueil prend en charge les coûts directs du salaire et du déplacement. Ces rotations ouvrent des perspectives de croissance intéressantes pour le personnel national, qui commence à percevoir la possibilité d'une carrière internationale.

Un exemple en est l'assistance fournie par Advans Cameroun, lancée en 2007, à Advans Côte d'Ivoire, dont la première agence a ouvert ses portes en mars 2012. Advans Côte d'Ivoire s'est largement appuyée sur le soutien d'Advans Cameroun pour préparer et lancer ses activités. Deux chefs d'agence camerounais ont travaillé en Côte d'Ivoire, et un groupe de chargés de prêts ivoiriens a bénéficié d'une formation sur le tas de 4,5 mois au Cameroun. L'un des

formateurs internes d'Advans Cameroun a encadré des chargés de clientèle en Côte d'Ivoire.

Cet échange s'est avéré mutuellement bénéfique. À l'évidence, il a aidé Advans Côte d'Ivoire à mieux assurer son décollage, mais il a aussi eu un effet positif sur la fidélisation des agents d'Advans Cameroun, aux dires de son directeur général. Les taux d'attrition ont diminué ces dernières années, le personnel ayant conscience des perspectives de développement à l'international au sein du réseau, qui n'existent pas dans d'autres IMF ni même dans les banques commerciales locales au Cameroun.

Outre le personnel, les membres du réseau d'Advans s'échangent les procédures et les matériels de formation. Le directeur général d'Advans Côte d'Ivoire estime que ces échanges leur ont épargné deux à trois mois de temps de personnel international par rapport aux IMF entièrement nouvelles établies précédemment, et ce grâce aux supports de formation obtenus d'Advans Cameroun. Les autres avantages incluent l'expérimentation de nouveaux produits et canaux de distribution, qui sont mis à l'essai dans une IMF et partagés ensuite avec d'autres ; cette formule permet de répartir les coûts de développement entre un plus grand nombre d'entités.

Source : Entretiens avec les directeurs généraux d'Advans Cameroun et Advans Côte d'Ivoire (décembre 2012).

3.5 Facteurs de succès et défis communs

Des politiques, procédures et systèmes normalisés sont le plus souvent cités par les holdings elles-mêmes comme étant les principaux facteurs du succès opérationnel. Les holdings citent également une surveillance étroite et le renforcement régulier des mécanismes de contrôle interne comme étant essentiels à une culture institutionnelle durable au sein d'IMF entièrement nouvelles. Pour le long terme, les holdings prétendent que le développement des ressources humaines est indispensable au succès.

Outre ces facteurs, on citera, au nombre des facteurs stratégiques essentiels, la convergence des intérêts des actionnaires, la clarté de la vision et de la mission, l'engagement du promoteur, l'environnement réglementaire et la conjoncture des affaires, et des ressources suffisantes. Lorsqu'ils sont transparents, ces facteurs stratégiques essentiels mènent au succès ; en revanche, lorsqu'ils sont confus, ils deviennent des obstacles majeurs à la viabilité de l'IMF.

Convergence des intérêts des actionnaires. Il est important que les actionnaires concernés, au niveau de la holding comme à celui de l'IMF, aient une même vision à long terme du réseau et de ses IMF. Si cette vision est partagée et acceptée, la plupart des désaccords concerneront la tactique et pourront être facilement résolus. En revanche, si elle ne l'est pas ou si elle n'est pas claire, des désaccords profonds peuvent voir le jour, beaucoup d'efforts et d'énergie peuvent alors être nécessaires pour les surmonter — des efforts et de l'énergie qui pourraient être mieux utilisés pour améliorer les activités de l'IMF. Certains réseaux l'ont appris à leurs dépens.

Clarté de la vision et de la mission. La clarté de la vision et de la mission, axée sur la création et la gestion d'IMF, mène à la clarté des priorités de l'organisation. Des priorités claires permettent de prendre des *décisions cohérentes à long terme*, afin de développer l'expertise et les capacités appropriées au niveau de la holding, qu'il s'agisse de ressources humaines, de capacités informatiques, d'outils et de méthodes, ou de moyens de partage des connaissances. Les réseaux dotés des capacités requises sont généralement guidés et soutenus par une holding ayant une vision à long terme bien précise, qui permet à la direction et aux employés d'investir dans l'expertise voulue, d'organiser des équipes à des fins précises, et d'institutionnaliser les méthodes efficaces de transfert de connaissances. Les holdings ou les promoteurs qui n'ont pas à cœur la création et la gestion d'IMF ne rencontreront très probablement pas de succès dans les IMF entièrement nouvelles, compte tenu de la difficulté et de la complexité de ce modèle d'affaires.

Engagement du promoteur. Comme indiqué précédemment, un engagement fort peut souvent émaner d'un sens aigu de la mission. Toutefois, pour renforcer cet engagement, les structures de la holding visent généralement à faire en sorte que le promoteur et les décideurs et gestionnaires clés aient un intérêt financier dans le réseau. Cet élément devient particulièrement important lorsque les affaires ne marchent pas aussi bien qu'on l'espérait. Dans ces cas, l'IMF peut ne pas être en mesure de payer pour tous les services requis, ce qui souligne l'importance d'avoir un promoteur et un personnel essentiel qui sont disposés à fournir un petit effort supplémentaire sans nécessairement être récompensé dans l'immédiat. Par exemple, certains promoteurs enverront,

à titre gracieux, des consultants juniors supplémentaires ou des consultants ayant de solides compétences techniques, mais peu d'expérience sur le terrain pour soutenir les débuts opérationnels de l'IMF. Dans d'autres cas, des agents d'IMF matures du réseau sont envoyés en détachement dans des IMF plus jeunes à titre de subvention ou de coût direct. Non seulement cela permet de soutenir les activités des IMF, mais cela renforce également l'expérience et l'expertise du réseau et des agents de la holding, ce qui pourrait avoir des retombées supplémentaires pour le réseau.

Environnement réglementaire et conjoncture favorables et prévisibles. Plusieurs réseaux mentionnent les régimes de réglementation et de surveillance comme un obstacle à leurs activités. On note une frustration générale vis-à-vis de la longueur des procédures d'octroi de licences, de la difficulté à communiquer avec les autorités réglementaires, et d'un manque général de compétence en matière de supervision qui, dans certains cas, nuit à la crédibilité et à la stabilité des secteurs. Le modèle de l'IMF entièrement nouvelle examiné dans la présente étude se fonde moins sur la supervision externe, car il intègre dans sa conception des mécanismes de contrôle interne et des structures de gouvernance rigoureux.

En outre, les IMF entièrement nouvelles en Afrique font face à des défis importants liés à l'environnement des affaires. L'instabilité politique est une menace constante et, dans plusieurs cas, elle entraîne un coût important pour les IMF entièrement nouvelles et les holdings. La sécurité des personnes est également une source de préoccupation, car elle ajoute à la difficulté d'attirer des talents internationaux le cas échéant. Plusieurs réseaux citent

également les difficultés qu'éprouve leur personnel international à s'adapter aux conditions locales. Ces problèmes sont particulièrement prononcés dans les pays sortant d'un conflit.

Ressources suffisantes. Pour bien des raisons susmentionnées, les holdings indiquent que le coût de la conduite des affaires est nettement plus élevé pour elles en Afrique subsaharienne que dans d'autres parties du monde. Un exemple très simple : le coût de la préparation de l'établissement d'une agence acceptant des dépôts en Europe de l'Est est estimé à 50 000 dollars, tandis qu'en Afrique subsaharienne il varie de 150 000 à 400 000 dollars. Mais d'autres coûts d'exploitation sont également plus élevés, y compris ceux associés aux communications, aux transports et à la sécurité.

Les holdings dirigées par des organisations d'appui au réseau, qui ont des décennies d'expérience dans d'autres régions du monde, mentionnent également la difficulté à créer une IMF en Afrique subsaharienne dans des conditions marquées par des attentes toujours plus exigeantes au plan de la performance financière. Les financements par subvention qui sont disponibles sont plus modestes si on les compare à ceux engagés lorsque de nombreuses IMF sont lancées en Amérique latine. Dans le même temps, les investisseurs sont plus exigeants, souhaitant que le seuil de rentabilité soit atteint à une échéance de trois à quatre ans. Plusieurs holdings se sont inquiétées des attentes trop ambitieuses des IFD en ce qui concerne la performance financière à brève échéance. Elles voient les IMF se concentrer dans les centres urbains et observent une évolution vers des produits de crédit à la consommation qui augmentent les risques de surendettement dans certains marchés.

