

Avancement de la microfinance par le  
biais du leadership des associations

PRESTATION DE  
SERVICES DE VALEUR



**Préparation à l'investissement et  
les associations de microfinance :  
combler l'écart de financement**

2011

Copyright © 2009 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Préparation à l'investissement et les associations de microfinance : combler l'écart de financement » pour les sections que vous extrairez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW  
Washington, DC 20009-5721  
Tél. : 1 202-534-1400 Télécopie : 1 202-534-1433

La publication de ce document est possible grâce au généreux soutien de la Fondation Citi.

---

# Préparation à l'investissement et les associations de microfinance: combler l'écart de financement

Le Réseau SEEP

Auteurs contributeurs : Deena Burjorjee et Mariana Marinho

Original en anglais

Traduit par Céline Franco, Mark Fitzsimmons et Sarah C. Long



Citi Foundation



## REMERCIEMENTS

Cette note technique a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, le plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Un remerciement tout particulier aux organisations suivantes qui se sont portées volontaires pour partager leurs expériences pour les études de cas incluses dans ce document :

ACCION International

Grameen Foundation, USA

Mennonite Economic Development Associates (MEDA)

Microfinance Center for Central and Eastern Europe and New Independent States (MFC)

Russian Microfinance Center (RMC)

Sa-Dhan, Inde

Sanabel - Réseau de microfinance des pays arabe

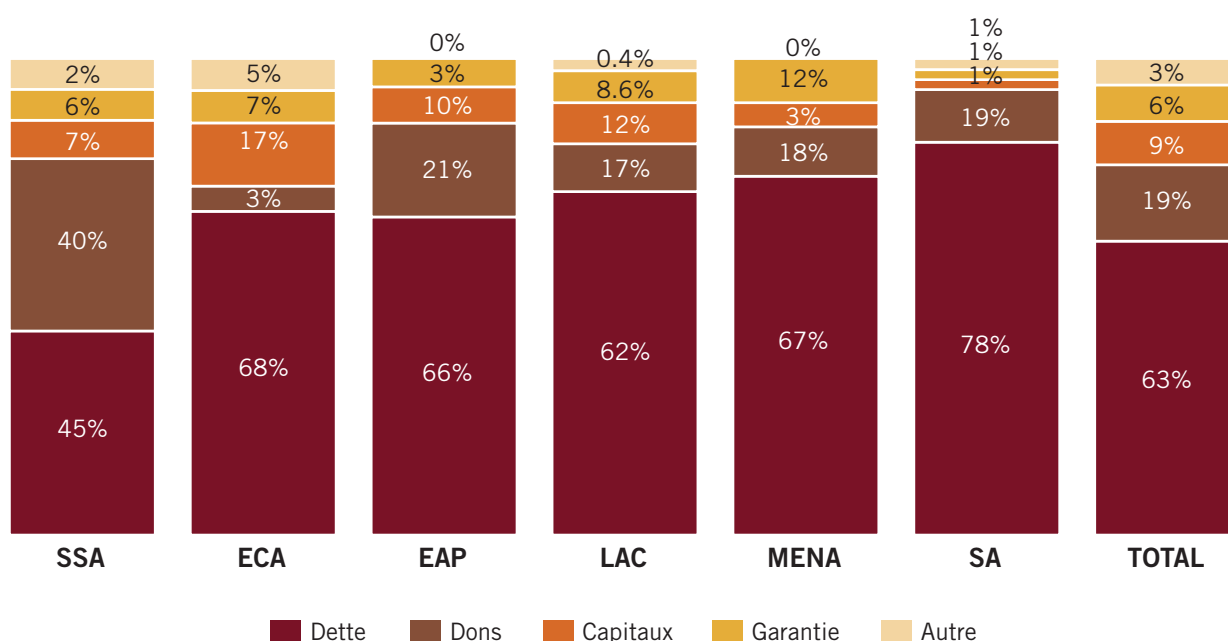
## ABREVIATIONS

CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres)
ECA	Eastern Europe and Central Asia (Europe de l'Est et Asie centrale)
FdF	Formation des formateurs
ICAI	Institute of Chartered Accountants of India (Institut des comptables agréés d'Inde)
IFI	Institution financière internationale
IIM	Instruments d'investissement en microfinance
IMF	Institution de microfinance
MFC	Microfinance Center for Central and Eastern Europe and Independent States (Centre de microfinance pour l'Europe centrale et de l'Est et les Etats indépendants)
MIX	Echange d'informations en microfinance
RECAMIF	Réseau de microfinance d'Amérique centrale
RMC	Russian Microfinance Center (Centre de microfinance russe)
SICSA	Société d'investissement pour la microfinance en Amérique centrale et dans les Caraïbes

