

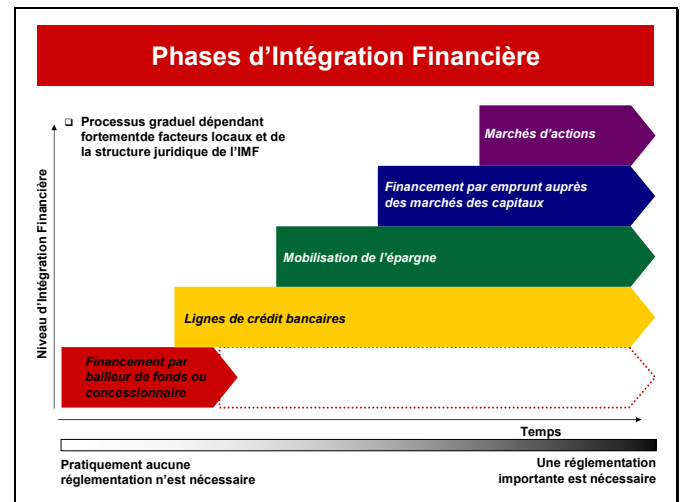
STRATEGIES D'INTEGRATION FINANCIERE: L'ACCES AUX CREANCES COMMERCIALES

L'intégration financière est une étape essentielle de l'évolution du secteur de la microfinance, ainsi qu'un sujet de préoccupation et d'intérêt actuel pour l'ensemble des participants au secteur. Le développement d'institutions de microfinance (IMF) viables sur le plan financier impose que ces institutions mettent un accent particulier sur l'intégration au sein du secteur des services financiers local. Bien que l'intégration financière ait plusieurs dimensions, au nombre desquelles figure l'accès aux créances, la mobilisation de l'épargne et l'utilisation d'instruments de marchés financiers, la principale impulsion pour cette intégration est l'accès aux capitaux afin de financer la croissance. Le fait d'accéder au capital, que celui-ci provienne de sources locales ou internationales, constitue un déterminant critique de la capacité de ces institutions à continuer à élargir la clientèle touchée et à approfondir les services à un rythme qui leur permettra de répondre à la demande pour leurs services et de réaliser leur potentiel en matière de soulagement de la pauvreté.

Ce document est destiné avant tout aux gestionnaires des institutions de microfinance. La note contient des stratégies et des suggestions qui aideront les gestionnaires de MFI à accéder aux créances commerciales, ce qui constituera une étape essentielle de l'intégration financière. La note comporte plusieurs annexes qui aideront les gestionnaires de MFI à développer leurs relations bancaires et à améliorer leurs compétences en matière de négociations. La note comporte deux outils destinés aux institutions de microfinance, que celles-ci pourront utiliser dans le cadre de leurs relations de travail avec des banques commerciales : 1) une liste de contrôle à l'intention des gestionnaires financiers, pour les aider à se préparer en vue d'un dialogue productif avec des banques commerciales, et 2) un aperçu de la

méthodologie à laquelle les banques peuvent recourir pour analyser les institutions de microfinance.

Tableau 1: Étapes de l'Intégration Financière



Cet article débute par un examen de l'intégration financière, ainsi que des progrès réalisés par les IMF en termes de développement d'un accès durable aux financements commerciaux (voir les étapes figurant dans le Tableau 1). En outre, ce document identifie les défis liés à l'accès aux financements commerciaux, du point de vue du prêteur et de l'institution de microfinance, et présente un certain nombre de conseils quant à la manière d'améliorer cet accès. Il existe un écart permanent entre ce dont les IMF ont besoin et ce qu'elles veulent d'une part, et ce que les prêteurs sont prêts à apporter. Cet écart peut être réduit par le développement d'une compréhension partagée des principaux facteurs de risques et indicateurs de performances pour l'évaluation des IMF, ainsi que par une aide apportée aux institutions de prêt et d'emprunt en liaison avec l'élaboration de solutions gagnant-gagnant.

AVANTAGES DE L'INTEGRATION FINANCIERE

Les avantages liés à l'intégration financière vont bien au-delà du capital pour financer la croissance des IMF. En s'intégrant au système financier national, les IMF deviennent des acteurs du système financier, enseignant aux banques la manière de travailler avec des entrepreneurs à faible revenu et contribuant à façonner les politiques du secteur financier en matière de microfinance. Alors que les banques et les autres institutions financières classiques s'implantent dans le secteur du financement en gros des IMF, elles reconnaissent que les services financiers destinés aux personnes en situation de pauvreté sont une opportunité viable pour les banques. Il s'agit d'une étape importante dans la mobilisation de ressources commerciales durables pour les micro-entrepreneurs et leurs familles. Dans le cadre de ce processus, les institutions financières établissent qu'elles sont en mesure de fournir de manière rentable des services financiers de valeur à la majorité de la population économique. Cette combinaison de l'accroissement de la valeur financière et de la valeur sociale est essentielle à la mobilisation des banques de plein exercice au développement économique.

En bref, au nombre des avantages de l'intégration financière pour les entreprises de microfinance figurent les suivants :

- Une gestion du risque améliorée, grâce à la diversification des sources de financement.
- Un meilleur accès aux financements pour garantir une croissance continue, en termes de clientèle touchée et de portefeuille.
- La possibilité de réduire les coûts financiers, à moyen terme, grâce à l'épargne et à des instruments financiers, comme par exemple, des émissions obligataires.
- Des échéances à plus long terme de la structure du capital reposant sur un financement commercial.
- Une rentabilité accrue, découlant d'un effet de levier accru.
- Un accès aux marchés, nationaux et internationaux, de la dette et des capitaux, à des conditions intéressantes.

Même si l'incidence relative de ces avantages varie d'une institution à une autre, il ne fait guère de doute que l'intégration financière (en particulier sur les marchés nationaux) s'accompagne de changements institutionnels positifs.

EVALUATION DES PROGRES REALISES A CE JOUR ET DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

L'effet de levier est l'un des principaux indicateurs permettant de mesurer l'intégration financière, car il atteste du degré de succès d'une IMF en matière d'accès à l'endettement par rapport à sa base de fonds propres.¹ Plus l'IMF a eu accès à l'endettement par rapport à ses fonds propres, plus son effet de levier est important. Sur la base des données disponibles, le processus d'intégration financière a produit des augmentations mesurables de l'effet de levier et a renforcé le rôle des portefeuilles des IMF en matière de financement commercial. En même temps que les institutions de microfinance évoluent, les structures de capitaux et de financement changent : l'effet de levier augmente et les sources de financement se diversifient, deviennent plus commerciales et plus durables. Ces tendances ont fait l'objet d'un suivi et ont été analysées de manière convaincante à la fois par MicroRate (lors de la réalisation de l'étude MicroRate 29 en 2001) et par le MicroBanking Bulletin. Ces deux analyses ont permis de mettre en lumière des corrélations entre l'effet de levier et la transformation en structure juridique réglementée.



Tableau 2: Indicateurs d'Intégration Financière du MBB

	Ratio de Couverture des Actifs par les Fonds Propres	Ressources Commerciales/ Portefeuille ²
Groupe d'IMF Homologues du MBB	MBB n 8 : nov. 2002	MBB n 8 : nov. 2002
Banques	19,2 %	135,9 %
ONG	54 %	53,7 %
Grandes IMF	34,4 %	96,9 %
Moyennes IMF	44,9 %	60,9 %
Petites IMF	46,9 %	73,7 %

Le statut juridique, l'effet de levier et la taille du portefeuille sont tous étroitement liés sur le plan statistique. Les IMF réglementées ont obtenu un accès accru aux fonds propres et à l'endettement, ce qui s'est traduit par un effet de levier supérieur ou des portefeuilles de micro-prêts plus importants.

Éléments Probants Recueillis par MicroRate. MicroRate a constaté que l'effet de levier tendait systématiquement à augmenter rapidement lorsque les IMF devenaient des entités réglementées.³ Les données les plus récentes de MicroRate continuent à aller dans le sens de ce constat, le ratio dettes/fonds propres moyen⁴ pour les 19 IMF réglementées ayant atteint 5,0 en 2002⁵, contre 4,5 en 2001.⁶ A l'inverse, le taux d'endettement des IMF non réglementées est demeuré stable, à 1,3 à la fois pour 2001 et 2002. En 2002, les données de MicroRate, le portefeuille d'IMF réglementées s'est établi, en moyenne, à 24,8 millions d'USD, par rapport à 7,7 millions d'USD pour le groupe non réglementé, à l'appui de la tendance croissante au développement du portefeuille des IMF réglementées.⁷ Compte tenu de la période de suivi relativement brève de nombreuses IMF réglementées, la corrélation éventuelle existant entre le niveau d'endettement, l'échelle et le statut au regard de la réglementation continuera à mériter une étude approfondie.

Éléments Probants Recueillis par le MicroBanking Bulletin (MBB)⁸. Les résultats du MicroBanking Bulletin reflètent des mesures d'intégration financière sur une

base globale, complétant la focalisation régionale sur l'Amérique latine des précédents résultats de MicroRate (voir Tableau 2).

Le Tableau 2 confirme les conclusions de MicroRate : les IMF réglementées sont en mesure d'accéder à des fonds commerciaux et d'atteindre un effet de levier supérieur (les fonds propres financent une part inférieure de leurs actifs, comme indiqué ci-dessus) et des IMF plus importantes atteignent également des niveaux d'endettement supérieurs aux petites et moyennes IMF. Par conséquent, nous constatons que la part des financements commerciaux dans la composition des financements tend à augmenter et constitue une part plus importante de portefeuilles des MFI (ou des banques) réglementées que de ceux des ONG en matière de microfinance, reflétant une intégration accrue et une moindre dépendance à l'égard des prêts subventionnés.⁹

Les autres indicateurs utiles sont ceux qui mesurent les types de financement utilisés (subventionnés par rapport à commerciaux), ainsi que la diversification des sources de financement (nombre de prêteurs). MicroRate et d'autres ont, à plusieurs reprises, allégué que les IMF les plus régies par le marché sont les plus rentables : sur la base des résultats 2001, MicroRate a établi que les quatre IMF les plus rentables ne bénéficiaient pas de financements consentis à des conditions de faveur, tandis que les niveaux de cinq autres acteurs parmi les plus performants étaient « négligeables ». L'expérience de WWB décrite ci-après contribue à éclairer cette tendance croissante à l'intégration financière, à la fois en termes de

montant de financement de la dette, de diversification des prêteurs et de composition commerciale de cette dette.