Rôle des IMF entièrement nouvelles dans le développement du marché

La section suivante donne un aperçu de l'évolution du marché associée à la création d'IMF entièrement nouvelles en RDC, au Ghana et à Madagascar⁸. Ces trois marchés comptent chacun plusieurs IMF entièrement nouvelles et représentent différents contextes nationaux du point de vue du développement du secteur financier. Dans chaque pays, au moins deux IMF entièrement nouvelles sont en activité depuis plus de cinq ans, ce qui augmente les chances que les effets de leur interaction avec le marché soient perceptibles. Les recherches menées dans le cadre de la présente étude montrent que les IMF entièrement nouvelles jouent différents rôles dans le développement du marché des services financiers destinés à ceux qui se trouvent à la base de la pyramide. Outre l'élargissement de l'accès aux services financiers, elles contribuent également à augmenter le niveau de compétence dans le secteur financier, à introduire de nouveaux produits et circuits de distribution sur le marché, et à accroître le nombre de points d'accès pour les clients.

Ces études se fondent en grande partie sur des entretiens avec les acteurs concernés, la collecte directe de données auprès d'IMF entièrement nouvelles, et des sources de données secondaires concernant la microfinance et le secteur financier au sens plus large, dans chaque pays. Certes, il est difficile d'attribuer les changements observés dans un marché composé de nombreuses institutions à l'intervention d'une ou plusieurs IMF entièrement nouvelles, mais les auteurs ont utilisé pour l'essentiel des données qualitatives et quelques informations qualitatives pour examiner l'effet qu'elles ont eu. Tout au long de l'exposé, les auteurs indiquent là où la méthode de la découverte anecdotique corrobore des affirmations, mais aussi là où ce peut ne pas être le cas.

4.1 Pertinence du marché

Les IMF entièrement nouvelles en RDC, au Ghana et à Madagascar ne représentent qu'une petite partie du total des actifs du secteur financier, mais elles sont des acteurs importants en termes de nombre de ménages et d'entreprises desservis. Dans certains cas, elles gèrent également un nombre important d'agences et comptent un nombre considérable d'employés par rapport à l'ensemble du secteur financier (voir le tableau 9).

Ces effets sont observés le plus clairement dans les pays ayant un secteur financier peu développé. Dans une RDC

sortant d'un conflit, les quatre IMF entièrement nouvelles ont desservi 89 942 microentreprises emprunteuses et 265 714 déposants, à la fin de 2011, soit environ 50 % de l'ensemble des emprunteurs dans le secteur de la microfinance et 65 % des déposants desservis par des IMF⁹. Durant la même année, le secteur de la microfinance comptait 146 coopératives et 16 IMF locales, en plus des quatre IMF entièrement nouvelles. Lorsque l'on regarde le secteur financier traditionnel, les deux IMF entièrement nouvelles ayant des licences bancaires représentent une part importante du marché des prêts et des dépôts. En 2011, ProCredit RDC et Advans RDC ont représenté plus de 20 % de l'ensemble des comptes de dépôt dans le secteur des services bancaires commerciaux, et 13 % de l'ensemble des prêts des banques commerciales. Lorsqu'on prend également en considération les comptes de prêts des autres IMF entièrement nouvelles, les parts de marché augmentent à 61 % de l'ensemble des prêts dans le secteur financier¹⁰. Leur volume de dépôts et leur portefeuille de prêts ont représenté environ 7 % du secteur financier. Cependant, beaucoup reste à faire, car le taux de pénétration est encore faible dans l'ensemble, avec une bancarisation de la population adulte congolaise se situant à 5 % seulement¹¹.

À Madagascar, à la fin de 2011, AccèsBanque et MicroCred détenaient ensemble 33 millions de dollars en dépôts et 35 millions de dollars en portefeuille de prêts. Cela a représenté 2 % et 5 % seulement du secteur bancaire, respectivement, mais en nombre de comptes de dépôts et de prêts, les deux IMF ont représenté 25 % et 17 %, respectivement, sur les 11 banques que compte le système. Par rapport aux 36 autres IMF présentes dans le pays¹², ces deux IMF entièrement nouvelles détenaient près de la moitié de l'ensemble du portefeuille de microcrédits et près d'un quart des soldes des dépôts des IFM. AccèsBanque et MicroCred ont clairement contribué à la croissance rapide de la microfinance à Madagascar, qui a atteint un taux de pénétration de 21 % en 2012, contre 14 % en 2008. Le secteur bancaire (à l'exclusion des deux IMF entièrement nouvelles) n'a atteint que 3 % de la population en 2012 (contre 1,8 % en 2008).

Au Ghana, qui a un secteur financier plus avancé, compétitif et diversifié par rapport à la RDC et à Madagascar, les IMF entièrement nouvelles ont représenté cinq des 19 sociétés

8. Les IMF entièrement nouvelles couvertes par l'étude étaient les suivantes : en RDC : Advans (2009), FINCA (2003), ProCredit (2005) et OI (2010); au Ghana : EB Accion (2008), Advans Ghana (2008), ProCredit (2002), OI (2004) et ASA (2008); et à Madagascar : ABM (2007) et MicroCred (2006). L'étude de marché a été réalisée par Yaw Brantuo pour le Ghana, Hannah Siedek pour la RDC, et FTHM Conseils pour Madagascar.

9. Fonds pour l'inclusion financière en RDC (FPM), Synthèse de l'évolution politique, économique et financière en RDC. Fonds pour l'inclusion financière en RDC. Troisième trimestre 2012. Kinshasa, RDC.

10. Données provenant de la base de données Financial Access Survey (FAS) du Fonds monétaire international (FMI), comportant des informations concernant uniquement les banques commerciales.

11. FINDEX, http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFIN/Resources/8519638-1332259343991/N4ssaEN_08202012.pdf, site consulté en janvier 2013.

12. Pour cette étude de marché, les deux IMF entièrement nouvelles à Madagascar sont comparées aux 36 IMF (cinq établissements financiers et 31 institutions de microfinance agréées), étant donné que leur clientèle et leur méthodologie se ressemblent plus qu'elles ne ressemblent à celles des neuf autres banques commerciales dans le pays.

TABLEAU 9 Parts de marché des IMF entièrement nouvelles en RDC, au Ghana et à Madagascar, 2011