# L'Argument en faveur des financements commerciaux

Les clients pauvres et à faibles revenus du monde entier dépendent d'IMF bien capitalisées qui disposent d'un mélange adéquat de fonds suffisants leur permettant d'atteindre leurs objectifs institutionnels. Les récentes tendances de flux de financement allant vers le secteur de la microfinance reflètent un paysage financier en changement dans lequel le financement traditionnel des bailleurs de fonds est en train d'être remplacé par des capitaux privés et davantage de type commercial, qui comprennent un éventail différent de critères d'investissement et des attentes différentes quant au rendement. La dette et les capitaux propres sont remplacés par des dons comme source principale de financement pour la croissance des portefeuilles de microfinance dans le monde. Toutefois, l'accès aux capitaux commerciaux continue d'échapper aux IMF et est devenu plus difficile pour d'autres alors que la crise financière internationale applique une pression sur les marchés des capitaux locaux, et restreint davantage l'accès au financement.

**Figure 1: Flux de financement en 2007**



Nombre de personnes ayant répondu à l'enquête : 54

N.B. : La nature des instruments d'emprunt est différente pour les bailleurs et les investisseurs. Les investisseurs offrent généralement des prêts directement aux institutions financières détaillantes ou indirectement par le biais de véhicules d'investissement. Bon nombre des grands bailleurs, toutefois, canalisent leurs instruments d'emprunt sous forme de prêts aux Etats. Les Etats peuvent ensuite utiliser les fonds à plusieurs échelons, y compris pour une rétrocession des fonds empruntés aux détaillants.

Source : CGAP, 2008, « Enquête 2008 sur les sources de financement de la microfinance: Résultats mondiaux, » dans « Who Is Funding Microfinance? Results of the First Global Survey, » [Qui finance la microfinance ? Résultats de la première étude internationale], document en ligne, <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.9022/Global%20Snapshot%20-%20French%20Final.pdf>

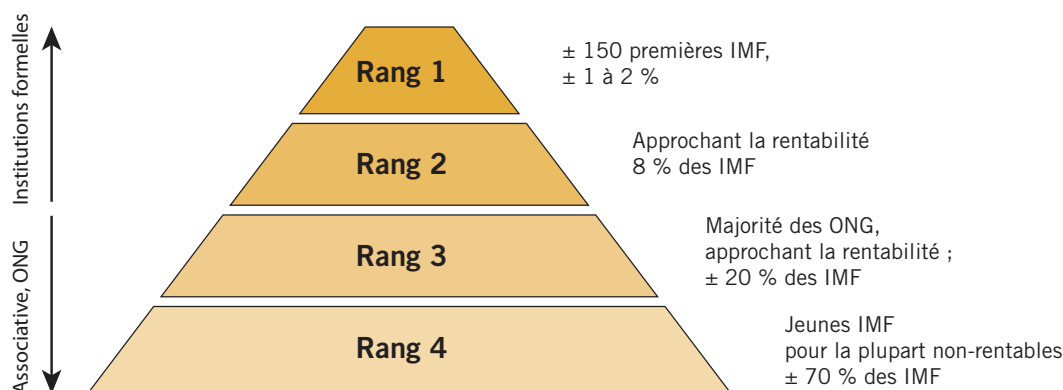
Au fur et à mesure que les associations régionales et nationales s'étendent et raffinent leurs stratégies pour la promotion du développement de secteurs de microfinance dynamiques, il est essentiel qu'ils incluent l'expansion du financement dans les composantes clés de soutien aux membres. De par leur nature représentative et leur accès à un large éventail de parties prenantes, les associations détiennent une place unique en son genre pour faire la promotion et pour améliorer l'accès au financement par le biais de leurs activités directes de renforcement des capacités et leurs services de soutien stratégique.

Cette note technique fait office de guide pour les associations sur la meilleure manière de soutenir la capacité des membres à accéder au capital, d'une façon qui correspond aux services clefs de l'association et qui tire partie de son rôle dans le secteur. Plus particulièrement, ce guide s'intéresse aux différents éléments de préparation des investisseurs et à la manière dont les associations peuvent soutenir ce processus par le biais de leurs produits et services, avec des exemples provenant du terrain à l'appui.

## Comblant l'écart financier

Une des contraintes clefs que rencontrent les IMF au fur et à mesure qu'elles gagnent en maturité et en expansion est l'accès au financement. Les chiffres relatifs à la demande sont variables dans le secteur. Toutefois, on estime que 300 millions de dollars US de plus sont nécessaires afin d'offrir des services financiers aux personnes non-bancarisées du monde entier.<sup>1</sup> Bien que globalement les flux de capitaux propres et d'endettement ont augmenté, l'investissement est dirigé de manière disproportionnée vers les IMF de première et deuxième catégorie (c'est-à-dire, celles qui sont rentables, réglementées ou qui fonctionnent de manière pérenne), qui ne représentent qu'une petite fraction du secteur.<sup>2</sup> La grande majorité des prestataires de services compte toujours sur les bailleurs de fonds et n'a pas encore réussi à entrer sur les marchés financiers locaux et internationaux afin de financer ses activités. .