L'Expérience de WWB. Plusieurs facteurs contribuent au degré d'intégration financière d'une IMF, et notamment le niveau de développement institutionnel, la rentabilité,

la structure juridique (réglementée ou non), le soutien de financements par des donateurs et subventionnés, ainsi que divers facteurs nationaux locaux. Dans le réseau WWB, l'ampleur de la fourchette d'effet de levier varie dans des proportions importantes, allant de 0,04X à 7,3X en fin d'exercice comptable 2002, avec la répartition régionale suivante (voir Tableau 3).¹⁰

Tableau 3: Effet de Levier dans le Réseau WWB

Région (nbre d'IMF)	Fourchette du Niveau d'Endettement (Dette Total/Fonds Propres)	Effet de Levier Institutionnel Moyen
Afrique (8)	0,1 – 1,3X	0,4X
Asie (6) ¹¹	0,04 – 7,3X	2,4X
Europe (4) ¹²	0,1 – 1,6X	0,9X
Amérique latine (11)	0,5 – 3,3X	1,6X

Tableau 4: Une Analyse plus Large de l'Intégration Financière des Entités Affiliées de WWB

(en dollars US)	Nbre de Prêteurs		Passif Financement (000 USD)		Fin. com. + Épargne/ Financement Total		Fin. com. + Épargne/ Portefeuille	
	Déc. 02	Déc. 99	Déc. 02	Déc. 99	Déc. 02	Déc. 99	Déc. 02	Déc. 99
ADOPEM	13	7	8 107	4 132	84 %	79 %	58 %	48 %
CMM-BOGOTA	8	5	4 073	1 455	97 %	14 %	82 %	10 %
FMM-BUCARAMANGA	8	6	5 764	1 742	81 %	70 %	54 %	45 %
FWWB-CALI	13	7	16 159	6 393	59 %	19 %	43 %	12 %
CMM-MEDELLIN	8	5	3 453	1 512	55 %	31 %	43 %	20 %
FMM-POPAYAN	10	3	5 289	1 233	96 %	83 %	43 %	23 %
MI-BOSPO	5	2	3 101	1 136	29 %	0 %	21 %	0 %

De manière générale, ce sont les membres du réseau WWB en Asie et en Amérique latine qui ont affiché au progrès les plus spectaculaires en termes d'accès au financement ; il est important de prendre note du fait que quatre des huit membres du réseau africain collectent l'épargne, ce qui réduit la nécessité pour eux de recourir à l'endettement. L'un des membres du réseau indien de WWB a atteint un effet de levier impressionnant de 7,3X imputable à : un environnement bancaire et réglementaire extrêmement favorable au secteur de la microfinance, un marketing stratégique et persévérant envers les banques, son statut réglementé de société financière non bancaire, ainsi que ses performances impressionnantes et sa position de leader du secteur.¹³ Le moindre effet de levier, en termes de

« dette total/fonds propres », d'autres membres du réseau reflète, entre autres facteurs : la phase de développement de l'IMF et son aptitude à proposer un endettement commercial ou semi-commercial, l'approche adoptée par la direction du recours à l'endettement commercial, la disponibilité de financements provenant de donateurs, les contraintes ou le soutien réglementaires et bancaires locaux en matière d'acquisition de dette, la mobilisation, ou non, de l'épargne par l'IMF (ce qui réduirait la nécessité de recourir à l'endettement), ainsi que la rentabilité (en même temps que plusieurs des IMF sud-américaines membres du réseau de WWB s'engageaient dans le recours à la dette commerciale, leur rentabilité et la

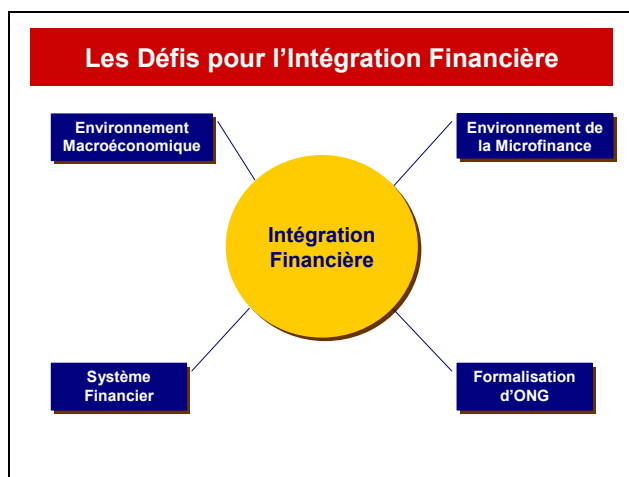
conservation par elles des bénéfices a excédé l'endettement à leur charge).

Le Tableau 4 présente les résultats de plusieurs affiliées de WWB aux performances remarquables. En plus de l'effet de levier, WWB analyse l'intégration financière des filiales à partir d'une plus large gamme d'indicateurs financiers. Les données ci-dessus montrent clairement la tendance à l'amélioration de l'intégration financière de ces affiliées à partir d'une multiplicité de perspectives : le nombre de prêteurs de chaque IMF a augmenté de manière significative entre 1999 et 2002 (diversification à la fois des prêteurs nationaux et internationaux), la proportion de financements provenant de sources commerciales a également sensiblement augmenté, les ressources commerciales avoisinant désormais le pourcentage impressionnant de 67% du passif de financement total pour ces sept IMF.¹⁴ En fait, la majorité de ces affiliées indiquent que des sources commerciales financent près de la moitié de leur portefeuille, ce qui, si l'on tient compte de la contribution de bénéfices remarquables à la croissance du portefeuille, est assez remarquable.

LES DEFIS A L'INTEGRATION FINANCIERE

Les défis à l'intégration financière sont multiples, et ce document contient maints outils utiles destinés à aider les gestionnaires d'IMF à optimiser leurs perspectives (voir Tableau 5).

Tableau 5: Les Défis à l'Intégration Financière



Au nombre de ces outils, joints en annexe, figurent :

1. Une Liste de Contrôle: Préparation et Dépôt d'une Demande de Prêt

Une liste de contrôle utile des informations à préparer à l'intention des banques, des mesures à prendre pour relever le profil de la microfinance et des mesures à prendre pour gérer le processus.

2. Des Trucs pour Négocier avec les Banques

Des conseils pratiques pour la négociation des besoins des IMF en liaison avec une structure de prêt et des stratégies adaptées à mettre en œuvre en liaison avec l'approche des banques.

3. Le Développement d'une Méthodologie Bancaire pour l'Analyse des IMF: Comment la Direction des IMF Peut-Elle Influencer les Processus

Souligne le cadre bancaire traditionnel pour l'analyse du client, les aspects uniques des IMF en tant que clients éventuels des banques, ainsi que les approches adoptées par les IMF afin d'améliorer le positionnement/de plaider en faveur de celui-ci.

4. La Garantie du Prêt – une Approche Alternative à l'Enquête: « les Formules de Base en Matière d'Emprunt »

Introduit la notion de formules de base en matière d'emprunt comme moyen de gérer plus efficacement les questions d'administration de garantie dans le cadre d'une structure de prêt plus flexible pour les IMF - « Prêt rotatif - Prêt à moyen et long terme ».

5. Fonds de Garantie en Exploitation (2003)

Des garanties partielles, provenant soit d'organisations de développement et d'organismes multilatéraux, soit de l'utilisation de lettres de crédit de soutien du réseau de microfinance, peuvent constituer des outils puissants de garantie des prêts commerciaux locaux et améliorant les conditions de ces prêts. Cette liste comporte un aperçu de plusieurs programmes de garantie existants.

6. Briefing Institutionnel des IMF

Exemple de format de présentation que les IMF peuvent utiliser pour faire le marketing de leur institution auprès de tiers.



DEFIS LIÉS À L'ACCÈS AU FINANCEMENT PAR LES BANQUES COMMERCIALES LOCALES

Le niveau de développement du rôle du secteur bancaire commercial en tant qu'intermédiaire financier pour le secteur de la microfinance diffère selon les pays et les régions. Il existe toujours plusieurs contraintes importantes, dont certaines sont brièvement exposées ici, avec des suggestions concrètes pour les surmonter.

Les Aspects Réglementaires. Des politiques conflictuelles ou inadéquates en matière réglementaire continuent à constituer des obstacles dans de nombreux pays. La sensibilisation à l'impact de la réglementation peut contribuer à guider les IMF dans leurs efforts pour rechercher des changements positifs dans les politiques qui les affectent. Les IMF doivent adopter une attitude offensive en matière d'élimination des obstacles réglementaires au prêt de fonds empruntés, par des banques commerciales, au secteur de la microfinance. Les associations ou réseaux nationaux du secteur de la microfinance peuvent jouer un rôle de promoteurs actifs du changement, comme dans le cas de la Colombie où des IMF ont, avec succès, engagé une campagne de lobbying auprès des pouvoirs publics pour obtenir une définition et une reconnaissance de la microfinance permettant aux institutions de ce secteur de facturer des commissions client, de déroger à la politique nationale de plafonnement des taux d'intérêts et contribuant à aider les IMF à mieux couvrir leurs coûts. Même si, de manière générale, les politiques régulatrices sont toujours synonymes, pour les IMF, de plus d'obstacles que d'avantages, il existe des exemples positifs, ainsi qu'en atteste le Tableau 6.

Tableau 6: Impact des IMF et de la Politique Réglementaire en Matière d'Accès aux Financements de Banques Commerciales

Colombie, Inde et Philippines : Une Analyse Contrastée

Les **Philippines** sont apparues comme un marché de la microfinance extrêmement dynamique. En ce qui concerne la plupart des niveaux de l'élaboration des politiques publiques, le pays est considéré comme accueillant pour la microfinance. Les IMF se transforment en banques rurales ou en établissements de crédit régis par la législation bancaire commerciale, qui a été modifiée pour inclure et encourager des opérations de microcrédit, ainsi que pour permettre le prêt non garantis à la clientèle microfinance. À l'inverse, les réserves obligatoires extrêmement rigoureuses de la banque centrale à l'encontre des prêts non garantis consentis par des banques commerciales n'ont permis que de réaliser fort peu de progrès en termes de développement du secteur de la banque commerciale en tant qu'intermédiaire pour le secteur de la microfinance (prêts bancaires commerciaux consentis aux IMF).¹⁵ Ce résultat illustre la contradiction entre les incitations de la Banque centrale des Philippines (BSP) destinées à développer les institutions de microfinance de détail au sein des banques rurales ou en établissements de crédit et les obstacles créés au financement des IMF par les banques commerciales privées.

En **Inde**, la Banque centrale a défini des secteurs prioritaires pour le prêt et a édicté des directives prévoyant que 40% du portefeuille de crédits bancaires doit être consacré à ces secteurs sociaux prioritaires. Les institutions de microfinance figurent sur la liste des Secteurs prioritaires définis, avec pour conséquence le fait que des niveaux substantiels de financement commercial sont désormais disponibles pour le secteur de la microfinance. Grâce à cet accès, Share Microfin Ltd., institution du secteur de la microfinance et entité associée de WWB, est parvenue à un effet de levier remarquable excédant une multiplication par 7.

Dans le cas de la **Colombie**, où les conversions en institutions réglementées ont été moins nombreuses, les pouvoirs publics ont toutefois encouragé le prêt à des institutions de microfinance par des banques commerciales favorisant, en novembre 2002, la conclusion et la signature d'accords avec ces banques afin d'aider la microfinance.¹⁶ Le résultat, c'est que cinq affiliées colombiennes de WWB affichent des niveaux relativement élevés de financement commercial/portefeuille de prêt, compris entre 43 et 82%. En outre, les affiliées colombiennes de WWB négocient désormais un effet de levier dans leurs accords en matière d'emprunt, obtenant parfois jusqu'à trois fois le niveau de la garantie, tandis qu'il y a de cela quelques années, les accords en matière d'emprunt étaient conclus sur une base de 1 pour 1.

Absence de Méthodologie d'Évaluation des Risques.

L'insuffisante familiarité des banques commerciales avec le secteur de la microfinance et le fait qu'elles ne disposent pas de méthodologie d'évaluation des risques constitue une autre contrainte importante qui pèse sur l'accès aux banques commerciales locales. Compte tenu des préoccupations de nombre de banques commerciales quant aux niveaux de risques inhérents au prêt à des IMF, leur besoin de disposer d'une approche appropriée d'évaluation du risque constitue une déficience critique.

- Nombre de ces questions pourraient être réglées par l'élaboration et l'acceptation d'une méthodologie d'évaluation du risque destinée à être utilisée en liaison avec des prêts consentis au secteur. Toutefois, nombre de banques des pays émergents ne disposent même pas d'une méthodologie acceptée pour l'analyse des institutions financières en général, pour ne rien dire des institutions de microfinance. Le secteur des IMF devrait jouer un rôle leader en liaison avec l'introduction d'un format d'analyse, à la fois qualitative et quantitative, ainsi qu'en ce qui concerne la familiarisation des banques avec celui-ci. Une approche préliminaire du développement de ce cadre à l'intention de banques figure en Annexe 3.

- Dans le cadre de l'évaluation d'une méthodologie appropriée d'évaluation du risque, l'accent doit être placé sur la mise en évidence d'aspects des institutions de la microfinance qui diffèrent de la banque conventionnelle, sur les meilleures pratiques en matière de benchmarking des performances, ainsi que sur l'identification des préoccupations qualitatives sous-jacentes et la meilleure manière d'y remédier au moyen de la méthodologie. Il est intéressant de constater qu'au Bénin, quelques banques commerciales ont décidé d'utiliser les rapports de notation de PlaNet Finance comme base pour un accord. Au cours de ces douze derniers mois, elles ont accordé plusieurs prêts à des IMF, principalement sur la base de l'analyse de ces rapports.
- Alors que des méthodologies appropriées d'évaluation des risques sont créées par les banques, l'utilisation de garanties de donateurs et multilatérales a joué un rôle important en permettant aux banques de bénéficier d'une amélioration partielle des termes de crédit (généralement une garantie de 50% du montant du prêt) et leur donnant plus d'aisance pour re-prêter aux IMF.