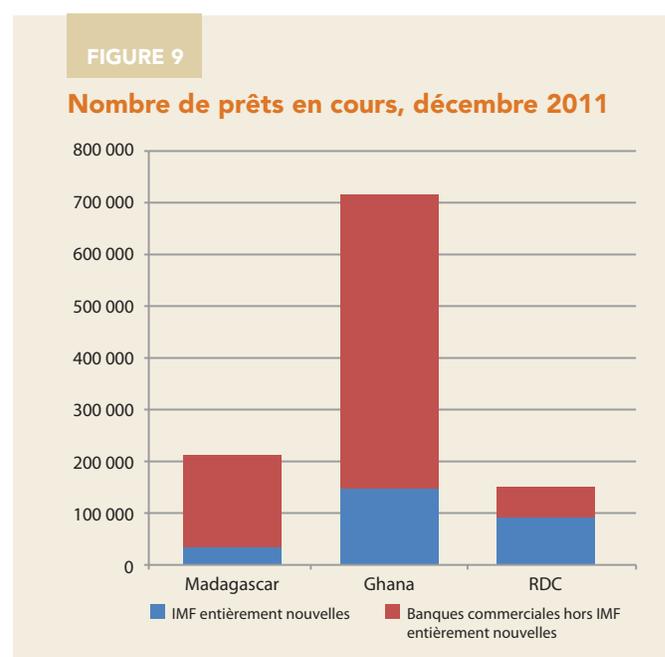
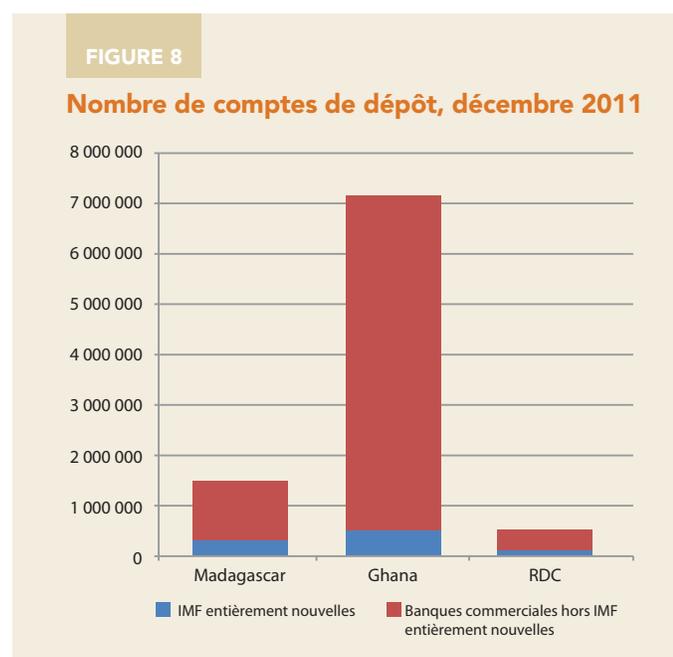
	Dépôts		Prêts	
	Volume total des dépôts (USD)	Nombre de comptes de dépôt	Portefeuille de prêts bruts (USD)	Nombre de comptes de prêts
IMF entièrement nouvelles en RDC	141 917 898	317 217	71 005 502	93 640
% de banques commerciales et d'IMF entièrement nouvelles	7,1	21,2	6,7	60,9
IMF entièrement nouvelles au Ghana	82 619 026	514 258	90 424 087	149 669
% de banques commerciales et d'IMF entièrement nouvelles	0,9	7,2	1,5	21,7
IMF entièrement nouvelles à Madagascar	33 351 084	133 538	35 276 058	37 072
% de banques commerciales et d'IMF entièrement nouvelles	23,4	25,2	4,8	17,3

Remarque : Pour la RDC et le Ghana, la base de données FAS comprend des données relatives aux banques commerciales uniquement et pas de données concernant d'autres institutions financières telles que celles présentes à Madagascar. Pour calculer les parts de marché, les données des IMF entièrement nouvelles qui ne sont pas incluses dans FAS ont été ajoutées aux données sur les banques commerciales afin d'établir le dénominateur (FINCA et OI en RDC et toutes les IMF entièrement nouvelles pour le Ghana). Pour le Ghana, la proportion de comptes de prêts des IMF entièrement nouvelles pourrait être quelque peu surestimée dans la mesure où les données FAS ne comprenaient que le nombre d'emprunteurs auprès des banques commerciales, qui a tendance à être inférieur au nombre de comptes de prêts.

Sources : IMF entièrement nouvelles et base de données FAS du FMI, 2011.

d'épargne et de crédit¹³. Ensemble, les IMF entièrement nouvelles avaient desservi plus de 150 000 emprunteurs et plus de 540 000 déposants à la fin de 2011, ce qui représente environ 5,1% de l'ensemble de la population adulte, ou 2,8% de l'ensemble de la population ghanéenne (voir la figure 8)¹⁴. Leurs volumes de dépôts restent modestes en pourcentage du volume total du

secteur financier (dans ce cas, les banques commerciales et les sociétés d'épargne et de crédit) à 0,9 %, mais elles détiennent 7 % des comptes de dépôt. De même, leur portefeuille d'encours de prêts est modeste, à 1,5 % de l'ensemble du secteur financier, tandis que leurs comptes de prêts représentent la proportion considérable de 22 % (voir la figure 9).



13. Au moment où cette étude était réalisée, ASA avait entrepris de transformer une ONG en établissement d'épargne et de crédit. Aux fins de l'étude, elle a été incluse parmi les IMF entièrement nouvelles, qui, ensemble, sont comparées avec les données relatives aux établissements bancaires acceptant des dépôts au Ghana (y compris les banques commerciales, les banques rurales et d'autres établissements bancaires et quasi bancaires).

14. Pour se faire idée de ce que cela signifie, en 2005, toutes les grandes banques commerciales réunies affichaient un taux de pénétration estimé à 5 % de la population totale. Les données comparatives actuelles n'étaient pas disponibles.

4.2 Développement des compétences

Selon leurs propres dires, l'effet le plus important des IMF entièrement nouvelles sur le développement du marché se manifeste à travers leur contribution au développement professionnel du personnel dans les secteurs des services bancaires et de la microfinance. Selon les acteurs du marché, les IMF entièrement nouvelles ont mis en place des pratiques de ressources humaines de qualité supérieure, qui ont un impact positif sur le secteur financier. À l'exception d'un petit nombre d'employés internationaux, la totalité des 11 600 employés que comptaient les IMF entièrement nouvelles au mois de décembre 2012 étaient des nationaux. Le nombre de personnes employées et formées par les IMF entièrement nouvelles augmente donc progressivement par rapport à l'ensemble du secteur financier dans de nombreux pays. Au Ghana, les IMF entièrement nouvelles employaient plus de 2 000 agents en 2011, alors que le secteur bancaire classique en employait 16 000. Les deux IMF entièrement nouvelles à Madagascar ont plus de 1 000 salariés, ce qui représente 23 % des effectifs du secteur de la microfinance et près de 19 % des effectifs du secteur bancaire. Les employés des IMF entièrement nouvelles – généralement de jeunes adultes ayant peu ou pas d'expérience professionnelle – reçoivent une formation approfondie dans plusieurs domaines et pour diverses compétences liées au crédit et aux services bancaires. À terme, ils deviennent des candidats attractifs pour les banques traditionnelles, et leurs aptitudes sont progressivement intégrées au marché pris au sens plus large, tandis que leurs carrières les mènent vers d'autres institutions. Les résultats positifs pour le secteur financier des investissements considérables dans la formation et le perfectionnement du personnel par les IMF entièrement nouvelles réduisent la distorsion potentielle du marché causée par la fourniture de subventions d'assistance technique à chaque institution.

Les IMF entièrement nouvelles ont généralement une approche intensive et systématique de la sélection, du recrutement et de la formation du personnel. Elles dépensent 3 à 5 % de leur budget de fonctionnement sur le perfectionnement du personnel. C'est ce à quoi une partie importante des ressources initiales d'assistance technique est affectée. La plupart des IMF entièrement nouvelles disposent d'installations de formation spécifiques qui offrent des cours d'insertion et de développement professionnel. Elles offrent aussi des formations intensives sur le tas. Beaucoup des personnes interrogées en RDC, au Ghana et à Madagascar ont fait des commentaires sur la qualité de la formation offerte par les IMF entièrement nouvelles.

Les banques traditionnelles et d'autres institutions financières semblent être sur la même longueur d'onde, car elles essaient fréquemment de débaucher le personnel des IMF entièrement nouvelles. Certaines holdings calculent qu'elles formeront deux à trois fois le nombre d'employés requis pour faire face à l'attrition prévue au profit des institutions financières locales. Le taux de renouvellement du personnel rapporté par les IMF entièrement nouvelles variait de 8 à 20 %¹⁵. Par exemple, Fidelity Bank Ghana a embauché du personnel de ProCredit pour soutenir le déploiement de son agence. Plusieurs des banques qui se sont

ENCADRÉ 9

Programme Jeunes Banquiers de ProCredit

Le Programme Jeunes Banquiers de ProCredit est un programme de cours intensifs de six mois en banque et finance à l'intention des diplômés universitaires ayant peu ou pas d'expérience professionnelle pratique. ProCredit a indiqué que les recruteurs du programme recherchent des personnes ayant de bonnes compétences analytiques, organisationnelles et de communication, qui sont capables d'une bonne analyse quantitative, ont montré leur capacité à penser de façon logique et critique, et peuvent travailler efficacement en équipe. Ces personnes doivent également faire preuve clairement de volonté et d'ambition pour apprendre et grandir dans la profession. Les personnes sélectionnées pour participer au programme suivent des cours en mathématiques de base, comptabilité et autres sujets pertinents touchant à la banque. Mais plus important encore, le programme met l'accent sur la formation théorique et pratique en vue d'inculquer les bonnes pratiques bancaires et la culture et les méthodes de ProCredit concernant la conduite des affaires. Ce genre d'investissement dans la formation du personnel est complété, par exemple, par la formation de pointe dans le centre régional de formation de ProCredit à l'intention des cadres moyens établi en Macédoine et son centre international de formation en Allemagne, qui offre un cours de formation à temps partiel de trois ans aux cadres supérieurs.