### Types d'IMF selon le degré de commercialisation



Source : Meehan, Jennifer, 2004, « Tapping the Financial Markets for Microfinance: Grameen Foundation USA's Promotion of this emerging Trend, » document en ligne, [http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27254/21958\\_CapitalMarketsWhitePaper.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27254/21958_CapitalMarketsWhitePaper.pdf)

Le décalage entre la demande des IMF et l'offre des investisseurs est directement lié au niveau de préparation à l'investissement chez les IMF, aussi bien en termes 1) des activités des IMF et 2) de leur capacité à identifier et à communiquer de manière efficace leurs investisseurs potentiels. Dans le premier cas, bon nombre d'IMF sont encore relativement jeunes ou n'ont pas les capacités institutionnelles nécessaires pour répondre aux critères de la plupart des investisseurs commerciaux. Plus précisément, elles ne sont pas en mesure de démontrer certains éléments essentiels aux investisseurs :

- des informations relatives à une performance financière transparente
- l'application des normes du secteur, y compris les pratiques relatives à la protection des clients
- une gouvernance et une gestion saines

1. CGAP, the Consultative Group to Assist the Poor (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres).

2. MicroBanking Bulletin 17, Automne 2008.

- un portefeuille de prêt de haute qualité
- de fortes tendances de rentabilité et d'efficacité
- des prix permettant de recouvrir les frais
- des notations fortes octroyées par des professionnels de la notation
- de bonnes perspectives de croissance
- une gouvernance et un leadership forts et visionnaires.

Dans le deuxième cas, les IMF peuvent être en mesure de répondre aux critères susmentionnés mais ne disposent pas des connaissances ou de l'expertise nécessaire pour lever les fonds auprès d'investisseurs commerciaux et comptent à la place sur le financement plus familier des bailleurs de fonds afin de répondre à leurs besoins de financement. Bien que ces IMF puissent être expertes en rédaction de demandes de financement ou en négociation avec les bailleurs de fonds, elles sont moins bien préparées à :

- déterminer le type d'investissement qui convient afin d'atteindre des objectifs de croissance précis (dette/capitaux propres, long terme/court terme)
- négocier les conditions et le coût des investissements
- passer le processus de diligence requise que les investisseurs exigent
- identifier et gérer les risques divers associés à un investissement donné, particulièrement en termes de taux de change.

En même temps, les investisseurs commerciaux ont tendance à moins bien connaître les marchés de la microfinance et les opportunités d'investissement sur le terrain. Souvent, les investisseurs locaux ne se rendent pas compte du potentiel d'investissement des IMF et voient les services bancaires au bas de l'échelle comme étant trop risqués. Bien que les investisseurs internationaux puissent être convaincus du potentiel d'investissement dans le monde, ils ne disposent pas des données sur le secteur nécessaires à l'évaluation des opportunités précises au niveau des pays.

## Rôle approprié des associations

Les associations peuvent jouer un rôle clef dans la réduction de l'écart financier en tirant profit de leur position sur le marché pour donner davantage d'informations aux investisseurs et préparer les membres à commencer à accéder à l'emprunt et aux capitaux propres afin de répondre aux objectifs institutionnels. La combinaison précise de services offerts et le rôle que joue l'association varieront selon le niveau de maturité du marché, de la demande des membres et de la capacité institutionnelle de l'association. Il se peut que les associations en émergence choisissent de se concentrer sur des services plus traditionnels liés à leur fonction d'échange d'informations. Mais au fur et à mesure que les associations arrivent à maturité et adaptent leurs services aux demandes en évolution du marché, une approche plus sophistiquée devient nécessaire.

### Promotion de la transparence et des échanges d'informations

Une des fonctions clefs d'une association, quel que soit son niveau de maturité, est de faire office de point focal pour la collecte de données, contribuant ainsi à la consolidation et à la promotion d'un flux libre d'informations disponibles au public, exactes

#### Rôles des associations

- 1. Promotion de la transparence et des échanges d'informations**
  - Données de performance des IMF
  - Gestion des connaissances
- 2. Promotion de services de préparation à l'investissement**
  - Formation au renforcement des capacités
  - Formation à la préparation à l'investissement
- 3. Offre d'accès aux investisseurs et présentations aux investisseurs**
  - Amélioration de la collecte et de la dissémination des informations relatives aux investisseurs
  - Etablissement de liens avec les investisseurs actuels
  - Mise en relation



et comparables dans le secteur qu'ils représentent. Cette fonction d'information a généralement lieu à deux niveaux : 1) collecte et analyse de données de performance des IMF et 2) gestion des connaissances des données du secteur tout entier.