Tableau 7: Stratégies d'Optimisation des Liens Bancaires

A l'Intention des IMF	A l'Intention des Banques
<p>Trois Idées pour Améliorer l'Accès aux Banques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Développer la connaissance des IMF par les banques, à la fois localement et à l'échelle internationale, en fournissant des rapports de notation sectoriels et de microfinance, et les présenter aux experts internationaux spécialistes de la microfinance. 2) Positionner les IMF en tant que groupe de clientèle cible rentable, en mettant en place un benchmarking par rapport à d'autres institutions financières du pays. 3) Aider les banques à élaborer des outils d'analyse du secteur et à créer des produits (de crédit ou autre) destinés à desservir le secteur. 	<p>Trois Manières de Développer la Focalisation sur le Client d'une IMF.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dans le cas des banques disposant d'un groupe institutions financières, désigner une unité microfinance spécialisée. La <i>Société Générale</i> a récemment créé un programme pilote de ce type à son siège parisien.¹⁷ 2) Élaborer une méthodologie d'analyse, soit en utilisant des rapport d'agence de notation des IMF, soit en développant un modèle interne d'analyse des risques. 3) Utiliser les produits autres que le crédit comme point de départ : identifier les besoins sur la base d'études sectorielles réalisées par des groupes consultatifs, puis élaborer des produits pour répondre à ces besoins. Citibank en Inde a élaboré un système de gestion de trésorerie apportant une sophistication considérable à la trésorerie des IMF et ce dispositif a été repris au Bangladesh,¹⁸ ce qui a permis une gestion plus efficace du cash-flow/des besoins du bureau régional.

Faire des IMF un Groupe de Clientèle Cible. Les secteurs de la banque commerciale étant confrontés à des niveaux de concurrence accrus sur leurs marchés traditionnels, et étant à la recherche de nouveaux marchés, les institutions de microfinance devraient marketer leur secteur de manière proactive en tant que secteur d'activité à forte croissance et rentable pour ces banques. Travaillant avec des réseaux, ainsi qu'avec des associations de microfinance locales et régionales, les IMF doivent positionner leur secteur comme étant le « prochain » groupe de clientèle cible attractif pour des banquiers affamés (voir Tableau 7). L'existence d'un secteur bancaire commercial actif, en expansion et hautement concurrentiel, constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour atteindre cet objectif.

PAR DELA L'ACCES A L'ENDETTEMENT AUPRES DES BANQUES COMMERCIALES

L'Accès à l'Endettement International. Ces dernières années ont vu une croissance régulière du nombre et de la taille des prêteurs et fonds d'investissement internationaux, semi- ou strictement commerciaux, travaillant avec le secteur de la microfinance. Ainsi qu'en atteste le soutien qu'ils ont apporté à la dette et plus récemment aux fonds propres du secteur des IMF, l'émergence de ces fonds a contribué à crédibiliser l'idée selon laquelle la microfinance constituait effectivement une opportunité d'investissement viable sur le plan financier. Le nombre croissant et la taille des fonds et prêteurs internationaux impliquent indubitablement que les IMF qui bénéficieront de financements provenant de ces sources seront plus nombreuses. La part du financement total fournie au secteur par ces institutions est difficile à déterminer, mais leur rôle est de plus en plus important, leur contribution n'étant pas seulement de nature financière, mais consistant également en un rôle de « démonstration » important, encourageant la participation commerciale locale.¹⁹

Le risque de change est l'un des principaux problèmes associés à l'utilisation de fonds provenant de prêts internationaux, et reste l'une des questions les plus difficiles à régler pour le secteur de la microfinance. Alors que les IMF ont de plus en plus recours à des prêts internationaux pour financer leur expansion, le nombre des IMF soumises au risque de change et l'importance

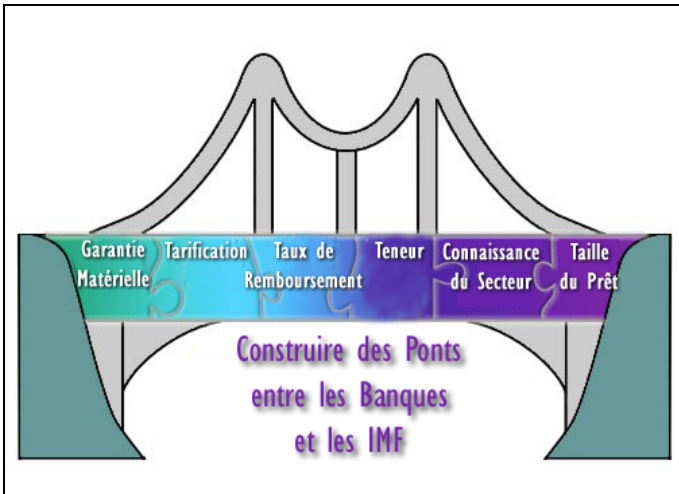
relative de ce risque ont augmenté, d'où des pertes potentielles. Deux questions essentielles méritent l'attention :

- Dans quelle mesure les IMF ont-elles bien évalué le danger découlant de l'exposition au risque de change ?
- Quelle est leur aptitude, le cas échéant, à se couvrir contre les mouvements de devises ?

Même si certains prêteurs ont eu le souci de mettre en place des structures visant à remédier au risque de change (par exemple, Oikocredit, Triodos Bank ou Deutsche Bank), ces initiatives sont limitées au vu des besoins du secteur. Un travail plus approfondi est nécessaire pour élaborer des solutions commerciales créatives au problème du risque de change, et il s'agit là d'un champ d'action productif pour les bailleurs de fonds, les agences multilatérales et les réseaux désireux de contribuer à la recherche de solutions. WWB a récemment consacré à ce sujet un Document Hors Série : *La Gestion du Risque de Change par les Institutions de Microfinance*.

L'Accès aux Marchés de Capitaux Locaux. Le développement de marchés de capitaux locaux, qui s'est accompagné de l'introduction concomitante d'infrastructures juridiques et de régulation, a offert de nouvelles options aux IMF dans certains pays. L'accès aux marchés de capitaux est le signe d'une intégration financière poussée, mais il est également fonction de variables nationales spécifiques (étatiques, culturelles et macroéconomiques) qui se traduisent par des rythmes de développement différents d'une région du globe à une autre, ainsi qu'entre les pays d'une même région.

Cette différence de rythme de développement perdurera, avec pour conséquence le fait que des options de financement (telles que, par exemple, les obligations) qui sont disponibles aujourd'hui au Mexique ou au Pérou, n'existent toujours pas au Sénégal ou au Bénin. Il y a toutefois de multiples observations à faire et de multiples connaissances à acquérir à partir de l'étude des réussites d'autres IMF sur les marchés de capitaux, dans des pays aussi différents que le Mexique, le Pérou, la Bolivie et la Russie.



CONSTRUIRE DES PONTS POUR RAPPROCHER LES PERSPECTIVES DES PRETEURS ET DES IMF

Il existe des écarts clairs entre les conditions générales dont les institutions de microfinance ont besoin pour les emprunts qu'elles souscrivent et celles que les banques

sont prêtes à leur consentir en liaison avec un prêt, et cela du fait des obligations leur incombant pour des raisons de politique interne, ou par choix. Ainsi qu'il ressort du Tableau 8, cet écart peut être comblé par le biais de l'approche productive suivante : 1) identifier les difficultés qui séparent les deux parties ; 2) s'efforcer d'élaborer une stratégie destinée à combler cet écart ; et 3) étudier ce qui a fonctionné sur d'autres marchés.

L'essentiel de la suite de ce document est consacré à mettre en lumière les autres obstacles et à formuler des propositions de solution destinées à combler cet écart. Dans le tableau ci-après, les besoins/souhaits des IMF sont mis en parallèle avec ceux des prêteurs, et diverses stratégies, illustrées par des exemples pertinents, sont suggérées dans le but de conclure l'écart entre eux.



Tableau 8: Stratégies Destinées aux IMF dans le But de Prendre en Compte les Besoins et Souhaits Concurrents des IMF et des Prêteurs

Besoins des IMF	Besoins des Prêteurs	Stratégies	Exemples et Suggestions
<ul style="list-style-type: none"> • Aptitude à obtenir des prêts bancaires avec leur portefeuille de microfinance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie acceptable (immobilier, espèces, actifs liquides). 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension de la finance par les banques, ainsi que le profil de risque de la microfinance, pour que les prêts de microfinance deviennent des garanties « acceptables ». <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les alternatives au nantissement du portefeuille. • Mettre l'accent sur les taux de remboursement élevés des institutions de microfinance et encourager les banques à réaliser leurs évaluations sur la base du cash-flow.²⁰ • Aider les banques à élaborer une méthodologie d'analyse de risque pour la microfinance – travailler avec leurs responsables de crédit de haut niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouganda : En 2001, aucune banque n'a accordé de prêt à une institution de microfinance sans dépôt en espèces de 100 % ; en 2002, quelques banques ont consenti des prêts correspondant à 250 % du portefeuille nanti des IMF.²¹ • Inde : Des IMF ont nanti leur portefeuille de microfinance par la cession de portefeuilles sectoriels spécifiques. • En Colombie, les IMF ont gage leur portefeuille en saisissant des listes mises à jour de billets à ordre de clients. • Le recours à des cabinets comptables respectés a été utile pour convaincre des banques de l'intégrité des remarquables résultats financiers des IMF.
<ul style="list-style-type: none"> • Des échéances qui permettent une expansion et une planification (deux ou trois ans). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiser le risqué et faire la preuve de sa capacité de remboursement (des échéances plus courtes, un risque moins important). • Les banques elles-mêmes peuvent disposer d'un accès limité à des financements à plus long terme. • Les besoins en capital privilégient le prêt à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques doivent se familiariser avec les résultats financiers des IMF. • Les IMF doivent présenter de meilleurs business plans (avec cash-flow), pour justifier les demandes de prêts à plus long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au Bénin, le PADME communique régulièrement des copies de ses états financiers à l'ensemble des banques. • Au Bénin, l'AFMIN a parrainé des formations à la microfinance afin d'améliorer la planification et les projections financières des IMF.
<ul style="list-style-type: none"> • Une rémunération raisonnable reflétant le risque réel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une rémunération reflétant le risque réel et correspondant aux obstacles internes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier la perception, par les banques, de la microfinance comme un secteur à haut risque. • Encourager une méthodologie adéquate d'analyse du risque et sa prise en compte dans la notation des IMF. • Les IMF bénéficieront d'un examen régulier de la rémunération des prêts bancaires, de l'information commerciale et de la diversification du secteur bancaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre l'accent sur la faiblesse des défauts de remboursement et sur la diversification des prêts portant sur des montants peu importants du portefeuille clients. • Organiser des visites conjointes aux banquiers avec des agences de notation et mettre en place un système de benchmarking MBB. • Colombie : la diversification accrue des prêts bancaires consentis par les IMF a permis à de nombreuses entités affiliées de WWB d'abaisser leurs prix de 1 à 2 %.