Source : Yaw Brantuo durant les entretiens et site web de ProCredit [www.procredit-holding.com].

engagées dans le segment des PME en RDC sont également gérées par d'anciens agents de ProCredit (voir l'encadré 9).

La rémunération du personnel varie selon les marchés. Les IMF entièrement nouvelles en RDC ont tendance à offrir des traitements moins attractifs que les banques traditionnelles et certaines IMF. En revanche, les salaires offerts par les IMF entièrement nouvelles à Madagascar semblent être plus élevés¹⁶ que la moyenne du secteur de la microfinance et du secteur bancaire. Selon les personnes interrogées, cette donne a eu un effet notable sur certaines IMF à Madagascar, en particulier ACEP et BNI-CL, qui ont vu des membres de leur personnel quitter l'entreprise pour de meilleures opportunités offertes par les deux IMF entièrement nouvelles. Les IMF entièrement nouvelles semblent établir une passerelle de carrière entre le secteur de la microfinance moins formel et le secteur bancaire plus formel.

4.3 Diversification des produits et des circuits de distribution

Les IMF entièrement nouvelles ont tendance à être à l'avant-garde (par rapport à d'autres IMF) de l'introduction de l'innovation dans les services bancaires de détail pour les faibles revenus. Elles ont introduit de nouveaux produits, des politiques de crédit et des normes de service qui ont été reproduits par

15. À comparer aux taux de renouvellement du personnel de 2 à 3% seulement pour les autres IMF qui communiquent des rapport au MIX en RDC et Madagascar. Au Ghana, le taux de renouvellement des effectifs semble élevé (10 à 20%) pour la plupart des IMF qui ont communiqué ces données au MIX.

16. À Madagascar, ils seraient plus élevés de 20 à 100%, selon la fonction. Par exemple, un chargé de prêt ayant deux ans d'expérience et un baccalauréat perçoit un salaire moyen de 120 dollars dans une IMF, 150 dollars dans une banque ordinaire, et 210 dollars dans une IMF entièrement nouvelle.

d'autres institutions financières. À titre d'exemple, en RDC, ProCredit a introduit les comptes d'épargne gratuits sans dépôt minimum à un moment où la plupart des banques exigeaient un dépôt minimum de plus de 1 000 dollars. ProCredit a attiré un grand nombre d'épargnants et a démontré que la population congolaise était capable et désireuse d'épargner. Suivant cet exemple, d'autres banques, comme Rawbank et BIAC, ont assoupli leurs exigences en matière d'ouverture de compte, et le nombre de comptes de dépôt en RDC est passé de 30 000 en 2005 à 1 million en 2012. De même, les IMF malgaches ont adapté leurs procédures, processus et systèmes informatiques internes pour faire face à la concurrence des IMF entièrement nouvelles, comme en témoigne la réduction des délais de traitement des dossiers de prêts, qui sont passés de quelques semaines à cinq jours.

Au Ghana et en RDC, les IMF entièrement nouvelles ont été les premières à introduire les nouvelles technologies dans le secteur bancaire au profit des populations à faible revenu. EB-Accion, Opportunity et ProCredit ont introduit au Ghana des GAB, qui jusque-là n'étaient mis à disposition que par les banques commerciales. EB-Accion Ghana et Advans Ghana, pour leur part, ont introduit la vérification instantanée des dépôts sur téléphone mobile afin d'offrir aux clients plus de commodité, et de rivaliser avec les collecteurs traditionnels d'épargne appelés « susu ». En RDC, ProCredit a mis en place les premiers GAB, et les banques traditionnelles lui ont rapidement emboîté le pas. Les clients en RDC ont désormais accès à des terminaux points de vente sur plus de 300 sites, facilitant le retrait de fonds et les achats sans numéraire.

Certaines IMF entièrement nouvelles ont été les pionniers du développement de services financiers qui sont perçus comme particulièrement risqués et difficiles dans leurs marchés, tels que la micro-assurance et le financement agricole. OI a démarré un programme de financement agricole au Ghana en 2010 avec un programme expérimental de crédit pour les producteurs de cacao. Elle dessert maintenant 9 000 agriculteurs et a mis en place un système d'information géographique (SIG) pour cartographier avec plus de précision les petits exploitants agricoles (voir l'encadré 10).

Dans quelques cas, le succès des prêts aux PME consentis par des IMF entièrement nouvelles a attiré d'autres prestataires dans ce segment de marché. Selon des observateurs en RDC, les performances de ProCredit, qui a atteint la viabilité financière en trois ans, ont poussé des banques telles que BIC et TMB à opérer une descente en gamme afin de desservir le segment des PME. Pour acquérir l'expertise nécessaire, elles se sont appuyées sur d'anciens employés de ProCredit afin de mettre en place ces services. À Madagascar, Bank of Africa (un actionnaire de MicroCred) et BFV-Société générale (un actionnaire d'AccèsBanque Madagascar) ont commencé il y a deux ans à descendre en gamme modestement. S'il y a cinq ans, les PME malgaches n'étaient pas du tout desservies, il existe désormais une offre accrue de services d'un éventail d'institutions financières.

4.4 Normes et bonnes pratiques

Les IMF entièrement nouvelles peuvent jouer un rôle important dans le développement du marché en faisant preuve de

ENCADRÉ 10

Financement des petits exploitants agricoles par des banques entièrement nouvelles : une innovation

Les banques traditionnelles évitent en général de financer les petits exploitants agricoles, une activité qu'elles considèrent comme trop risquée. Plusieurs des IMF entièrement nouvelles plus matures, comme ABM à Madagascar et OI au Ghana, ont expérimenté des produits de financement agricole pour combler cette lacune.

Après quatre années d'activités, AccèsBanque Madagascar a lancé un produit de prêt agricole baptisé « Agro loan » destiné aux petits exploitants agricoles qui associent agriculture de subsistance et production de cultures de rente. ABM utilise une méthode basée sur le flux de trésorerie et adapte ses conditions de crédit aux besoins des agriculteurs, avec des mensualités variables (qui sont fonction du flux de trésorerie du client) assorties d'une période de grâce concernant le principal, si nécessaire. La tarification du prêt est semblable à celle d'un crédit à une microentreprise. En 2012, ABM a consenti 1 700 crédits agricoles, qui représentaient environ 7 % de ses clients et 2,4 % du portefeuille de prêts. Le montant moyen des crédits était d'environ 419 dollars. ABM propose ce produit dans un rayon de 25 km des agences parce que la supervision des crédits nécessite un suivi étroit. ABM dispose d'une équipe dédiée de chargés de crédits agricoles, qui reçoivent une formation interne et externe en la matière, et ainsi qu'une rémunération légèrement supérieure

à celle des chargés de prêts aux entreprises en raison de leur spécialisation. Cette méthode est en train d'être transférée à AccessBank Tanzanie.

En 2010, OI Ghana a expérimenté un programme de financement agricole, avec un régime de crédit d'achat d'intrants concernant 536 producteurs de cacao dans la région d'Ashanti. En 2012, OI Ghana desservait environ 9 000 agriculteurs dans six régions administratives du Ghana. OI Ghana a entrepris d'introduire l'utilisation de SIG pour cartographier plus précisément l'emplacement des petits exploitants agricoles et leur permettre de déterminer avec précision les superficies cultivées et éviter l'utilisation excessive ou insuffisante d'intrants agricoles, qui affecte le rendement. Au Ghana, où le financement agricole ne représente que 6 % du portefeuille de prêts de l'ensemble du secteur bancaire et où la qualité de ces prêts est inférieure à la moyenne dans cette branche d'activité, un avancement dans ce domaine pourrait avoir un impact sur le secteur.

Si les expériences d'AMB et OI en sont encore à une petite échelle, il reste que les autres acteurs surveillent attentivement leur performance. Des expériences comme celles d'ABM et OI pourraient éventuellement donner des résultats qui contribueraient à élargir la contribution globale du secteur bancaire à l'économie nationale, et à faire la différence dans la vie de la population rurale, encore insuffisamment desservie.