## Données sur la performance des IMF

La transparence financière est essentielle pour l'établissement de la légitimité du secteur de microfinance. Le fait de procurer des informations exactes et à jour sur la performance financière des IMF établit une crédibilité auprès des autorités et populations locales, fournit aux directeurs d'IMF des informations essentielles à la prise de bonnes décisions commerciales et permet d'attirer des investisseurs ayant besoin d'évaluer le risque d'investissements potentiels. Cela inclut la promotion de reporting, de notations et de bases de référence de performance normalisés, ainsi que l'établissement d'une terminologie et de définitions communes pour la collecte de données. À l'aide de rapports de base de référence individuels, les IMF peuvent effectuer le suivi de leurs ratios et les analyser en les comparant à ceux de leurs pairs et peuvent évaluer leur propre succès ou lacunes dans le domaine de la performance sociale et des prix du marché, ainsi que leurs ratios financiers normalisés. Les rapports consolidés peuvent offrir aux investisseurs potentiels les informations dont ils ont besoin pour comprendre la manière dans laquelle l'environnement local en question fonctionne.

### **Etude de cas : Sa-Dhan, promotion de la transparence par le biais d'une initiative sur les normes**

Un des associations de microfinance indiennes, Sa-Dhan, soutien le développement du secteur en participant au renforcement des capacités locales, en effectuant la promotion de l'évolution et de l'adoption de meilleures pratiques, en augmentant le nombre de prestataires de services et en contribuant à l'amélioration de l'environnement politique et opérationnel du pays. Dans le secteur de la microfinance indien très peu réglementé, Sa-Dhan effectue la promotion de la transparence de diverses manières.

Par le biais d'un processus de diagnostique participatif avec ses membres, Sa-dhan a élaboré six normes de performance financière qui ont été distribuées aux IMF pour qu'elles soient adoptées et utilisées pour le reporting. Depuis 2004, Sa-Dhan a recueilli et publié ces normes, ainsi que des données sur la performance des IMF et des informations supplémentaires, afin d'aider les investisseurs et les banquiers à évaluer les opportunités d'investissement dans le secteur. Le rapport intitulé *Bharat Microfinance Quick Data Report* (ou Bref rapport Bharat de données sur la microfinance) comprend des données d'IMF non-auditées et est publié juste après la clôture de l'exercice financier. Le rapport intitulé *Bharat Microfinance Side-by-Side Report* (ou Rapport Bharat de microfinance côte à côte) comprend des données financières auditées ainsi que des analyses de performance des IMF.

En outre, Sa-Dhan travaille de concert avec l'Institut des comptables agréés d'Inde, l'entité nationale de comptabilité qui est prévue par la loi, afin de publier des normes de comptabilité pour les IMF. Ces travaux devraient établir des pratiques de comptabilité uniformes chez les IMF dans le pays tout entier et apporter davantage de transparence au reporting financier.

## Gestion des connaissances

Outre la collecte de données de performance des IMF, les associations jouent un rôle essentiel dans la compilation des données pour le secteur tout entier sur l'état du secteur et les développements récents dans le domaine, ce qui offre une meilleure idée du climat d'investissement. Les évaluations du secteur de l'environnement financier, légal et réglementaire au niveau national ou régional peuvent donner aux investisseurs une compréhension plus nuancée des défis auxquels sont confrontés les IMF sur un marché donné, ainsi que des tendances d'opportunités d'investissement et des opportunités actuelles. Cela s'applique particulièrement aux marchés de microfinance en émergence ou pionniers, où le potentiel commercial et les risques qui y ont associées sont mal connus. Ces rapports peuvent également être utilisés afin de demander un plus grand soutien de la part des décideurs politiques en effectuant la promotion d'un environnement plus propice aux investissements dans les IMF, ainsi que pour identifier les meilleures pratiques pour l'établissement de secteurs financiers inclusifs au niveau national qui peuvent être utilisés comme guide sur d'autres marchés.