Besoins des IMF	Besoins des Prêteurs	Stratégies	Exemples et Suggestions
<ul style="list-style-type: none"> Des prêts plus importants. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimiser le risque. Des structures juridiques et de propriété adaptées, justifiant une prise de risque accrue. 	<ul style="list-style-type: none"> Recours à l'amélioration des termes de crédit/des structures de garantie (voir Annexe 5). Un processus de formalisation contribue à permettre l'accès à des prêts de plus grande taille (comme indiqué antérieurement). 	<ul style="list-style-type: none"> USAID DCA garantit la fourniture d'une garantie de 50 % aux banques commerciales octroyant des prêts aux IMF. WWB offre une garantie partielle par lettre de crédit de soutien de JPM Chase.
<ul style="list-style-type: none"> La relation du client avec la banque couvrant les deux côtés d'un bilan (prêts et, par exemple, dépôts, gestion de trésorerie et autres services). 	<ul style="list-style-type: none"> Une meilleure rentabilité (y compris des services non-prêts aux IMF). 	<ul style="list-style-type: none"> Identification par les banques de la microfinance en tant de groupe de clientèle cible. (Fournir à des banques des données relatives au marché potentiel, à la taille du marché des IMF, ainsi qu'à l'utilisation des produits bancaires par celui-ci.) Développer les liens entre des produits non-crédit et des IMF. S'informer au sujet des produits à la disposition des IMF sur d'autres marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> Des banques béninoises peuvent consentir des programmes de prêt aux employés des IMF (par exemple, le PADME). Joint-ventures équatoriennes entre des banques et des IMF pour les virements monétaires, les paiements d'encaisses, par exemple, La Caixa en Espagne et le Banco Solidario.
<ul style="list-style-type: none"> Un effet de levier accru. 	<ul style="list-style-type: none"> Les clients non traditionnels doivent accepter des structures et des restrictions qui garantissent que le risque pris par la banque est minimal. Obligation de réserves élevées concernant les prêts « non garantis » (tels que, les prêts qui ne sont pas assortis d'une garantie traditionnelle, comme, par exemple, une garantie en espèce, immobilière, etc.). Questions relatives au statut juridique. 	<ul style="list-style-type: none"> Modification de la perception qu'ont les banques des IMF comme étant un secteur à haut risque (préparer une feuille de données présentant les résultats financiers des MFI par rapport à divers groupes de référence, y compris d'autres institutions financières du pays). Obtenir une augmentation progressive de l'effet de levier par rapport à la garantie. Elaborer un historique avec des prêteurs ; les banquiers étudient de près l'historique des relations avec d'autres prêteurs (ainsi, le registre des renouvellements d'emprunt est-il utilisé par les prêteurs pour accroître l'effet de levier). Des progrès ont été enregistrés vers la formalisation, lorsque/si cela est faisable et souhaitable. 	<ul style="list-style-type: none"> Colombie : une affiliée de WWB a accru son effet de levier bancaire sur la base de sa garantie, le portant de un à trois, et cela en moins de trois ans.
<ul style="list-style-type: none"> Une structure et des documents de prêt adaptés au secteur de la microfinance. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de structures et de documents de prêt normalisés ou pré-établis. 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des solutions utilisées sur d'autres marchés. Mise en place de travail au niveau national dans le but de développer des emprunts sur billet et des structures conformes au droit local. 	<ul style="list-style-type: none"> Crédits revolving avec surveillance de la base d'emprunt (voir Annexe 4).
<ul style="list-style-type: none"> Des délais plus courts de traitement des demandes de prêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Des dossiers complets comportant toutes les informations nécessaires à l'intention des commissions de crédit bancaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Les IMF devraient développer un kit standard de demande de crédit en fonction des exigences locales, comportant l'ensemble des documents nécessaires, des présentations consacrées aux principaux points, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Sénégal : l'APDF et l'ADEPME travaillent l'élaboration d'un format de « dossier » modèle que les PME peuvent utiliser pour préparer leurs demandes de crédit.

En résumé, un certain nombre de facteurs critiques détermineront une progression continue du développement de l'accès des IMF aux banques commerciales et aux marchés de capitaux dans le cadre de l'intégration financière. Un plan d'action clair pour les IMF peut être inféré de l'examen de ces questions et de la focalisation sur les réponses à y apporter. Il est primordial de reconnaître que ces écarts existent, et qu'ils ont été comblés par nombre d'IMF et de banques, en grande partie grâce à un travail en commun productif, ainsi qu'à des efforts obstinés.

INTEGRATION FINANCIERE : LISTE DE CONTROLE DESTINEE AUX RESPONSABLES AFIN D'AMELIORER L'ACCES AUX FINANCEMENTS COMMERCIAUX

Une IMF proactive peut faire énormément, seule ou en conjonction avec l'association ou le réseau local d'IMF auquel elle appartient, pour améliorer la position de l'IMF au sein du secteur financier formel. Deux activités sont essentielles : « la présentation » et la gestion proactive des rapports avec les banques et les agences de notation. Les IMF ne doivent pas sous-estimer l'importance d'une bonne présentation de leur dossier, en communiquant aux prêteurs des informations et des éléments essentiels présentant de manière succincte la réussite de leur activité et réfutant un certain nombre d'erreurs communes au sujet de la microfinance (voir Tableau 9 et Annexe 6). En outre, les IMF doivent développer et gérer de manière proactive leurs rapports à la fois avec les banques et les agences de notation, en anticipant leurs besoins et leurs questions, en maintenant un dialogue fréquent et ouvert, et en répondant rapidement à leurs préoccupations. Les étapes du

développement de relations de prêt avec des banques sont multiples, mais elles se divisent en deux grandes catégories :

Étape 1. Développer des Relations avec des Banquiers: Formation et Portée

Un programme de sensibilisation destiné à former des banquiers en générant un flux d'information régulier à l'intention de la communauté bancaire locale est le point de départ du développement d'un accès plus large au secteur. Le Tableau 8, consacré au comblement des écarts entre IMF et prêteurs et la Liste de contrôle applicable aux demandes et à l'obtention de prêts bancaires (Annexe 1) tentent de couvrir les aspects essentiels et la manière de former les banques. Cette liste de contrôle est destinée à jouer le rôle d'outil pratique destiné à aider les IMF à assurer le suivi des documents qu'elles doivent préparer en interne, à déterminer les mesures pratiques qu'elles doivent prendre, ainsi que la manière d'approcher la procédure de demande de prêt. Ces deux outils contribueront à convaincre des banques de l'intégrité des bonnes performances, à la fois localement et au niveau international. L'information des banques locales concernant les développements internationaux dans le domaine de la microfinance en matière de techniques de microfinance, d'accès aux marchés de capitaux, de structure des fonds propres, de tendances en matière de formalisation, d'investisseurs et d'applications technologiques contribuera à améliorer l'image des IMF auprès des banques, pour qu'elles n'apparaissent plus comme des entités à but non lucratif et à motivation sociale, mais comme des institutions financières solides dont les perspectives de croissance sont impressionnantes.

Tableau 9: Ce dont Vous Devez Vous Munir pour une Réunion avec une Banque

- Fiche technique de synthèse relative à l'institution (présentation de l'IMF en deux pages ; voir l'Annexe 6)
- Le rapport annuel
- Des rapports de notation
- Un organigramme
- Une liste de références (comptables, dirigeants d'entreprises locales, membres du conseil d'administration, d'autres banquiers, le cas échéant)

En particulier, la Fiche de Synthèse Institutionnelle est essentielle pour présenter succinctement l'IMF, en illustrant sa rentabilité et la robustesse de ses performances, et en comparant ces résultats par rapport à des institutions homologues ou à d'autres groupes d'institutions financières du pays.

Notations: Les notations des IMF jouent un rôle important dans le cadre de ce processus de formation, et elles se sont avérées constituer un outil efficace pour permettre au IMF d'approcher les banques. Les IMF doivent :

- solliciter une notation externe par une agence ou, de préférence, un réseau ;
- être conscientes du fait que le travail nécessaire à l'obtention d'une notation contribuera à préparer des négociations bancaires ultérieures ;
- savoir que, même si les commissions de crédit des banques n'approuvent généralement pas un prêt sur la base d'une note, celle-ci constitue une perspective de tiers solide sur la base de laquelle elles pourront entamer leur examen.

Communication: une communication permanente avec des banques et des agences de notation est essentielle pour que ces deux groupes aient le sentiment d'être bien informé au sujet des IMF et empêcher toutes surprises susceptibles de nuire à ces relations. Une transparence complète est essentielle pour préserver la confiance. Au nombre des diverses manières d'encourager la communication permanente : la transmission d'articles sectoriels, l'organisation de réunions entre des experts et spécialistes internationaux de la notation en visite et les banquiers de l'IMF, la présentation aux banques d'une perspective globale sur le secteur.

Étape 2. Développer la Compréhension des Marchés Financiers Locaux: une Liste de Contrôle des Idées et des Actions

La familiarisation avec l'ensemble des aspects du secteur bancaire en général, et de participants individuels en particulier, permettra aux IMF de sélectionner un banquier correspondant le mieux à ses besoins. L'IMF doit étudier :

- Les pratiques et les contraintes des banques locales.
- Les politiques en matière de crédit et la méthodologie d'évaluation des risques de banques individuelles.
- La concurrence et la part de marché en produits d'actif et de passif.
- Les notations bancaires (afin d'évaluer la solidité financière).
- Les tendances en matière de rentabilité (y compris la tarification applicable aux petites et moyennes entreprises).

Le fait de connaître les préoccupations du secteur bancaire local contribuera à aider les IMF à « parler la même langue que les banques » et à adapter leur approche aux banques. Ceci inclut :

- Les aspects réglementaires (comprendre les exigences des banques locales).
- L'impact des Normes internationales de Bâle (Basel International Standards, BIS) (comprendre la pondération des risques de prêt des IMF, ainsi que l'impact sur les réserves bancaires).
- Les contraintes liées à l'accès à des financements à plus long terme (les problèmes liés à la liquidité du marché créent-ils une contrainte ? La banque est-elle liée par des obligations rigoureuses en matière de provision ?)

Une meilleure connaissance du degré de développement des marchés de capitaux locaux apportera aux IMF une compréhension approfondie des alternatives en matière de financement, aujourd'hui et à l'avenir, y compris :

- Concernant les produits disponibles.
- Les contraintes (telles que, par exemple, la base d'investisseurs, les restrictions réglementaires et légales).
- Les limitations d'accès (par exemple, les structures juridiques accessibles aux investisseurs).

Le fait d'être informée des préoccupations des banques commerciales concernant le fait que les IMF apparaissent comme des concurrents, et pas simplement comme des clients éventuels et des partenaires en matière de

produits, peut aider l'IMF à élaborer une stratégie institutionnelle pour gérer cette question.

- Identifier les domaines de produits dans lesquels des banques peuvent faire figure de partenaires potentiels, y compris les joint-ventures pour le développement de nouveaux services clientèle pour les petites et moyennes entreprises. Exemple : au Sénégal, la banque commerciale BCAO explore le développement d'une joint-venture avec une institution de microfinance locale afin de développer une activité de détail de microfinance, combinant la méthodologie et la gestion de crédit des IMF avec la capacité de financement de la banque pour financer le portefeuille.
- Quantifier la taille et le potentiel du marché de la microfinance et étudier les exigences en matière de produits (aptitude à développer la relation avec la banque).
- Être conscient que, dans de nombreux pays, le secteur de la banque commerciale commence à comprendre qu'il a beaucoup à apprendre de la méthodologie et de l'approche du secteur de la microfinance.

CONCLUSION

Pour faciliter l'intégration financière, les IMF peuvent et doivent jouer un rôle plus actif en matière d'accès aux financements bancaires commerciaux. Une tendance à l'obtention par les IMF de prêts consentis par des banques commerciales locales, ainsi qu'à l'amélioration constante des conditions a été constatée dans l'ensemble de l'Amérique latine, en Asie et en Afrique. Le développement de relations solides avec une banque commerciale constitue souvent une étape importante dans l'accès aux marchés de capitaux locaux. Les récentes émissions d'obligations par des IMF au Mexique, au Pérou et en Russie et, plus récemment, les titrisations de créances d'IMF en Inde constituent autant d'indications positives attestant d'un meilleur accès des IMF aux marchés de capitaux locaux, et mettent en lumière les perspectives d'intégration financière locale susceptibles de minimiser l'exposition au risque de change. Les stratégies, les astuces et expériences

présentées dans ce document et dans les annexes à celui-ci devraient aider les IMF, non seulement à accéder aux prêts de banques commerciales, mais également à améliorer leurs compétences en matière de négociation, afin de bénéficier de structures et de conditions plus favorables et d'abaisser les coûts administratifs de maintien de ces relations avec les banques.