Sources : Agrifin (2012) et Yaw Brantuo.

professionnalisme et en appliquant les bonnes pratiques. Il n'est pas aisé de produire des éléments concrets qui attestent cela, mais certains signes sont néanmoins visibles. Les IMF entièrement nouvelles appliquent généralement des normes élevées en matière de transparence avec les clients et sont aussi souvent des contributeurs actifs des agences nationales d'évaluation du crédit. En outre, elles ont à plusieurs reprises préconisé des réformes à mener pour le compte du secteur de la microfinance, en vue d'améliorer la transparence, de relever les normes, et d'améliorer la qualité de la réglementation (voir l'encadré 11).

Plusieurs holdings adhèrent aux Principes de protection des clients¹⁷ et forment leur personnel à leur application. En RDC, Advans et ProCredit ont ouvert la voie à une plus grande transparence envers leurs clients, et maintenant Rawbank et BIC, deux banques commerciales traditionnelles, publient également leurs prix et conditions sur leurs sites web. Au Ghana, les acteurs du marché interrogés estiment que les banques entièrement nouvelles sont plus ouvertes et transparentes dans les relations avec leurs clients. Ce point de vue est corroboré par la disponibilité de documents à l'intention de la clientèle sur les sites web des IMF entièrement nouvelles et les informations relatives aux prix qui sont affichées de façon clairement visible dans les banques. À Madagascar, AccèsBanque Madagascar est l'une des deux seules IMF qui publient les taux d'intérêt effectifs à l'intention de leurs clients.

Les banques entièrement nouvelles se conforment à l'exigence de communiquer des rapports au bureau de crédit ou, selon le contexte du pays, elles participent activement à l'échange de renseignements sur le crédit entre institutions intervenant dans le même marché. Les holdings soulignent l'importance de cette démarche pour une gestion rationnelle du risque de crédit et des financements responsables¹⁸. Au Cameroun, par exemple, où Advans a établi sa première IMF entièrement nouvelle, la banque a créé un centre d'échange d'informations de crédit auquel participent aujourd'hui 12 IMF. Au Ghana, les IMF entièrement nouvelles sont toutes des fournisseurs et des utilisateurs actifs de références de crédit, comme l'exige la loi. À Madagascar, les IMF entièrement nouvelles (qui sont agréées comme des banques commerciales) communiquent volontairement des renseignements à deux bureaux de crédit: l'un pour les banques et l'autre pour les IMF. Cette double déclaration crée un pont entre le secteur de la microfinance plus

vaste et le secteur bancaire, permettant aux clients de ces deux IMF entièrement nouvelles¹⁹ d'avoir éventuellement accès aux services financiers d'entités des deux secteurs.

Enfin, certaines IMF entièrement nouvelles contribuent au développement de l'infrastructure du marché et à un environnement réglementaire plus favorable en participant à des associations de banques ou d'IMF dans leur pays. ProCredit en RDC a contribué à la négociation d'un ratio de liquidité en faveur du secteur de la microfinance avec la Banque centrale²⁰. Advans Cameroun a contribué aux exigences de la Banque centrale sur la connaissance de la clientèle par des matériels de formation pour un atelier organisé à l'intention de toutes les IMF menant des activités dans le pays. Au Ghana, les IMF entièrement nouvelles ont joué un rôle dans le plaidoyer en faveur de mesures permettant aux sociétés d'épargne et de crédit de compenser des chèques et d'effectuer des opérations en devises.

ENCADRÉ 11

ASA International, un fonds d'investissement pionnier de la transparence

ASA International est l'un des premiers fonds et holdings à être notés par Global Impact Investment Rating Service (GIIRS). Cette notation est un jugement indépendant de l'impact social et environnemental, des pratiques, des politiques et des réalisations, et elle couvre la holding, le fonds d'investissement (CMI), ainsi que les placements sous-jacents, les IMF entièrement nouvelles d'ASAI en Asie et en Afrique. Certes la note est préliminaire et n'est pas rendue publique, mais elle sert de référence à ASAI par rapport à d'autres sociétés qui investissent pour avoir de l'impact. En 2012, ASAI a reçu une note de 161 points sur un total de 200, ce qui la place dans le quintile supérieur des premières entreprises notées par GIIRS, celles qui ont été baptisées les Pionniers. ASAI envisage de mettre à jour régulièrement sa note et fait actuellement l'objet d'une notation de suivi.

Source : GIIRS (2012) et site web de GIIRS (www.giirs.org).

17. Le site de Smart Campaign (www.smartcampaign.org) cite, parmi les institutions ayant adhéré à ces principes, Access, Accion, Advans, BRAC, FINCA, MicroCred, OI et Swiss Microfinance Holding, ainsi que certaines de leurs sociétés affiliées en Afrique subsaharienne.

18. Au Ghana, XDS Data Ghana a noté que les IMF entièrement nouvelles faisaient partie des quelques institutions financières qui ont entrepris un processus direct et approfondi de diligence raisonnable du système d'évaluation du crédit avant d'y adhérer. Les dirigeants des IMF entièrement nouvelles ont effectué des visites sur le terrain pour observer la fiabilité, la sécurité et l'adéquation des équipements et des processus connexes de leurs établissements.

19. D'autres IMF n'ont pas accès au bureau de crédit établi pour les banques.

20. La réglementation sur les liquidités en RDC a été définie de telle sorte que les comptes courants et comptes d'épargne puissent être couverts par les mêmes liquidités, même si les comptes d'épargne sont parfois quatre fois moins liquides. ProCredit RDC en a fait la démonstration à l'aide de données réelles lors de discussions avec la Banque centrale, à la suite desquelles le ratio a été ramené à 60 % pour les comptes courants et 40 % pour les comptes d'épargne.

Conclusion

Les IMF entièrement nouvelles se sont multipliées en peu de temps en Afrique subsaharienne. Bien qu'il existe un éventail de prestataires de services de microfinance en Afrique subsaharienne, la prolifération d'IMF entièrement nouvelles élargit le champ de couverture, avec des institutions régulées qui acceptent des dépôts et ciblent principalement les microentreprises et les petites entreprises. Dans la plupart des pays, il existe des lacunes dans tous les segments du marché. De nombreuses IMF entièrement nouvelles desservent les segments plus vastes des micro et petites entreprises, tandis que de nombreuses IMF existantes ont tendance à s'occuper exclusivement des microentreprises. Des holdings ont créé des institutions prometteuses dans des marchés très difficiles, y compris des pays sortant d'un conflit comme la RDC, la Côte d'Ivoire et le Libéria. Si bien d'IMF entièrement nouvelles sont encore jeunes, certains signes laissent entrevoir une forte consolidation de ces institutions à long terme et des effets positifs sur les marchés locaux.

Les holdings et leurs actionnaires ont trouvé des moyens de mettre à profit le modèle de l'IMF entièrement nouvelle pour surmonter certains des principaux obstacles à la promotion de l'accès au financement en Afrique subsaharienne. Face à la taille étriquée des marchés financiers naissants, aux coûts élevés de la conduite des affaires, au caractère inéquitable des cadres réglementaires et à l'insuffisance des compétences des ressources humaines dans de nombreux marchés d'Afrique subsaharienne, l'approche appliquée est celle où les pratiques peuvent être normalisées et les coûts partagés. Grâce aux structures des réseaux et à des pratiques communes, les holdings sont en mesure de transférer le savoir et les acquis d'une IMF entièrement nouvelle à une autre, tirant parti de l'investissement dans les ressources humaines et les compétences au-delà des frontières nationales. L'approche structurée qu'elles suivent et la grande place qu'elles accordent au développement des ressources humaines constituent un facteur de succès majeur qui leur permet de créer des institutions viables dans certains des marchés les plus novateurs en Afrique subsaharienne. Les IMF entièrement nouvelles ont maintenu les risques et les pertes à un niveau relativement bas grâce à une formation rigoureuse du personnel, l'application cohérente de méthodologies éprouvées, et un engagement ferme en faveur de normes de qualité et de service strictes.