Les évaluations du secteur doivent inclure des informations sur les domaines suivants :

- indicateurs macroéconomiques
- indicateurs sur le secteur financier
- cadre juridique/réglementaire
- analyse de l'offre et de la demande en microfinance
- données sur la performance des IMF
- analyse des tendances du secteur de la microfinance
- sources de financement (marchés de capitaux publics et privés)

### Etude de cas : étude sur le secteur effectuée par le MFC

Le MFC (ou Centre de microfinance pour l'Europe centrale et de l'Est et les Etats nouvellement indépendants) soutient un secteur de la microfinance pérenne et axé sur le social qui offre des services financiers et non-financiers adéquats à un grand nombre de familles indigentes et de microentrepreneurs dans la région ciblée. Afin de faire avancer cette cause, le MFC cherche à offrir des services de haute qualité et à établir des relations sur le long terme avec la communauté de la microfinance.

En 2003, le MFC a publié la première édition annuelle de sa série intitulée *L'Etat de la microfinance en Europe centrale et de l'Est et dans les Etats nouvellement indépendants*, dans le cadre d'un projet ECA (Europe et Asie centrale) ayant pour objectif d'identifier les acteurs de la microfinance et d'identifier les obstacles que rencontrent les IMF pour accéder au financement. Les sujets couverts vont de l'accès à divers services financiers et leur utilisation, le flux d'envois de fonds, le marché potentiel de la microassurance, l'offre de microcrédits et les services d'épargne des IMF, la performance sociale des organisations non-gouvernementales et des institutions non-bancaires.

Le rapport cible les instances gouvernementales, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les IMF et est distribué aux acteurs intéressés par la microfinance dans la région de l'Europe et l'Asie centrale. Le rapport constitue une importante composante des efforts de facilitation de l'investissement du MFC et offre des informations sur le nombre et le type de bailleurs qui financent le secteur, ainsi qu'une analyse des conditions qui sont celles des IMF sur le marché.

## Prestation de services de préparation à l'investissement

Au fur et à mesure que les associations arrivent à maturité, ils peuvent aller au-delà de leur fonction clef d'information pour explorer des services plus complexes qui peuvent aider directement leurs membres accéder au capital. Cela peut se manifester sous la forme d'activités formelles de renforcement des capacités menées directement par l'association ou en partenariat avec des prestataires de services techniques qualifiés.

### Formation au renforcement des capacités

Afin de régler la question des contraintes opérationnelles relatives à l'accès au capital, de nombreuses associations effectuent du renforcement de capacités avec leurs membres sous la forme de programmes de formation ciblés pour les responsables de prêts, ainsi que les cadres moyens et supérieurs, selon les besoins du marché. Ces programmes aident les IMF à se préparer aux investissements en se concentrant sur des domaines organisationnels clef du développement. Les associations peuvent ajouter de la valeur en se concentrant sur des domaines stratégiques de soutien :

- **Gestion financière et pérennité** : analyse et reporting financiers, modélisation financière, gestion de l'actif, levée de fonds/marketing
- **Soutien opérationnel et fonctionnel** : élaboration de nouveaux produits, développement des ressources humaines, marketing et commercialisation
- **Soutien stratégique à la direction** : gestion des risques, planification et développement commerciaux stratégiques, gouvernance et planification de la succession

- **Gestion de la performance sociale** : connaissances financières, évaluations de l'impact, indicateurs de performance sociale, politiques de protection des clients, etc.

## Formation à la préparation à l'investissement

Les IMF plus avancées qui ont satisfait les critères opérationnels et financiers de base des investisseurs davantage commerciaux pourront tirer profit d'un accompagnement spécialisé à la préparation à l'investissement qui les aidera à passer à l'étape suivante. Pour bon nombre d'IMF, particulièrement celles qui ont démarré en tant que projets de bailleurs de fonds, il est plus difficile d'évoluer dans le monde des investisseurs commerciaux que dans celui des autres canaux de financement plus connus. Non seulement ces discussions introduisent un nouveau lexique financier pour la gestion des IMF, mais aussi elles exigent une compréhension plus approfondie de la structure financière et des coûts liés aux différentes options de financement disponibles.

### **Etude de cas : préparation à l'investissement et la gestion par ACCIÓN et MEDA**

MEDA (Associés mennonites pour le développement économique) et le Centre pour l'inclusion financière (CFI) à l'ACCIÓN International organisent la formation à la Préparation à l'investissement et la gestion, qui combine la préparation pour l'investissement en capital et les compétences en gestion. Cette formation est conçue pour permettre aux IMF prometteuses d'attirer et gérer les capitaux fournis par les investisseurs commerciaux ainsi que les investisseurs socialement motivés. Depuis 2006, des centaines de personnes ont participé à différentes versions de la formation au Préparation à l'investissement et la gestion qui est ouverte aux non-membres de l'ACCIÓN et MEDA.