LISTE DE CONTROLE A L'INTENTION DES IMF : PREPARATION ET DEPOT D'UNE DEMANDE DE PRET

☑	Préparation Interne et Démarches
☐	<p>1. Développez des politiques et procédures clairement formulées, expliquant la gestion des domaines critiques en matière de risque :</p> <p>Qualité de l'Actif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de crédit. • Suivi du portefeuille. • Retards de paiement, provisions pour pertes sur prêts, radiations. <p>Gestion du Risque Financier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion actif-passif. • Gestion des liquidités. • Gestion des devises étrangères. • Politiques de diversification des risques. <p>Gestion du Risque d'Exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGI/protection des données. • Planification des mesures d'urgence. <p>Structure Organisationnelle de la Gestion des Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : de la structure, des participants, des lignes de compte rendu et du contrôle de la fréquence des rapports de risque. • Rôles et responsabilités du conseil d'administration. • Système d'établissement de rapports sur la gestion et utilisation dudit système. • Fonction de contrôle interne. <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensembles de compétences fondamentales, responsabilités, comités et conditions.
☐	<p>2. Définissez des directives internes sur les politiques à mener en matière de relation avec les banques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques de diversification (risque de contrepartie). • Actif et passif – dépôts et prêts. • Suivi et examen du revenu/service.
☐	<p>3. Présentez l'historique de votre IMF de façon à ce qu'elle ait un maximum d'impact (voir Informations institutionnelles sur l'IMF, Annexe 6) Fiche technique de synthèse institutionnelle (pas plus de deux pages).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte et aperçu. • Description de l'activité : Marchés desservis, offre de produits/services, diversification du portefeuille. • Schéma des tendances sur trois ans avec : clients, nombre d'agences, indicateurs opérationnels et financiers. • Comparaison avec les normes de l'activité en matière de meilleures pratiques et avec les institutions financières locales. • Coordonnées et références de l'IMF.
☐	<p>4. Soyez au fait des modalités en cours sur le marché bancaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinez le profil concurrentiel/la stratégie des banques, identifiez la stratégie à appliquer pour développer la relation avec la banque. • Examinez l'évaluation du prêt et les tendances du marché, identifiez les paramètres individuels, les pratiques et les préférences de la banque.
☐	<p>5. Formulez une demande de conditions et de structure qui répondent à vos besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiez le calendrier d'encaissement, la teneur et les amortissements nécessaires selon la stratégie de croissance et les projections de flux de trésorerie. • Préparez des suggestions pour des structures éventuellement inédites dans leur pratique habituelle, mais qui existent sur d'autres marchés. • Après avoir obtenu un accord pour un crédit bancaire, assurez-vous que, lors de la négociation de contrats de prêt, ceux-ci comporteront bien une clause de « résiliation anticipée de prêt ».

<input checked="" type="checkbox"/>	Préparation Interne et Démarches (suite)
<input type="checkbox"/>	<p>6. Concevez une stratégie pour vous vendre en tant que client souhaitable et pour vendre la microfinance en tant qu'activité viable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentez votre potentiel total en tant que client d'une banque. • Quantifiez les exigences en matière de produits bancaires et les revenus potentiels actuels/projetés (dépôts de garanties de prêts, gestion des espèces, versements, etc.). • Incluez un banquier dans votre conseil d'administration ; il pourra vous adresser à des banques et améliorer votre image. • Veillez à faire appel à un cabinet comptable réputé et important pour vous contrôler. • Justifiez une meilleure évaluation en vous fondant sur votre profil de risque réel. • Comparez les performances financières de votre institution à celles de votre groupe homologue en vous fondant sur les notations (si vous les avez) ou sinon, en les comparant à des données de référence.
<input type="checkbox"/>	<p>7. Recherchez les options de rehaussement de crédit et leurs coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sachez quelles options de garantie locales/internationales ont été utilisées localement. • Préparez-vous à débattre de leur acceptabilité avec votre banque. • Négociez une meilleure évaluation de l'effet de levier avec la garantie.
<input type="checkbox"/>	<p>8. Préparez-vous par avance à traiter des problèmes qui feront l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la procédure d'octroi de crédit de la banque (par exemple, une explication des raisons pour lesquelles vos processus fonctionnent) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité des données. • Méthodologie de crédit. • Performances du portefeuille. • Culture de remboursement du client.
Démarches Externes	
<input type="checkbox"/>	<p>1. Visites régulières à la banque et communication continue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instaurez des relations avec les banques et les banquiers reposant sur une base plus large.
<input type="checkbox"/>	<p>2. Faites mieux connaître l'IMF aux acteurs traditionnels du secteur financier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoyez un flux régulier d'information, de rapports trimestriels, de bulletins d'information et de rapports de notation. • Faites-leur part des tendances internationales et des évolutions du secteur de la microfinance (MBB). • Plan de soutien : commencez par vous intéresser à des produits/services de la banque autres que le crédit (exemple : la gestion de trésorerie). • Tirez profit des visites des réseaux, des consultants et des évaluateurs pour organiser des rencontres/présentations aux banques, en vous concentrant sur les évolutions et les performances mondiales de la microfinance.
<input type="checkbox"/>	<p>3. Visites sur site : suscitez le développement de compétences spécifiques en invitant des banquiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisez tout, des réunions annuelles des actionnaires jusqu'aux visites du réseau pour des séances de formation en passant par les visites d'agences, comme opportunités d'associer les banquiers et de leur donner un aperçu.
Déposer une Demande de Prêt	
<input type="checkbox"/>	<p>1. Programmez une réunion avec la banque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutez de vos exigences en matière de crédit, des options de structure, des besoins en termes de calendrier, etc. • Identifiez les exigences de la procédure de demande, y compris : les informations requises pour la demande ; la procédure d'approbation, le temps anticipé pour l'accord, les documents requis, etc. • Déterminez clairement leurs inquiétudes et les différentes attentes en termes de structure de prêt (par exemple en termes de tarification).
<input type="checkbox"/>	<p>2. Vérifiez les éléments du formulaire de la banque et assurez-vous par la même occasion que toutes les pièces requises sont soumises</p>
<input type="checkbox"/>	<p>3. Programmez une réunion officielle pour déposer la demande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profitez-en pour discuter des informations supplémentaires que vous apportez.
<input type="checkbox"/>	<p>4. Identifiez des interlocuteurs précis dans votre institution et dans la leur pour le suivi</p>
<input type="checkbox"/>	<p>5. Soumettez une demande de prêt qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une fiche technique institutionnelle résumée. • Les états financiers vérifiés sur trois ans. • Le business plan et les projections, identifiant les opportunités clés et les points sensibles. • Les rapports de l'agence de notation. • Des évaluations de tiers. • Un comparatif avec les références en matière de meilleures pratiques, avec les IMF régionales et mondiales équivalentes (et les institutions financières du pays).

ASTUCES EN MATIERE DE NEGOCIATION BANCAIRE A L'INTENTION DES IMF (POUR LES PRETS DE BANQUES LOCALES EN PARTICULIER)

Encadrement	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Soyez réceptif aux points de vue de la banque pendant les discussions. • Soyez conscient du fait que votre agent bancaire n'est peut-être pas en mesure de modifier la politique de la banque. • Recherchez des alternatives et des solutions pour combler vos lacunes. Attention, tenez compte du fait qu'il faudra peut-être beaucoup de patience et de persévérance. • Votre institution mérite d'obtenir un prêt bancaire, alors soyez à l'aise et faites rejaillir cette assurance sur votre institution pendant les discussions avec la banque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais exprimez tout de même votre point de vue et essayez d'être efficace/serviable mais persuasif. • Illustrez vos solutions et proposez de fournir des informations supplémentaires. • Votre IMF présente probablement moins de risques que beaucoup de leurs clients actuels.
Attribution des Coûts	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Le tarif ne devrait pas être l'unique (ni nécessairement la principale) priorité en liaison avec l'obtention de votre prêt. • Négociez le prix en le comparant avec le prêt comparable le moins onéreux.* • Lorsque vous négociez sur la base de votre prêt le moins onéreux, il est probablement utile d'envisager un nouveau prêt, calculé sur la base de votre coût d'endettement moyen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il vous faudrait pouvoir faire preuve de flexibilité dans la négociation pour instituer une nouvelle relation bancaire ; l'essentiel consiste à exprimer d'emblée votre souhait d'obtenir une meilleure évaluation quand la banque connaîtra mieux votre IMF ; étudiez leurs offres de produits. • Faites savoir à la banque que bien que vous soyez très désireux d'instaurer de bonnes relations avec elle, il s'agit de votre prix actuel et que vous aimeriez au moins l'atteindre, voire faire mieux. • La diversification des relations bancaires est importante pour la gestion des risques.
Garantie	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Si la garantie pose problème, dites pourquoi : 1) est-ce un problème de réglementation ? Ou 2) est-ce lié à la politique de la banque ? • Évitez d'engager votre actif « réel » lorsque c'est possible, d'autres banques pouvant par la suite demander des garanties semblables alors que vous souhaitez qu'elles prennent en compte votre portefeuille de microfinance, votre actif principal, en tant que garantie. • Si les banques veulent quand même des garanties « réelles », envisagez une réserve mixte de garantie qui pourrait inclure des garanties partielles/des lettres de crédit en disponibilité et un mélange de biens immobiliers, de dépôts, et le portefeuille de microfinance. • De manière alternative, et lorsque les pratiques des banques locales le permettent, essayez de les convaincre de vous octroyer un prêt sur la base de la trésorerie, et avec l'éventuel soutien d'une clause négative sur votre actif ou votre portefeuille de prêt. • Lorsque votre portefeuille de prêt de microfinance représente une garantie acceptable pour les banques, essayez de minimiser vos coûts administratifs liés au gage et au suivi de cette garantie (étant donné leur nature à court terme et le besoin constant de réapprovisionnement) en assignant les portefeuilles de prêts d'agences spécifiques à une banque. • Si la réglementation locale l'autorise, essayer de faire appel à une clause négative de votre actif pour sécuriser tous les prêts bancaires.** 	<ul style="list-style-type: none"> • Vos perspectives d'argumentation pour obtenir des modifications de la part des banques peuvent être meilleures car elles sont plus flexibles lorsqu'il s'agit d'un problème interne. • Évitez d'engager des dépôts en espèces et des biens immobiliers. • La solution consiste à inclure un aspect de votre portefeuille de prêts de microfinance afin que la banque prenne l'actif de votre activité principale au sérieux et que vous préserviez une part de votre « actif réel » afin d'obtenir d'autres prêts bancaires. • La clause négative donnera aux banques un accès plus équitable à votre actif et minimisera vos coûts pour des engagements individuels.

Autres Composantes Structurelles	
Stratégie	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Ciblez quelques banques solides et sollicitez des prêts auprès de chacune d'elles. • Faites connaissance avec la direction de la banque : demandez une réunion avec votre agent bancaire et son responsable. • Essayez de tirer parti de vos dépôts existants à la banque pour obtenir un prêt avantageux. Si cela paraît peu probable, envisagez de faire appel à une autre banque. • Soulignez la rentabilité, la bonne qualité de l'actif et les taux de croissance annuels. • Négociez une clause/des conditions de « résiliation anticipée de prêt ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces propositions devraient vous aider à tirer parti de votre position de négociation pour obtenir de meilleures conditions de prêt en faisant référence aux offres d'autres banques – prix, teneur, etc., (sans citer aucune banque). • Le directeur aura plus de flexibilité et d'expérience en matière de résolution de problèmes, il aura davantage de poids lorsque le comité de crédit examinera votre demande de prêt. • La banque a-t-elle des succursales pratiques pour vos agences ? A-t-elle la capacité de tirer parti de conditions de prêt avantageuses, y compris un prix moindre, si vous transférez une partie de votre activité de dépôt ? • A des fins de marketing et pour faciliter les discussions, utilisez des calculs de ratio de rendement traditionnels pour le rendement de l'actif et le rendement des capitaux propres : vos ratios seront supérieurs/plus impressionnants et éviteront toute confusion (les banquiers peuvent ne pas s'intéresser aux ajustements concernant les meilleures pratiques en matière de microfinance). • Les IMF souhaiteront bénéficier d'une flexibilité suffisante pour rembourser des prêts par anticipation et doivent confirmer à l'avance quel sera le coût éventuel de tel remboursement.
Minimiser les Coûts Administratifs	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Pour minimiser vos coûts et le temps que vous consacrez à la gestion de nombreuses relations avec des banques, envisagez une relation avec une agence bancaire.*** • Utilisez une formule d'emprunt de base pour la garantie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le concept d'agence bancaire n'existe pas dans de nombreux pays. • Cette formule de contrôle peut être utile pour éliminer les coûts associés aux engagements périodiques de billets à ordre d'un portefeuille spécifique, selon le système de classement légal localement pour perfectionner la sûreté de la garantie. (Voir l'Annexe 4).****
Communication et Suivi	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Soyez très communicatif, transparent et réactif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôlez proactivement la procédure de votre demande de prêt, en vérifiant à l'occasion auprès de votre agent bancaire si de nouvelles informations sont nécessaires.