La viabilité de leurs résultats montre au secteur bancaire traditionnel que les entreprises et les ménages mal desservis sont des segments de marché rentables qui méritent qu'on s'y intéresse. Les études de marché réalisées en RDC, au Ghana et à Madagascar ont montré que les pratiques des IMF entièrement nouvelles sont souvent transférées à d'autres acteurs du marché comme exemple et par des mouvements de personnel. Même si l'attrition demeure un problème difficile, il semble, surtout dans les marchés financiers moins développés, que les IMF entièrement nouvelles

jouent un rôle de pionnier dans l'élargissement de l'accès au financement pour les microentreprises, les petites entreprises et les ménages à faible revenu.

Quelles sont les perspectives du modèle ? Le nombre d'IMF entièrement nouvelles a rapidement augmenté au cours de la décennie écoulée, et de nouvelles entités continuent de s'ajouter à ce segment du secteur de la microfinance. Toutefois, le taux de création d'entités entièrement nouvelles ralentira probablement, du moins en Afrique subsaharienne, car elles ont maintenant largement pénétré les marchés les plus « porteurs ». Mais il reste environ 25 pays en Afrique subsaharienne où aucune IMF entièrement nouvelle n'est présente, et où il n'existe en général aucune IMF viable du tout. Certains ont des populations de trop petite taille pour soutenir une institution commerciale (beaucoup de pays insulaires), d'autres sont instables et en situation de conflit (Somalie), d'autres sont en proie à plusieurs problèmes (la République centrafricaine), et d'autres encore imposent des restrictions sur la propriété étrangère dans le secteur bancaire (Éthiopie). Et dans quasiment chaque pays, les populations périurbaines et rurales ont du mal à accéder à des services financiers.

L'un défi pour les IMF entièrement nouvelles et les holdings auxquelles elles appartiennent consiste donc à élaborer un modèle de prestation de services qui facilite un accès commercialement viable et abordable dans les marchés de plus petite taille et plus dispersés, et dans les zones rurales. En effet, certaines des IMF entièrement nouvelles plus matures qui ont atteint le seuil de rentabilité envisagent désormais la possibilité de mettre en place d'autres circuits de distribution, tels que les agents bancaires et les services financiers mobiles, afin d'élargir leur couverture des marchés à faible densité démographique qui présentent des défis par rapport aux modèles d'expansion traditionnels. De même, l'élaboration de leurs produits repousse les limites aux deux extrémités, avec d'un côté les crédits aux PME, et de l'autre les services de paiement, de crédit et de dépôt pour le marché grand public.

Une autre évolution possible est le fait que certaines holdings développent une plus grande volonté et des moyens d'acquérir des IMF existantes et des banques au service de petites entreprises. Jusqu'ici, c'est un fait qui s'est rarement produit en effet, car les holdings redoutent généralement les coûts et les risques associés à l'acquisition d'autres entités. Cependant, il est possible que le manque de perspectives intéressantes de créer des IMF entièrement nouvelles incite certaines holdings à envisager ces options, en particulier si elles ont le sentiment de disposer d'un solide réseau d'IMF qui pourrait soutenir les aspects opérationnels d'une telle entreprise.

Cela dit, comme les holdings et les IMF entièrement nouvelles rencontrent des obstacles opérationnels non négligeables (et des opportunités), elles devront aussi gérer les attentes de leurs investisseurs, notamment celles des IFD. La preuve du concept

doit maintenant céder la place à la couverture du marché de masse et au rendement des placements. Outre la pression que cela crée, il y a également les questions qui se poseront concernant la continuité du rôle des IFD dans les réseaux entièrement nouveaux, certains estimant que les IFD ont toujours un rôle à jouer (par exemple, en aidant à réaliser une couverture du marché de masse) et d'autres faisant valoir par contre que les IFD ont largement rempli leur mission et qu'il y a un temps pour réaliser des rendements financiers.

La structure du capital social des IMF entièrement nouvelles a été très stable jusqu'à présent, mais il est possible qu'à l'avenir des mouvements s'opèrent dans cette structure, surtout si les investisseurs locaux commencent à s'y intéresser davantage. Il est également possible, mais peu probable, qu'on assiste à des ventes d'entités entièrement nouvelles si leur réseau estime qu'elles ne cadrent pas avec sa stratégie pour l'avenir. Dans certains cas, les IFD s'offrent une porte de sortie à deux niveaux, en échangeant des actions des filiales locales contre celles de la holding. La diversification qu'offre le portefeuille d'une holding rend sans doute l'investissement plus liquide et facilite potentiellement la sortie par la vente des actions à de nouvelles holdings ou une sortie éventuelle par un premier appel public à l'épargne lancé sur les marchés des capitaux. Enfin, il existe la possibilité (encore plus lointaine) qu'un remaniement important se produise à la

suite d'un tel appel public à l'épargne au niveau de la holding, un point où de nombreuses IFD peuvent sortir du capital aussi bien de la holding et que des IMF entièrement nouvelles.

Le modèle de l'IMF entièrement nouvelle complète d'autres stratégies d'élargissement de l'accès au financement, telles que la réforme des institutions existantes sans structure de holding et la descente en gamme opérée par les banques. Les toutes prochaines années en diront largement sur la capacité des IMF entièrement nouvelles à s'appuyer sur leurs acquis pour passer à grande échelle, et sur la capacité des holdings à reproduire et maintenir le succès de leur modèle dans d'autres marchés, en particulier dans un contexte marqué par la contraction des financements destinés à l'assistance technique. Ces institutions seront sans doute contraintes d'élaborer de nouvelles méthodes et pratiques et de développer des capacités nouvelles pour rester utiles et compétitives sur l'échiquier de la microfinance. Cela se manifeste déjà par l'augmentation du niveau des investissements orientés vers des solutions technologiques et d'autres circuits de distribution. Cela dit, il est aussi probable qu'un bon nombre de ces IMF entièrement nouvelles rivalisent de plus en plus avec les banques commerciales, à la conquête de la clientèle grand public et du segment des petites et moyennes entreprises. Le paysage financier en Afrique est en passe de devenir beaucoup plus intéressant.

Méthodologie

Définition de l'IMF entièrement nouvelle

Aux fins de la présente étude, les IMF entièrement nouvelles s'entendent des institutions nouvellement créées sans infrastructures ni personnel ni clients ni portefeuilles préexistants, et qui utilisent des procédures de fonctionnement normalisées et diffusées par un groupe central, qui est souvent une holding. En général, la holding joue également un rôle important d'appui aux opérations, définissant les politiques et les procédures normalisées, et procédant au comarquage de filiales au sein du réseau.

Les prises de contrôle et les fusions n'ont pas été prises en compte, pas plus que certaines filiales d'OI et de FINCA, qui étaient à l'origine des ONG, pendant des années, et ne disposaient pas de données datant du démarrage de leurs activités. De plus, à ce moment-là, elles ne faisaient pas partie d'un réseau dirigé par une holding.

Ecobank est la seule banque commerciale africaine incluse dans l'échantillon. D'autres grandes banques commerciales, telles qu'Equity Bank et UBA, qui fournissent également des services de microfinance, développent leurs activités dans de nouveaux pays. Cependant, ces institutions ne se concentrent pas exclusivement sur le marché des micro et petites entreprises, et n'ont pas créé une structure distincte pour séparer leurs activités de microfinance, comme Ecobank, ce qui complique davantage la séparation de données comparables. Par conséquent, ces groupes bancaires n'ont pas été inclus dans l'étude.

Données provenant d'IMF africaines entièrement nouvelles et analyse des performances sur leur durée de vie

Onze holdings ont fourni des données de performance détaillées couvrant toute la durée de vie de 30 des 33 IMF entièrement nouvelles créées en Afrique subsaharienne depuis 2000. ProCredit Angola, Ghana et Mozambique ne sont pas incluses dans cette analyse détaillée parce que ProCredit Holding n'a pas fourni les données de performance de ces banques par âge institutionnel. La holding a autorisé les auteurs à utiliser les données disponibles pour deux de leurs banques (ProCredit RDC et Sierra Leone) qui étaient facilement accessibles. ProCredit Ghana a été incluse dans la recherche sur le développement du marché (voir ci-dessous). Les données concernant ProCredit Sierra Leone ne sont prises en compte que pour la période durant laquelle cette institution appartenait à ProCredit, de 2007 jusqu'à 2010, année à laquelle elle a racheté par Ecobank.