La formation est axée sur les cadres supérieurs et sur les institutions de microfinance de deuxième et troisième catégorie qui cherchent à développer leur capacité de mobiliser des capitaux des sources d'investissement conventionnelles, plutôt que des bailleurs de fonds. La formation dure généralement deux à cinq jours, mais elle peut être adaptée selon les besoins du sponsor et de l'IMF. La formation est renforcée par des études de cas basées sur des expériences réelles en microfinance dans lesquelles les cadres supérieurs prennent des décisions basées sur un certain nombre de variables concurrentes afin de déterminer les meilleures options d'investissement. Les thèmes d'investissement abordés dans la formation peuvent comprendre les mesures de performance avancées, les caractéristiques de la dette et des capitaux propres, les tendances dans les marchés des capitaux microfinanciers, les exigences et les attentes des investisseurs, la valuation et les négociations. La formation répond également à quelques questions clés de gestion, qui doivent être traitées de manière satisfaisante dans le but d'attirer des capitaux permanents. Elles comprennent la gouvernance et la responsabilité, la planification d'affaires, la gestion actif-passif et la transformation.

MEDA et CFI travaillent avec les associations de microfinance pour sélectionner les participants potentiels et identifier les besoins du groupe afin de d'adapter la formation à la Préparation à l'investissement et la gestion. En outre, ils croient que les associations peuvent contribuer grandement en aidant à évaluer l'impact de la formation. Actuellement, MEDA et CFI mettent en œuvre un suivi en ligne après la formation qui est mené par le biais des webinaires, des discussions animées et des blogs. Ils s'attendent à ce que ces outils aient un impact même plus grand avec la participation des associations de microfinance.

Les associations peuvent offrir des sessions de formation personnalisées axées sur l'identification des fonds adéquats, leur négociation et acquisition par les IMF auprès d'investisseurs commerciaux. Le fait de donner aux membres des IMF les outils nécessaires pour participer aux négociations bien préparés facilite la communication avec les investisseurs et aide les IMF à trouver des solutions de financement qui satisfont de manière adéquate leurs besoins en financement. Cette formation préparatoire peut inclure les sujets suivants :

- **Bases élémentaires de la diversification du financement** : aperçu des termes et concepts, de l'importance d'atteindre les objectifs de croissance et de développement de l'IMF avec des financements commerciaux, de la compréhension des coûts liés aux différentes options de financement (dette versus capitaux propres versus garantie) et de l'orientation sur la manière d'obtenir le type de financement adéquat (sur la base des besoins institutionnels actuels de l'IMF et de ses objectifs à long terme)
- **Introduction sur les investisseurs** : aperçu des types d'investisseurs privés (sociaux tout comme purement commerciaux) qui investissent actuellement sur le marché de la microfinance, du processus et des critères d'investissement

types (sociaux tout comme basés sur la performance financière), de l'importance de la transparence et conseils sur la gestion de ces relations dans le cadre de partenariat sur le long terme

- **Présentations à l'investisseur** : élaboration d'un plan commercial stratégique, mis sur pied d'une « tournée de présentations » et préparation du processus de diligence requise
- **Conclusion de l'affaire** : analyse et négociation d'une fiche de termes, évaluation des coûts totaux de financement (y compris les coûts cachés) et évaluation des risques liés au taux de change et aux instruments de couverture locaux

Si les associations n'offrent pas de formation directe à leurs membres sur ses sujets, ils peuvent choisir d'identifier des programmes de formation de préparation à l'investissement externes et d'inscrire leurs membres aux cours qui conviennent (par exemple, par le biais d'une présélection), sur la base de leur niveau de maturité et des besoins en investissement actuels.

### Etude de cas : le projet de préparation à l'investissement de la Fondation Grameen

La « Formation de préparation à l'investissement » de la Fondation Grameen est une initiative internationale créée pour faire avancer l'accès des institutions de microfinance aux marchés financiers. Elle travaille avec des IMF afin de les aider à mieux comprendre leurs besoins de financement et à élaborer des stratégies leur permettant de négocier les meilleurs accords financiers possibles.

La « Formation de préparation à l'investissement » cible les IMF de deuxième catégorie (en termes de croissance) et quelques IMF ayant atteint le début de la troisième catégorie qui avancent rapidement vers l'investissement financier. Les participants sont choisis par le biais d'un processus de présélection. La fondation Grameen s'adresse aux associations de microfinance locales pour tenter de trouver des candidats qui correspondent aux critères de la formation et passent en revue l'état financier de chaque IMF pour assurer que les groupes soient homogènes, sur la base de leur niveau de maturité, afin d'augmenter les chances de succès de la formation. Une fois la sélection effectuée, le contenu du cours est personnalisé pour correspondre aux besoins des participants avec un accent mis sur 1) les différents besoins financiers et types de financement des IMF aux diverses étapes de croissance, 2) le pour et le contre des différents types de financements commerciaux, 3) les stratégies d'obtention de financement auprès de prêteurs et d'investisseurs commerciaux et 4) des astuces pour la négociation des meilleures conditions possibles (par exemple, en termes de prix, de teneur du prêt, des relations entre l'investisseur et l'emprunteur, etc.).