* Prêt comparable en termes de coupure de devise, de teneur et de garantie.

** Clause de nantissement négative signifie que vous avez promis de n'engager aucun de vos actifs auprès d'un emprunteur, afin qu'en cas de scénario défavorable ou de faillite, tous les prêteurs aient un accès égal à vos actifs.

*** Choisissez votre banquier principal pour structurer un prêt important unique dans lequel les autres banques achèteront ensuite une participation ; ce dispositif permettra de rationaliser votre structure et vos coûts, votre agent bancaire étant alors en mesure d'aider les autres banques – vos rapports à la banque seront tous établis dans le même format, l'agent gèrera la procédure de renouvellement de prêts avec les autres banques, le prêt sera établi sur la base d'un seul support juridique et l'agent distribuera fréquemment d'autres documents de l'IMF aux banques. En retour, l'IMF paiera à l'agent des frais spéciaux qui feront office de prime.

**** L'utilisation d'une formule de base d'emprunt est possible et utile lorsque 1) il existe une clause de nantissement négative sur l'actif de l'IMF et lorsque ses prêteurs veulent garantir que la somme de ses emprunts demeure à un certain niveau de confort par rapport à l'actif principal de l'IMF : le portefeuille de l'IMF, ou 2) lorsque le(s) prêteur(s) ont une sûreté réelle générale sur le portefeuille de prêt de l'IMF et veulent aussi garantir que les emprunts de l'IMF n'excèdent pas la garantie requise pour le portefeuille.

**DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE BANCAIRE POUR L'ANALYSE DES IMF :
COMMENT LA DIRECTION DES IMF PEUT-ELLE INFLUENCER LES PROCESSUS**

Secteur Analyse de la Banque	Aspects Uniques des IMF	Considérations Essentielles et Apport des IMF
Facteurs Institutionnels <ul style="list-style-type: none"> • Âge. • Taux de croissance. • Structure juridique. • Parties prenantes. • Taux de fidélisation de la clientèle. • Gestion de la qualité. • Conseil d'administration. • Technologie/SIG. • Gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure juridique. • Propriété. • Statut d'organisation à but non lucratif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eclaircissements concernant la structure juridique, le statut de débiteur, etc. Examen de toutes modifications proposées en matière réglementaire. • Définition de ce que sont les « parties prenantes », de ce qu'elles apportent et de leurs attentes. • Le statut d'organisation à but non lucratif ne signifie pas que les IMF ne soient pas rentables ; fournir des précisions concernant la rentabilité. • Organisation de visites sur site pour développer une meilleure compréhension des IMF et de leur capacité à produire des données fiables. • Direction : la constitution du conseil peut contribuer à rehausser le standing des IMF ; mettez en avant tout banquier faisant partie de votre conseil d'administration. • Les rôles et les responsabilités au sein du conseil d'administration doivent être clairement définis et confirmés par les comportements réels.
Facteurs Sectoriels <ul style="list-style-type: none"> • Taille et conditions du marché local de la microfinance. • Concurrence et hiérarchie des performances. • Changement/impact légal/réglementaire imminent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur de la microfinance est-il suffisamment important pour justifier le développement par la banque d'un nouveau secteur/d'une nouvelle méthodologie de prêt ? • Les IMF : clientes ou concurrentes ? 	<ul style="list-style-type: none"> • L'association locale de microfinance doit en principe produire une présentation générale du secteur/des données sectorielles quantifiant le marché, ainsi que l'utilisation actuelle et prévue de produits bancaires par celui-ci. • La trajectoire de croissance individuelle de l'IMF, c'est-à-dire, une part de marché plus importante, des marchés plus étendus, de nouveaux produits ?
Projections/Business Plan <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des projections et du plan. • Analyse de sensibilité des projections. 	Facteurs critiques de réussite : <ul style="list-style-type: none"> • Les politiques en matière de taux d'intérêts des pouvoirs publics et la viabilité du taux ? • Niveaux de PAR faibles. • Taux de fidélisation et de rentabilisation élevée de la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus et la méthodologie de préparation de la planification de l'activité devraient être expliqués. • Le plan devrait insister sur la diversification des produits/de la clientèle, sur la rentabilité des nouveaux secteurs d'activité, etc. • Même si les banques considèrent que les IMF ont une base de clientèle sectorielle moins diversifiée, il faut insister sur la diversification des emprunteurs. • L'analyse de sensibilité devrait permettre de disposer d'un scénario de référence, ainsi que d'un scénario prudent. • Les hypothèses sur lesquelles sont fondées les projections doivent être convenablement étayées et expliquées. • Partager le suivi des rapports d'exécution par rapport au budget. • Inclure l'impact de la mobilisation programme de l'épargne.
Méthodologie de Crédit <ul style="list-style-type: none"> • Processus de demande. • Procédures/niveaux d'approbation. • Utilisation de la notation en matière de crédit. 	Des méthodologies de prêt différentes : prêts groupés et individuels. <ul style="list-style-type: none"> • Rôle des sûretés, garanties. • Processus d'évaluation de crédit/proximité des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques se défient des résultats des IMF en matière de crédit. Les IMF devraient communiquer des informations détaillées au sujet de la totalité du processus dans le but de réduire ce manque de confiance par le biais d'informations exactes et explicatives. Elles peuvent considérer que le fait de garantir le prêt bancaire avec votre portefeuille ne garantit pas une source de remboursement secondaire solide.

Secteur Analyse de la Banque	Aspects Uniques des IMF	Considérations Essentielles et Apport des IMF
<p>Qualité de l'Actif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de suivi de portefeuille et de rapports. • Concentration de portefeuille. • Données relatives aux retards. • Prêts restructurés/refinancés. • Statistiques relatives aux radiations. • Pourcentage du portefeuille assorti d'une garantie. <p>Principaux facteurs de risque en matière de retards de remboursement.</p> <p>Politiques en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réserves pour pertes sur prêt/couverture de PAR. • Politiques et expérience en matière de garantie. • Restructuration/refinancement. • Procédures et suivi concernant les retards de remboursement. • PAR : politiques et procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> • La culture de remboursement des groupes de clients des IMF est généralement plus forte. • Définition du PAR (différente de la définition du retard de remboursement retenue par les banques). • Dans la durée, les taux de remboursement restent élevés et les retards faibles (bon SIG). • Politiques en matière de réserves fréquemment plus prudentes. • Certaines politiques de régulation peuvent imposer des limites aux politiques des IMF en matière de sortie de bilan. • Politique relative au refinancement/aux restructurations. • Les données concernant le refinancement/la restructuration de prêt ne peuvent être présentées séparément. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les IMF doivent s'attacher à remédier à la compréhension insuffisante qu'ont les banques commerciales des performances des IMF, ainsi qu'à leur confiance insuffisante en ces performances (qualité de l'actif). • Les IMF doivent en principe fournir des documents écrits convaincants pour accompagner leurs états financiers et expliquer leurs résultats. • Les banques peuvent examiner les politiques et les manuels de procédures des IMF, afin de contribuer à développer leur confiance dans les résultats des IMF. • Explication des ratios financiers pertinents de la microfinance. • Explication des méthodologies d'« ajustement » utilisées dans le secteur de la microfinance. • Identification des principaux facteurs de risque affectant les retards de remboursement. • Rôle du SIG dans le suivi des retards de remboursement et réaction en temps réel. • Introduction éventuelle de la collecte de données en collecte de donnée en recourant à une analyse dominante du pool statique, etc.
<p>Passif et Structure du Bilan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille exprimé en % de l'actif. • Capitalisation. • Effet de levier. • Ventilation des échéances de l'endettement. • Sources et structures de la dette. 	<ul style="list-style-type: none"> • La structure de l'actif est moins liquide, ce qui signifie que le portefeuille de prêt contient une portion d'actif plus importante que dans le cas des banques traditionnelles. • Nature du bailleur de fonds et dette quasi-commerciale. • Effet de levier faible. • Mobilisation de l'épargne, effective et prévue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les performances historiques peuvent contribuer à confirmer le caractère prévisible des taux de remboursement et de collecte d'espèces ; soulignent le fait que les échéances des prêts des clients sont plus brèves que les banques traditionnelles.
<p>Liquidité et Gestion de Trésorerie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio actuel. • Dépôts en pourcentage du portefeuille. • Concentration des dépôts. • Rapprochement actif/passif (change, teneurs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique des IMF en matière de liquidité : effectue un suivi et des contrôles. • Les banques peuvent considérer la prévisibilité des programmes de décaissement des IMF, des taux de remboursement, etc., comme constituant des opérations insuffisantes. • Doutes des banques quant à la qualité des systèmes de reporting relatifs à la gestion interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • La liquidité et d'autres préoccupations en matière de gestion de trésorerie sont extrêmement importantes dans l'analyse des institutions financières, bien que moins utilisées pour l'analyse des IMF. • Les IMF doivent intégrer diverses mesures et pratiques de gestion de trésorerie à leur monitoring financier, et inclure des informations au sujet de leurs politiques et procédures.
<p>Rentabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revenu net. • Rendement du portefeuille. • Ratios de dépenses de financement. • Calculs de taux d'intérêts durables. • Ratio de dépenses d'exploitation. • Rendement des capitaux propres, rendement de l'actif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses d'exploitation élevées des IMF. • Calcul des ajustements de subventions et de taux d'intérêts durables (qui ne sont généralement pas utilisés par les banquiers). • Le ratio de dépenses d'exploitation est calculé différemment par les banques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce qu'une banque souhaite voir, ce sont des tendances constantes et en amélioration constante. Toutes évolutions négatives, passées ou présentes, doivent être expliquées clairement. • Les comparaisons des tendances sectorielles, localement et au plan international, sont importantes : familiariser les banques avec des normes et références en matière de meilleures pratiques.

Secteur Analyse de la Banque	Aspects Uniques des IMF	Considérations Essentielles et Apport des IMF
<p>Cash-Flow</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des flux de trésorerie. • Couverture en cash-flow de la tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an + dépenses en intérêts. • Besoins en financement prévus par comparaison aux projections de remboursements + décaissement de prêts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité des taux de remboursement. • Caractère saisonnier du portefeuille de prêt/des remboursements. • Croissance élevée du portefeuille (historique et projection). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de cash-flow des IMF nécessite plus de travail et une meilleure présentation, ainsi qu'une focalisation spécifique sur la fiabilité des taux de remboursement, les influences saisonnières, etc. • Elaboration de rapports de gestion et de suivi de performances en utilisant des indicateurs de performance appropriés.
<p>Analyse des Risques Opérationnels Politiques et Procédures Destinées à Parer aux Situations d'Urgence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques peuvent craindre que les IMF ne disposent pas de bons systèmes de sauvegarde. 	<ul style="list-style-type: none"> • SIG et plate-forme technologique : plate-forme de sauvegarde en cas de risque exceptionnel, c'est-à-dire, les pannes d'alimentation électrique (nécessité de générateurs de sauvegarde).
<p>Gouvernance en Matière Financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités attribuées en matière d'examen de procédures par rapport aux politiques (par exemple, actif/passif ou commissions « Alco »). • Qualité des contrôles internes. • Politique en matière de dividende et ratio dividende/bénéfices. • Opérations entre personnes apparentées. • Protection contre la fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du conseil et PDG d'ONG. • La fonction de contrôle de conformité interne – existe-t-elle ? • Contrôles procéduraux afférents aux décaissements de prêts en liaison avec des opérations portant sur un volume élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'elles soient formalisées ou non, les IMF feront l'objet d'un examen portant sur la qualité de leur gouvernance financière, et notamment : sur le rôle et le dispositif hiérarchique en matière d'audit interne, le contrôle des décaissements de prêts, la protection contre la fraude, les opérations entre personnes apparentées et la politique en matière de dividendes.