Les 30 IMF entièrement nouvelles incluses dans la recherche représentent différents types d'institutions. La majorité est constituée d'institutions agréées et réglementées qui acceptent des dépôts, leur structure juridique étant celle de banque commerciale, de société d'épargne et de crédit, ou encore d'IMF spécialisée acceptant des dépôts. Quelques-unes ont commencé à accepter des dépôts deux ou trois ans après leur création, et quelques-unes sont restées des IMF de crédit uniquement,

mobilisant l'épargne obligatoire, mais n'acceptant pas les dépôts volontaires de clients autres que leurs membres.

Les performances des IMF entièrement nouvelles sont évaluées en fonction de l'âge institutionnel (par opposition à l'année civile) pour évaluer les progrès et le degré de maturation depuis le démarrage des activités, indépendamment de l'année à laquelle les activités ont été lancées. On peut ainsi tirer des conclusions à différents stades du développement institutionnel : la fondation (préparation et première année d'activité), le développement institutionnel (de la deuxième année jusqu'au seuil de rentabilité, qui intervient généralement à la troisième, quatrième voire cinquième année) et le passage à grande échelle (à partir du seuil de rentabilité). Parmi les 30 institutions qui composent l'échantillon, cinq en sont au stade de la fondation, 11 au stade du développement institutionnel, et 14 en sont au stade du passage à grande échelle. Le nombre d'IMF entièrement nouvelles comprises dans l'échantillon pour les différents indicateurs de performance et ratios diminue donc, se rapprochant du nombre à l'échéance de 60 mois.

Les données de performance sont présentées sous la forme de moyennes simples, sauf indication contraire, pour afficher la performance d'une IMF entièrement nouvelle type. Lorsque les valeurs aberrantes semblaient fausser la moyenne simple, on avait recours aux moyennes pondérées (par exemple, dans le cas du rendement des actifs et du rendement de l'investissement).

Niveau de référence des performances des jeunes IMF africaines enregistrées au MIX

Dans la section 1, les performances des IMF entièrement nouvelles ont été mesurées à l'indice du MIX des «jeunes» IMF en Afrique, qui comprend 58 institutions existant depuis quatre à sept ans. Ces institutions, à l'exception de cinq d'entre elles, acceptent des dépôts, dont la masse va de 30 000 dollars à 22,6 millions de dollars (pour une moyenne de 2 millions de dollars), avec un portefeuille de prêts bruts allant de 2 000 dollars à 24 millions de dollars (pour une moyenne de 2,7 millions de dollars). Les IMF entièrement nouvelles qui font l'objet de la présente étude ont été retenues parmi le groupe d'institutions de référence.

Analyse des parts de marché en RDC, au Ghana et à Madagascar

Les IMF entièrement nouvelles qui ont été incluses dans les études de marché en RDC, au Ghana et à Madagascar présentées à la section 4 sont les suivantes (avec leur année de création) : RDC : Advans (2009), FINCA (2003), ProCredit (2005) et OI (2010) ; Ghana : EB Accion (2008), Advans Ghana (2008), ProCredit (2002), OI (2004) et ASA (2008) ; et Madagascar : ABM (2007) et MicroCred (2006).

Pour déterminer les parts de marché de ces IMF entièrement nouvelles – en termes de dépôts, portefeuille de prêts bruts, de nombre de déposants, et de nombre de clients contractant

des crédits – les données recueillies aux fins de l'étude ont été comparées aux données de 2011 disponibles dans la base de données FAS du FMI. En outre, certaines comparaisons ont été réalisées avec le secteur de la microfinance ou le secteur financier dans son ensemble, en fonction de la disponibilité des données.

RDC

Pour la RDC, la base de données FAS comprend des données relatives aux banques commerciales uniquement et pas de données concernant les autres institutions financières. Pour calculer les parts de marché, les données des IMF entièrement nouvelles qui ne sont pas incluses dans FAS (c.-à-d. FINCA et OI) ont été ajoutées aux données sur les banques commerciales afin d'établir le dénominateur. Pour les comptes de dépôt, FAS contenait des données concernant toutes les institutions acceptant des dépôts, et donc cette part de marché correspond à la part de l'ensemble des IMF entièrement nouvelles de tout le secteur financier.

Pour la comparaison avec d'autres IMF, l'analyse des parts de marché s'appuie sur les données recueillies par le Fonds pour l'inclusion financière en RD Congo (FPM). Le FPM a fait état de 146 coopératives, 16 IMF locales et six IMF internationales et banques de microfinance (y compris les IMF entièrement nouvelles de l'échantillon) et trois banques universelles fournissant des microfinancements.

Ghana

Pour le Ghana également, la base de données FAS ne comprend que des données relatives aux banques commerciales, et donc pas

de données sur les IMF entièrement nouvelles. Les données de ces dernières ont été ajoutées à celles des banques commerciales afin d'établir le dénominateur pour le calcul des parts de marché. Pour le Ghana, le nombre de comptes de prêts est probablement surestimé dans la mesure où les données FAS ne comprenaient que le nombre d'emprunteurs, qui a tendance à être inférieur au nombre de comptes de prêts.

Au Ghana, les IMF entièrement nouvelles représentent cinq des 19 sociétés d'épargne et de crédit, qui ne constituent qu'une infime partie du secteur financier. Au moment où cette étude était réalisée, ASA au Ghana avait entrepris de transformer une ONG en établissement d'épargne et de crédit. Au Ghana, les données concernant les banques entièrement nouvelles sont comparées avec les données se rapportant à ce qu'on appelle banques de dépôt, y compris les banques commerciales, les banques rurales et d'autres établissements bancaires et quasi bancaires.

Madagascar

S'agissant de Madagascar, les données de FAS comportent des chiffres ventilés, ce qui facilite le calcul des parts de marché, aussi bien pour les IMF entièrement nouvelles que pour les banques commerciales. Toutefois, aux fins de l'étude de marché, les IMF entièrement nouvelles sont comparées aux 36 IMF (cinq établissements financiers et 31 institutions de microfinance agréées), étant donné que leur clientèle et leur méthodologie se ressemblent plus qu'elles ne ressemblent à celles des neuf autres banques commerciales dans le pays.

Liste des personnes interrogées

Holdings

Access Holding, Thomas Engelhardt, membre du conseil de gestion
 Access Holding, Christoph Diehl, membre du conseil de gestion
 Accion International, Brian Kuwik, directeur régional pour l'Afrique
 Accion Investments, John Fisher, vice-président
 Advans, Claude Falgon, directeur général
 AKAM, Mwaghazi Mwachofi, directeur général
 ASA International Holding, Martijn Bollen, conseiller juridique
 ASA International Holding, Mischa Assink, comptable principal
 BRAC, Ishtiaq Mohiuddin, directeur de la microfinance
 BRAC, Tanwir Rahman, directeur financier
 FINCA, Helen Lin, directeur financier pour l'Afrique
 FINCA, Mike Gama-Lobo, vice-président et directeur régional pour l'Afrique
 MicroCred, Arnaud Ventura, directeur général
 Opportunity International, Colin McCormack, directeur des opérations pour l'Afrique
 Opportunity International, Jean-Philippe Nefve, directeur financier des opérations mondiales de microfinance
 EcoBank, Francis Adu-Mante, administrateur délégué
 EB-Accion Ghana ProCredit Holding, Helen Alexander, membre de l'équipe de gestion
 Swiss Microfinance Holding, Thi Hanh, directeur des opérations FIDES
 Swiss Microfinance Holding, Christian Baron
 Swiss Microfinance Holding, Konrad Ellsasser

Sociétés affiliées

AccesBanque Madagascar, Philip Acton
 AccessBank Tanzania, Roland Coulon, directeur général
 Advans Cameroun, Frank Snieders, directeur général
 Advans Côte d'Ivoire, Grégoire Danel-Fedou, directeur général
 Advans Bank RDC, Francois Lecuyer, directeur général
 Advans Ghana, Cedric Henot, directeur général
 Advans Tanzania, Peter Moelders, directeur général
 ASA Ghana, Mohammed Aourongjeb, administrateur
 EB-Accion, Ghana, Frances Adu-Mante, administrateur délégué
 FINCA DRC, Ed Greenwood, directeur général
 MicroCred Madagascar, Barnabe Francois, directeur général