Depuis 2006, la Fondation Grameen a conçu des formations sur la préparation à l'investissement qui ont été dispensées à des partenaires et à des non-partenaires. Les cours peuvent inclure un atelier de suivi. En outre, un suivi moins formel est effectué avec les partenaires par le personnel sur le terrain. Dernièrement, les associations jouent un rôle important dans le partage de retour d'informations sur la manière dont les IMF font usage de leurs connaissances afin d'assurer le peaufinement constant du cours.

## Offre d'accès aux investisseurs et présentations aux investisseurs

Les associations peuvent utiliser leur accès exceptionnel aux informations par le biais de leurs membres et liens avec les acteurs clés pour faire le pont entre les IMG et un large ensemble d'investisseurs privés. Il est important de noter que les membres rentrent en concurrence pour ces fonds. Par conséquent, les associations doivent être prudentes et ne pas être perçues comme aidant une organisation plus qu'une autre ou comme s'impliquant de facto dans la prestation de services.

### Amélioration de la collecte et de la dissémination des informations relatives aux investisseurs

Les associations peuvent créer une base de données nationale, régionale ou internationale d'investisseurs ou de véhicules d'investissement en microfinance qui sont intéressés par leur pays ou région.<sup>3</sup> Cette ressource pourrait inclure des infor-

3. Le Centre de Microfinance publie le Répertoire des bailleurs (*Directory of Funders*) chaque année, il dresse la liste des bailleurs actifs en Eu-

mations sur les stratégies, les critères et les conditions d'investissement, le soutien d'assistance technique parallèle, les mécanismes de garantie pour le recours à la dette locale, ainsi que des informations sur des consultants, conseillers et autres ressources relatives à la préparation à l'investissement faciles d'accès pour les IMF. Bien que certaines de ces informations sont disponible au niveau international sur le marché MIX, en personnalisant les informations pour les besoins du pays ou de la région, les associations peuvent offrir des informations plus détaillées et pertinentes à leurs membres.

### **Etude de cas : la conférence de Sanabel et le Forum de financement**

Sanabel, le réseau de microfinance des pays arabes, effectue le plaidoyer pour la croissance, l'innovation, les meilleures pratiques et la normalisation du secteur de la microfinance. Il le fait en renforçant la capacité de ses membres par le biais de formations, d'assistance technique et d'échange entre les pairs axés sur les besoins et en faisant la promotion de meilleures pratiques en microfinance auprès des acteurs de la région avec des efforts axés sur la transparence, la normalisation, l'apprentissage par les pairs et les échanges d'informations.

L'association profite de sa conférence annuelle, entre autres, comme occasion de donner aux participants le bilan de l'état des financements commerciaux dans la région et de dresser le portrait de l'état de préparation à l'investissement de diverses IMF dans le monde arabe. Outre des sessions récurrentes sur le financement des IMF (à savoir, arriver à la transparence, formaliser le secteur de la microfinance, négocier les conditions de financement, se préparer à l'investissement commercial), Sanabel a développé un « forum de financement » spécial qui fait maintenant partie intégrante de sa conférence annuelle.

Le forum de financement a pour but 1) d'offrir une plateforme aux investisseurs et aux bailleurs leur permettant de partager avec les IMF leurs priorités d'investissement commerciales et sociales ainsi que leurs perspectives sur la disponibilité de financement et 2) de faciliter les rencontres en tête-à-tête entre les IMF et les investisseurs leur permettant de discuter de possibilités de financement particulières. Cet événement de réseautage préplanifié a permis aux membres de Sanabel d'établir et d'approfondir des relations avec les investisseurs et les bailleurs, particulièrement pour les IMF de niveau 2 et 3 qui cherchent à augmenter et à diversifier leurs sources de financement. Compte tenu du rôle stratégique régional de l'association et de sa conférence annuelle, ce forum de financement est certainement l'événement d'investissement le plus opportun pour les IMF du monde arabe et les investisseurs qui s'y intéressent dans la région.

### Etablissement de liens avec les investisseurs actuels

Les associations peuvent faciliter l'établissement de relations entre les investisseurs et leurs membres en offrant des briefings personnels sur le climat d'investissement, en expliquant la terminologie utilisée dans le secteur et les critères d'investissement, y compris les normes émergentes de protection des clients, en effectuant des études et des rapports à jour sur le secteur qui soient adaptés aux besoins des investisseurs et en faisant office de première source d'informations à jour sur les données de performance sociale et financière des IMF. a.