**LA GARANTIE DU PRET – UNE APPROCHE ALTERNATIVE A L'ENQUETE :
LES « FORMULES DE BASE D'EMPRUNT » DANS LE CADRE D'UN CREDIT REVOLVING-PRET A TERME**

Concept :	Fournir au(x) banque(s) une clause de nantissement négative ou une sûreté réelle générale sur votre portefeuille de microfinance ²² , les emprunts bancaires donnant directement lieu à un suivi par rapport à la garantie (ce qui atteste de la disponibilité de l'emprunt dans le cadre du prêt). ²³
Trois objectifs :	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'acceptation du portefeuille de microfinance en tant que garantie éligible. 2) La réduction des frais de gestion liés au nantissement de cette garantie.²⁴ 3) L'obtention d'un prêt à long terme pour la croissance, avec une flexibilité en matière d'emprunt et de remboursements.²⁵

La notion de « formules de base d'emprunt » est un concept bancaire courant en Amérique du nord, utilisé pour suivre la garantie fournie à l'appui d'un prêt et vérifier la disponibilité de nouveaux emprunts bancaires, dans le cadre d'un format relativement simple et clair. Ce concept est fréquemment utilisé pour des relations multi-banques, dans le cadre desquelles toutes les banques signent un contrat de prêt commun qui régit le traitement de la garantie et des emprunts, lesquels font alors l'objet d'un suivi mensuel ou au moment de chaque demande d'emprunt par ce certificat de garantie. Alors que les IMF augmentent le nombre de leurs relations bancaires, il peut être utile de se demander si ce concept est applicable légalement au plan local, car : il peut permettre de réduire les frais de gestion de relations bancaires multiples (en standardisant les dispositions en matière de garantie), ainsi que les coûts de nantissement du portefeuille d'une IMF fourni en garantie (en évitant des renflouements permanent et le nantissement de prêts de clients microfinance arrivant à échéance).

Les certificats de base d'emprunt peuvent être utilisés :

- par une banque ou par un groupe de banques en vertu d'un contrat de prêt d'agence bancaire ;
- de manière plus efficace lorsque les concepts de garantie légale de sûreté réelle générale ou de clause de nantissement négative existent (la notion de sûreté réelle générale concerne la mise en gage de la totalité d'une catégorie d'actifs, c'est-à-dire, le portefeuille de prêt d'une IMF) en tant qu'outil destiné à inciter les banques à se focaliser exclusivement sur son actif primaire, le portefeuille de prêts des IMF, en rendant possible une réduction de taux anticipé contre cette garantie, c'est-à-dire que les banques prêteraient 80 % de la valeur de leur portefeuille de microfinance, comme moyen de garantir le remboursement complet de leur emprunt net de tous coûts supportés par eux dans l'éventualité où elles devraient liquider le portefeuille en cas de scénario d'insolvabilité d'une IMF en liaison avec le prêt de la banque.

Dans l'idéal, un scénario de nantissement négatif serait plus adapté :

- l'IMF serait en mesure d'éviter une mise en gage onéreuse de billets de clients individuels, tout en garantissant à ses prêteurs que leurs prêts seraient, en cas de défaillance, bien couverts par le portefeuille de prêts de l'IMF, si l'ont tient compte du fait : 1) que les banques disposent d'un volant de garantie (dans cet exemple, ce volant est de 20 %) ; et 2) qu'en cas de non remboursement de prêt, le portefeuille de prêt de l'IMF serait gagé sur-le-champ ;
- l'IMF a, pour l'essentiel, fait en sorte d'éviter que ses actifs ne soient grevés de charges, même si cela ne vaut qu'en l'absence de problèmes de remboursement de prêt.

Si les banques ne se sentent pas très à l'aise à l'idée de ne disposer d'aucun privilège sur l'actif (une garantie), il est possible qu'elles soient intéressées par la notion de sûreté réelle générale, qui devrait également permettre de réaliser

des économies importantes en matière de garantie en évitant, là encore, des nantissements/rapports au cas par cas au groupe bancaire en liaison avec des prêts de microfinance.

Cette présentation sommaire du concept de Formules de Base d’Emprunt est, pour l’essentiel, une approche pratique pour que les banques confirment la relation entre le solde de leurs prêts à l’IMF et le portefeuille de cette IMF garantissant (directement ou de manière conditionnelle) leurs emprunts bancaires. Trois domaines de vérification principaux sont nécessaires pour que cette approche par Formules de base d’emprunt fonctionne de manière optimale :

- la légalité (les notions de sûreté réelle générale ou de clause de nantissement négative existent-elles ?) ;
- les pratiques bancaires (le concept de prêts bancaires groupés existe-t-il ? Plusieurs banques signeront-elles un contrat de prêt commun ?) ;
- la vérification du mix de prêteurs des IMF (il peut être difficile/impossible de mêler prêteurs internationaux et locaux dans le cadre d’un même dispositif de prêt et de garantie).

Même s’il est possible que ce concept ne s’applique pas directement dans le contexte d’un pays en développement donné, certains éléments de celui-ci peuvent toutefois contribuer à améliorer l’approche de la garantie d’une IMF.

Enfin, l’exemple ci-après est destiné à démontrer comment fonctionne ce concept, et la Banque X pourrait représenter soit les prêts d’un groupe bancaire, soit une banque individuelle.

CERTIFICAT DE BASE D’EMPRUNT

		IMF XYZ	
1)	Portefeuille de prêts IMF	250 000 000	en pesos
2)	80 % d taux anticipé de la garantie du portefeuille	200 000 000	(1 x 80 %)
3)	A : autre dette bancaire pour le financement du portefeuille	90 000 000	
4)	Garantie nette disponible	110 000 000	(2 - 3)
	<i>Banque X : disponibilité d’une ligne de crédit revolving</i>		
5)	La moins élevée des garanties suivantes :		
	a) une ligne de crédit revolving ;	80 000 000	
	b) la garantie nette disponible (4) ;	110 000 000	
	c) la disponibilité maximale : dans le cadre du crédit revolving de la Banque X.	80 000 000	(la garantie figurant au 5a ou au 5b, selon celle qui sera la moins importante)
6)	Prêts échus en vertu du crédit revolving de la Banque X	20 000 000	
7)	L’IMF a demandé un prêt à la Banque X	50 000 000	
8)	Total prêts échus de la Banque X	70 000 000	
	Disponibilité restante en vertu du crédit revolving de la Banque X	10 000 000	(5c - 8)
	<i>Vérification :</i>		

	Responsable financier XYZ (signature)		Président XYZ (signature)

Le certificat ci-dessus est généralement transmis à la banque (ou au groupe bancaire) mensuellement ou au moment d’une nouvelle demande d’emprunt.

PROGRAMMES DE GARANTIE EN EXPLOITATION (2003)

	Women's World Banking	ACCION	FINCA Village Bank Capital Fund	Int'l Guarantee Fund (IGF)	IFC	USAID (DCA Program)
Type de garantie	Lettre de credit de soutien	Lettre de crédit de soutien	Lettre de credit de soutien	Lettre de credit de soutien	Garantie de crédit partielle	Lettre de garantie d'agence : 1) garantie de Prêt ; 2) garantie transferable ; 3) garantie de portefeuille ; et 4) cautionnement de garantie
Fourchette de garantie	Jusqu'à 200 000 USD (portée à 300 000 USD si une banque accepte un effet de levier x3)	Jusqu'à 1,4 millions USD	80 000 USD – 600 000 USD	40 000 USD - 200 000 USD Moy. 90 000 USD	Pourcentage du montant principal jusqu'à un montant de garantie maximum déterminé au cas par cas	1 million USD - 100 millions USD Egalement en équivalent en devise locale
Durée maximale de la garantie	1 an (susceptible d'être porté à 14 mois en fonction de la structure), renouvelable	14 mois, renouvelable	2 ans, renouvelable	1 à 3 ans	De même durée que l'obligation ou le prêt	Jusqu'à 20 ans
Frais facturés	1 % à l'IMF	3 % à la banque locale	0,5 % à l'IMF	3 % - 4 % à l'IMF	Frais de garantie en plus de tous autres frais applicables, comme déterminé au cas par cas	1) Commission d'engagement : forfaitaire, utilizado, 0.25 - 2.00% 0.25 - 2.00 % ; 2) montant d'utilisation Annuel utilisé, 0.25 - 2.00 %
Couverture maximale de garantie de prêt	Jusqu'à 50 % (portée à 90 % dans des cas exceptionnels)	20% - 90%	100%	20% - 80% Moy. 30 %	Montant maximum de la garantie déterminé au cas par cas	50%
Critères						
Portefeuille à risque	5 % à 30 jours					
Autosufficence						
Operationnelle min	2 % annuel					
Effet de levier max.	100%					
(DT/Fonds Propres)	1x					
Autres critères		* crédits évalués au cas par cas	Réservé aux membres du réseau FINCA Possibilité de rembourser le prêt étendu par la lettre de crédit.	Se concentre sur l'Amérique latine : (Chili Equateur, Guatemala, Nicaragua, Pérou et Salvador) et l'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Rwanda, Togo et Sénégal). Préfère les groupes : organizes de manière autonome viables sur le plan économique et gérés efficacement, mais qui ne poursuivent pas seulement des résultats financiers, et qui contribuent au développement économique et social de la communauté à laquelle ils appartiennent	http://www2.ifc.org/proserv/apply/application/application.html	Résultats financiers vérifiés sur 3 ans - Doit recourir au à des prêts pour atteindre les objectifs stratégiques d'USAID dans le pays concerné ; FI doit être une entité dotée de la personnalité morale
Contact et site Internet	Louise Schneider lschneider@swwb.org www.swwb.org	Emilio Gheri egheri@accion.org Jorge de Angulo jangulo@accion.org www.accion.org	Deborah Burand dburand@villagebanking.org www.villagebanking.org	Epaminondas Jácome, Secretary General, Switzerland info@fig-igf.org http://www.fig-igf.org/FIG.htm	http://www2.ifc.org/proserv/products/guarantees/guarantees.html	Gabe Grau ggrau@usaid.gov Heather de Vries devries@thecomunitiesgroup.com

EXEMPLE DE BRIEFING INSTITUTIONNEL IMF
Financiera NOPAR
CONTEXTE

La Financiera NOPAR est une ONG péruvienne créée en 1982 par un groupe de chef d'entreprise locaux. Avec l'aide du réseau de microfinance Sprint, qui a apporté au programme une méthodologie en matière d'assistance technique, l'institution est parvenue à une taille et à une rentabilité significatives, et elle est récemment devenue une entité financière réglementée. Le financement initial de NOPAR provenait de plusieurs organisations donatrices nord-américaines et européennes et, depuis lors, NOPAR a diversifié sa base de financement en faisant appel à la fois à des prêteurs privés et à des banques commerciales locales.

En ce qui concerne sa structure juridique, l'acte constitutif de NOPAR est celui d'une société financière nationale en droit de collecter des dépôts à terme et à court terme. Son capital est majoritairement détenu par des investisseurs locaux (une combinaison d'investisseurs privés et d'ONG appartenant à la NOPAR), ainsi que par divers investisseurs internationaux. Sa structure de gouvernance inclut des réunions mensuelles du conseil et des comités spéciaux de celui-ci, constitués d'experts ayant une expérience en matière bancaire, de droit et de développement socio-économique.