Opportunity International RDC, Gilbert Lagaille, directeur général
 Opportunity International Ghana, Kwame Owusu - Boateng, directeur général adjoint/directeur général par intérim

RDC

Jean Claude Thetika, directeur général, Fonds pour l'inclusion financière en RD Congo (FPM)
 Michel Losembe, directeur général de Banque internationale pour l'Afrique au Congo, président de l'ACB (Association congolaise des banques)

Ghana

Philip Cobbinah, directeur adjoint, supervision des services bancaires, Bank of Ghana
 William Asare, inspecteur de banque, département de la supervision bancaire, Bank of Ghana
 Yaw Gyima-Larbi, directeur de l'Unité de microfinance, département de la supervision bancaire, Bank of Ghana
 Gloria Quartey, directrice du Centre de formation et de développement professionnel, Bank of Ghana
 Yvonne Quansah, directrice du secteur des institutions financières, Ministère des Finances
 Bernard Joe Appeah, consultant principal, Pentax Management Consulting
 Emmanuel Owusu, administrateur délégué/Président de l'Association, Global Access Savings and Loans/
 Ghana Association of Savings and Loans Companies
 Yaw Gyamfi, secrétaire exécutif, Ghana Network of Microfinance Companies
 Raymond Mensah, spécialiste du suivi-évaluation, Programme de financement rural et agricole (FIDA/Ministère des Finances)
 Richard Amaning, secrétaire exécutif, Ghana Association of Microfinance Companies
 Vera Geraldo-Stephenson, chef des ventes adjoint, XDS Data Ghana Limited

Madagascar

Antoine Rakotondrasoalimangarivelo, directeur des portefeuilles, TITEM
 Bakoly T. Rafanoharana, expert national, PAFIM
 Blaise Francis Rajoelina, coordonnateur national de la microfinance, CNM
 Brillant Rakotoarison, directeur général, SIPEM Sa.

Charlot Razakharivelo, directeur général, FIDEV
Fanjaharivola Rakotomaharo, secrétaire général, APIMF
Jean Herley Ambinitsoarivelo, directeur, CEFOR
Jose Serge Rajaonarison, directeur général, CECAM
Jules Theodore Rakotondramanga, secrétaire général, CSBF
Liva Claude Herimanana, directeur général adjoint, ACEP
Mahefa Edouard Randriamiarisoa, directeur général, ACEP
Ndriana Ralaimanisa, directeur commercial et marketing,
BNI-CL
Randrianiaina Rakotoarivao, directeur du réseau,
OTIV TANA

Thomas Rasolonjatovo, président du conseil
d'administration, MECI
Youssef Mahamoud, directeur des opérations, OTIV DIANA

Chargés des investissements

AFDB, Robert Zegers, Rafael Jabba, Barnett Douglas
et Timo Teinila
FMO, Andrew Shaw et Maurice Scheepens
IFC, Adam Sorensen
KfW, Matthias Adler, Monika Beck, Simon Bleidiesel
et Karl-Heinz Fleischhacker

Bibliographie

- AccèsBanque. 2012. *Financial Statements 2008-2012*. Madagascar: AccèsBanque.
- Advans Ghana. 2012. *Advans Ghana Competitor Analysis*. Accra: Advans Ghana.
- Agrifin. 2012. « Banking Madagascar's Small Farmers: ABM's Cash Flow-Based Agricultural Credit Analysis Methodology ». Washington: Agrifin.
- Ahouissou, B. et M. Andriamahenina. 2012 « Final Evaluation Mission Report of the National Microfinance Strategy, SNMF 2008-2012 ». Antananarivo : PNUD et UNCDF. https://www.lamicrofinance.org/files/34227_file_evaluation_SNMF_Madagascar.pdf
- Assouline, N. et C. Poursat. 2010. « Malagasy MFIs Facing the Crises: What Lessons to Learn? » AFD.
- Bank of Ghana. 2010. *Bank of Ghana Annual Report 2010*. Accra: Bank of Ghana.
- Bank of Ghana. 2011. *Bank of Ghana Annual Report 2011*. Accra: Bank of Ghana.
- Banque centrale du Congo. 2012. « Aggregated Financial Sector Data ». Kinshasa: Banque centrale du Congo, décembre.
- BCM (Banque centrale de Madagascar). 2012a. « Regular Note on the Evolution of the Activity of Microfinance Institutions at the End of December. » Antananarivo: BCM.
- . 2012b. « Bulletin of the Central Bank of Madagascar ». Numéro 21. Antananarivo: BCM, juin.
- . 2012c. « Regular Note on the Evolution of the Activity of Banks and Financial Establishment at the End of December, 2012 ». Antananarivo: BCM.
- Beck, T., S. M. Maimbo, I. Faye et T. Triki. 2011. « Financing Africa: Through the Crisis and beyond ». MFW4A. Washington : Banque mondiale, BMZ et BAD.
- Buchs, T. et J. Mathisen. « Competition and Efficiency in Banking: Behavioral Evidence from Ghana ». Document de travail du FMI 2005. Washington: FMI.
- Cabinet ECR. 2011. « Study and Analysis of the Legal, Reglementary and Fiscal Framework of the Microfinance Sector in Madagascar ». Antananarivo: Cabinet ECR.
- CNMF. 2007. « National Microfinance Strategy 2008-2012 ». Antananarivo: CNMF.
- . 2012. « Consolidated Statistics of Microfinance Activities, December 2012 ». Version préliminaire. Antananarivo: CNMF.
- EB-ACCION. 2013. *EB-ACCION 2013 Status Report*. Accra : EB-ACCION.
- FinMark Trust. 2010. *Finscope Ghana Survey 2010 Report*. Accra: Finscope.
- FMI (Fonds monétaire international) 2011. *Ghana : Financial System Stability Assessment Update 2011*. Washington : IMF. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11131.pdf>
- FPM. 2012. « Synthesis of the Political, Economic and Financial Evolution of DRC ». Fonds pour l'inclusion financière en RDC. Third trimester 2012. Kinshasa: RDC.
- Fritz, B. et K. Hujo. 2005. *Economy under Latin American Conditions*. Frankfurt am Main: Vervuert, pp. 95-122.
- Gaul, Scott. 2011. « Mapping Africa Financial Inclusion-Results Review and Next Steps ». Washington : MIX. <http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/09/africa-financial-inclusion/results#ixzz2pNipbrQi>
- GIIRS. 2012. « Preliminary Rating ASA International Holding ». Wayne, Penn.: GIIRS. www.giirs.org
- INSTAT. 2011. « The Labour Market in the Agglomeration of Antananarivo in 2010: A Decenium Perspective ». Antananarivo: INSTAT.
- Jansson, T. 2010. « Success Factors in Microfinance Greenfielding ». IFC SmartLessons. Washington: IFC, mai.
- McKee, Katharine, Estelle Lahaye et Antonique Koning. 2011. « Responsible Finance: Putting Principles to Work ». Focus Note 73. Washington: CGAP.
- MicroCred Madagascar. 2012. « Activity Report 2011 ». Antananarivo: MicroCred.
- Moyart, M., et al. 2005. « Country-Level Effectiveness of Aid Report (CLEAR) for Madagascar ». Washington: CGAP.
- Nair, A. et A. Fissaha. 2010. « Rural Banking-The Case of Rural and Community Banks in Ghana ». Agriculture and

- Rural Development Discussion Paper 48. Washington : Banque mondiale, mai.
- Porteous, David. 2006. « Competition and Microcredit Interest Rates ». Focus Note 33. Washington: CGAP, février.
- Présidence de transition. 2013. « Loi n°2002-021 portant loi de finances 2013 ». Gouvernement malgache.
- ProCredit Holding. 2010. Annual Report. Frankfurt am Main : ProCredit Holding.
- . 2012. *Annual Report ProCredit Bank Congo 2011*. Frankfurt am Main: ProCredit Holding.
- Rosenberg, Richard, Scott Gaul, William Ford et Olga Tomilova. 2013. « Microcredit Interest Rates and Their Determinants, 2004-2011 ». Forum 7. Washington: CGAP, juin.
- Schmidt, Reinhard H. *The View of the Participating Observer: An Outline of the IPC/IMI Story from Neoinstitutional Perspective, in Economy under Latin American Conditions*. Frankfurt am Main: Vervuert, pp. 95-122.