Le programme de crédit de la NOPAR fournit des fonds de roulement pour une production à petite échelle, des activités commerciales et de service appartenant au secteur péruvien des micro-entreprises par le biais de la méthodologie de prêt du groupe de solidarité et, plus récemment, l'ajout de prêts immobiliers et de produits d'épargne individuels. La NOPAR dispose de 33 succursales dont les activités sont centrées sur les zones urbaines dans les régions suivantes : Lima, Arequipa, Trujillo, Chimbote, Talara, Huanuco et Cusco.

Le programme a été couronné de succès et, à la fin de l'année 2002, la NOPAR avait contribué à financer plus de 45 000 micro-entreprises fournissant des prêts équivalant à plus de 3 millions d'USD, avec un taux de défaut de remboursement inférieur à 1 %. Il n'a fallu que deux ans pour faire de la Financiera NOPAR, dont les activités au Pérou ont débuté en 2000, la toute première société péruvienne spécialiste de la fourniture de services de microfinance.

INSTITUTION FINANCIERE

La Financiera NOPAR propose aux secteurs de la micro-entreprise des services financiers de base, dans le but de soutenir les opérations d'entrepreneurs indépendants et d'encourager l'épargne.

A. Prêts

Des prêts sont accordés à des groupes constitués de quatre à huit personnes, avec des garanties réciproques (de type de solidarité personnelle). Les prêts initiaux débutent à un maximum de 150 USD par personne, pour des durées n'excédant pas six mois. Le montant du prêt et sa teneur peuvent augmenter par palier au fil du temps, sous réserve de l'historique de remboursement du client.

En raison du faible niveau des retards de paiement et des défauts de remboursement, la qualité du portefeuille de prêts de la Financiera NOPAR est excellente. La qualité du portefeuille de prêts demeure élevée et cela du fait d'une méthodologie solide, laquelle inclut un processus d'examen initial et une relation personnelle courante solide entre le chargé de prêts et le client. Des chargés de prêts sont recrutés au sein des communautés et des quartiers où se trouvent les agences de la Financiera NOPAR. Ils bénéficient d'une formation complète en matière de méthodologie de prêts à des personnes ou à

des groupes, de sorte que la NOPAR puisse concevoir avec précision des produits de prêt afin de répondre aux besoins croissants de l'activité et de la génération de cash-flow de ses clients. La plupart (70 %) des clients de la Financiera NOPAR sont des femmes qui travaillent comme vendeuses sur les marchés. Le portefeuille inclut des prêts à des cordonniers, tailleurs, banquiers, mécaniciens et vendeurs de rue.

B. Dépôts

La Financiera NOPAR propose une multiplicité d'options de liquidité/revenu afin de satisfaire les besoins des clients dans les domaines des comptes d'épargne, ainsi que des dépôts à terme. Bien qu'il n'existe pas de solde minimum, le solde moyen des comptes d'épargne est de 250 USD (englobant à la fois les clients institutionnels et les épargnants) pour la base de clientèle actuelle et la NOPAR cible également les non-emprunteurs. La collecte d'épargne par la NOPAR a considérablement augmenté au cours de ces trois dernières années, finançant 30 % de son portefeuille de prêt et représentant une diversification importante des sources de financement.

SITUATION ACTUELLE

De multiples facteurs ont contribué aux bons résultats de la NOPAR. Il s'agit d'une organisation dont la culture institutionnelle est centrée sur le dévouement envers le client, qui dispose d'une méthodologie ayant fait ses preuves et d'un personnel dûment formé, ainsi que d'une infrastructure parfaitement positionnée pour développer un réseau de succursales en expansion. La croissance de la NOPAR a été considérable, avec une augmentation du portefeuille de 29 % en 2003. La société de financement est extrêmement rentable, avec la meilleure qualité de portefeuille de toutes les institutions financières réglementées. Il s'agit également de la société financière la plus importante du pays en termes de nombre de clients, avec 40 % de tous les emprunteurs du système financier. La NOPAR est très appréciée en termes de solvabilité, de liquidité et d'adéquation du capital, en particulier par comparaison avec ses institutions homologues.

PRINCIPAUX RESULTATS FINANCIERS (EN MILLIERS DE SOLES)

	1999	2000	2001	2002	2003	2003 Référence sectorielle*
Données de bénéfice net						
Recettes totales	2 172	7 537	11 956	12 069	14 627	
Revenu net	125	232	865	600	1 107	
Rendement de l'actif	1,1 %	0,7 %	1,9 %	1,3 %	1,9 %	0,5 %
Rendement du capital	2,6 %	4,3 %	13,3 %	8,4 %	13,5 %	8,3 %
Données du bilan						
Total actif	11 830	34 329	45 798	45 483	59 183	
Portefeuille de prêts	8 814	24 758	33 215	36 857	47 448	
Dépôts d'épargne	1 865	3 295	5 645	7 102	11 000	
Passif financement	4 700	24 991	30 904	29 278	36 926	
Fonds propres actionnaires	4 882	5 435	6 513	7 113	8 220	
Autres indicateurs						
Prêts en retard > 1 jour	3,2 %	2,9 %	5,1 %	3,1 %	2,6 %	4,8 %
Effet de levier	41,2 %	15,8 %	14,2 %	15,6 %	14,6 %	1,2
Prêt moyen (USD)	345	551	541	585	661	850
Clients	26 174	44 832	61 384	63 038	71 745	40 320
Succursales	8	20	29	32	33	12
Employés	147	275	428	454	473	350

*Données de référence communiquées par l'Association péruvienne des IMF.

Pour de plus amples informations,
contactez :

Maria Beatriz Fernandez
Directrice générale
Financiera NOPAR
Lima, Pérou

Téléphone :
Email :

NOTES

- ¹ Le niveau d'endettement ou effet de levier est traditionnellement défini comme le passif total/la valeur nette. L'effet de levier constitue également un indicateur de la manière dont une institution optimise ses bénéfices, compte tenu du fait que l'endettement est une source de capital moins onéreuse que les fonds propres.
- ² *The Finance of Microfinance [Le financement de la microfinance]*, MicroRate, octobre 2002.
- ³ La définition du rapport dette/fonds propres donnée par MicroRate est la suivante : le total du passif divisé par le total des fonds propres (www.microrate.com/RATINGS/indicators).
- ⁴ Données dérivées des Informations sur le contexte, MicroRate 2002.
- ⁵ Les données 2002 portent sur 30 IMF, dont 19 sont réglementées et 11 non réglementées, tandis que les données 2001 portaient sur 29 IMF, dont 20 étaient réglementées et 9 non réglementées.
- ⁶ Données dérivées des Informations sur le contexte, MicroRate 2002.
- ⁷ Le MBB collecte ses informations auprès des IMF dans le monde entier et diffuse ces informations dans un format permettant le benchmarking et l'analyse de tendance. Les informations résumées ci-dessus reflètent l'intégration financière des IMF analysées à partir de deux perspectives : la structure juridique (les banques réglementées par rapport aux ONG) et la taille (taille du portefeuille).
- ⁸ Définition du MBB : le financement constitue 75 % ou plus du taux du marché.
- ⁹ Le ratio de 100 %+ pour les banques reflète également la diversification des actifs des IMF réglementées, moins la concentration en portefeuille.
- ¹⁰ Le « niveau d'endettement » est défini comme le total dette/fonds propres, mettant ainsi l'accent sur l'accès à l'endettement commercial et excluant la mobilisation de l'épargne, laquelle serait prise en compte dans le ratio total du passif/fonds propres.
- ¹¹ WWB compte 10 affiliées et entités associées en Asie ; ces résultats se rapportent à six d'entre elles.
- ¹² Inclut des membres du réseau WWB en Jordanie et au Maroc.
- ¹³ L'importance et l'incidence d'un environnement réglementaire propice sont clairement attestées par le cas de l'Inde, où des IMF non réglementées parviennent à un niveau d'endettement élevé. L'autre affiliée indienne non réglementée de WWB a obtenu un effet de levier de 3,2X au cours de l'exercice comptable ayant pris fin au mois de mars 03.
- ¹⁴ Les sources commerciales sont définies comme suit : toute épargne ou tout endettement volontaire dont le taux d'intérêt est de 75 % du taux d'endettement commercial en vigueur. En ce qui concerne les affiliées de WWB, ces sources commerciales reflètent presque exclusivement la dette, une seule des IMF étant en phase d'introduction de la mobilisation de l'épargne.
- ¹⁵ Le portefeuille de microfinance n'est pas considéré comme une garantie acceptable et les banques devraient mettre en réserve 100 % des prêts à telles IMF, sans garantie autre/« réelle » (conformément à divers entretiens avec le secteur bancaire philippin).
- ¹⁶ Même si cet accord avec le secteur bancaire était volontaire, et n'était pas le fruit d'une obligation réglementaire, le soutien des pouvoirs publics au secteur de la microfinance a été déterminant.
- ¹⁷ Au cours de l'année écoulée, la *Société Générale* a financé avec succès des prêts financés par des IMF et espère pouvoir envisager des investissements en capitaux à l'avenir.
- ¹⁸ Ce système de gestion de trésorerie est utilisé par Shakti, l'affiliée de WWB au Bangladesh.
- ¹⁹ En procédant à des investissements sous forme de prêt et de fonds propres, ils attestent qu'ils ont été en mesure de développer une méthodologie d'analyse de risque suffisante pour les IMF, et d'aborder des questions telles que la garantie et la propriété.
- ²⁰ Même si les banques ne sauraient se satisfaire seulement d'indicateurs de remboursement, le fait d'illustrer l'importante génération de cash-flow par les IMF sur la base de ces remboursements peut s'avérer utile et les inciter à recourir à une analyse fondée sur des espèces pour évaluer les perspectives de remboursement de prêt des IMF.
- ²¹ L'accès des IMF aux capitaux, Travaux de l'atelier de Kampala, fév. 2002 ; FSD Series 7, p.2.
- ²² En fonction des procédures de dépôt locales, cela pourrait signifier 1) signer un Contrat de garantie (un document juridique entre l'emprunteur et la banque) puis 2) procéder à un dépôt conformément au système local d'enregistrement, ce qui a pour effet de parfaire cette sûreté réelle générale (ce qui la rend opposable).
- ²³ Les banques commenceront normalement par une réduction sur leur taux applicable aux remboursements anticipés par rapport à la garantie de l'IMF (par exemple, 80 % du portefeuille de prêt de microfinance). Même si cette condition peut paraître rigoureuse, il s'agit d'une pratique bancaire courante que le montant du prêt ne corresponde pas à la totalité du montant de la garantie. De nombreuses IMF garantissent leurs prêts par un nantissement de 130 % équivalent à un taux anticipé de 77 % encore plus faible (100/130), et l'élément important consiste à plaider en faveur d'un taux maximum fondé sur un multiple des radiations de votre portefeuille).
- ²⁴ La mise à jour ou le remplacement constant des billets à ordre de microfinance à titre de garantie, compte tenu de la teneur limitée des prêts de microfinance.
- ²⁵ Par exemple : un crédit revolving sur deux ans – une structure de prêt à terme d'un an, au cours duquel l'IMF pourrait emprunter librement et rembourser son prêt à la banque au cours des deux premières années ; puis, durant la troisième, elle amortirait le prêt échu en 12 paiements mensuels (correspondant à la teneur du prêt de microfinance moyen sur 12 mois ; la banque peut également décider de reconduire la structure de crédit revolving/prêt à terme à la date d'expiration du crédit revolving au bout de deux ans, instituant ainsi un nouveau cycle de deux ans pour un crédit revolving et d'un an pour un prêt à terme (amortissement reporté). Un crédit revolving est une période de structure de prêt au cours de laquelle l'emprunteur peut emprunter facilement et rembourser des prêts sur une base privilégiée. Un prêt à terme est l'amortissement du montant principal d'un prêt sur une période de temps donnée.

REMERCIEMENTS

Cette note a été rédigée par Louise Schneider et Greta Greathouse. Nicola Armacost et Vanessa Ward leur ont apporté une assistance rédactionnelle. Sasha Laumeister a fourni une assistance éditoriale concernant la note.



Stichting to Promote Women's World Banking

8 West 40th Street, New York, NY 10018, USA

Tél. : (212) 768-8513

Fax : (212) 768-8519

E-mail : wwb@swwb.org

Site Internet : www.swwb.org