### Mise en relation

Les associations peuvent également faire usage de leur conférence annuelle et d'autres manifestations afin de rassembler les IMF membres et les investisseurs. Ces forums offrent des occasions de réseautage ouvert, et les événements spécialisés peuvent mettre en contact les membres et les investisseurs qui partagent les mêmes buts et objectifs d'investissement.

---

rope et en Asie centrale (avec leurs coordonnées, types de produits, conditions proposées et critères d'éligibilité). Le Réseau de microfinance du Pakistan publie un rapport semblable intitulé « Fond pour la microfinance au Pakistan : un aperçu » (Funds for Microfinance in Pakistan: An Overview), qui, outre un résumé des sources de financement dans le pays, souligne les bailleurs clefs qui ont un intérêt stratégique dans le secteur.

# Principes directeurs pour les associations

---

L'accès au financement est une priorité croissante pour la majorité des IMF qui sont dans le secteur de la microfinance. La manière dont les associations se positionnent pour aider leurs membres à satisfaire leurs besoins de financement se révélera essentielle au fil du temps. L'élaboration de produits et de services qui sont axés sur la demande et adaptés au niveau de développement du secteur et les capacités internes des associations seront des composantes clés de la réussite. Au fur et à mesure que les associations élaborent des stratégies pour un plus grand soutien aux membres dans l'accès au financement, ils doivent garder à l'esprit un certain nombre de considérations.

## 1. Tirer profit des avantages comparatifs de l'association.

Les associations doivent faire usage de leurs avantages comparatifs dans les domaines tels que le renforcement des capacités, le plaidoyer et l'échange d'information et doivent renforcer les produits et services de bases en conséquence. Les associations sont de plus en plus intéressées par un rôle qui va au-delà du rôle traditionnel de facilitation avec une position plus volontariste sur les marchés financiers locaux en tant qu'investisseurs directs. Toutefois, cela pourrait les empêcher de se concentrer sur les activités clés et exige une expertise spécialisée dont les associations ne disposent pas généralement.

## 2. Partir des travaux déjà en place.

Les associations doivent tirer profit des travaux déjà en place dans le domaine de la préparation à l'investissement et doivent se baser sur les formations dispensées par les prestataires de services techniques ou les associations internationales. Dans la mesure du possible, les associations doivent utiliser des outils existants, en les traduisant et en les adaptant comme il convient et incorporer les informations les plus pertinentes et à jour sur les investisseurs et le climat d'investissement actuel.

## 3. Escompter la nécessité de s'adapter à un large éventail de compréhension du sujet.

Bien qu'un certain nombre d'institutions plus mûres et de première catégorie disposent de personnel spécialisé qui détient une expérience bancaire et connaît bien la terminologie bancaire, la majorité des IMF continue à avoir des difficultés avec les concepts de base de la commercialisation et de la transition d'un financement de bailleurs de fonds ou par dons à une base de financement axée davantage sur les fonds privés. Par conséquent, les associations doivent disposer d'un large éventail d'outils afin de satisfaire les besoins changeants de leurs membres qui se situent à différents niveaux de développement.

## 4. Etre préparé à éduquer les investisseurs.

La plupart des institutions financières internationales et des véhicules d'investissement en microfinance qui investissent dans le secteur de la microfinance connaissant le modèle commercial, la terminologie et les indicateurs qui sont utilisés pour évaluer la performance des IMF, toutefois, ce n'est pas le cas de beaucoup d'investisseurs privés. Ces investisseurs ont un point de vue purement commercial et seront souvent tentés d'appliquer les outils traditionnels d'évaluation des risques lors qu'ils évaluent les IMF. Les associations peuvent offrir un service d'importance à leurs membres en participant à l'éducation des investisseurs par le biais de leurs échanges concernant les normes et les meilleures pratiques du secteur ainsi que les derniers développements en date en gestion de performance sociale et protection des clients.

## 5. Aider les membres à faire valoir leur argument commercial.

Les associations peuvent aider leurs membres à comprendre la nécessité d'avoir différents investisseurs et à mettre sur pied un argument commercial qui corresponde à un large éventail de critères d'investissement et d'attentes de rendement sur le marché. Cela permet aux IMF de rentrer en relation avec des investisseurs qui partagent des objectifs d'investissement semblables allant de ceux qui sont purement financiers jusqu'à ceux qui cherchent à doubler les résultats.

### Etude de cas : la foire à l'investissement du RMC

Le RMC ou Centre de microfinance russe représente les intérêts de la communauté de microfinance de la Fédération de Russie. Il fait office de centre de ressources pour le secteur de la microfinance en Russie et comme forum national permettant les interactions avec l'Etat, le public et les investisseurs. Le RMC demande par le biais de son plaidoyer un environnement juridique propice à la microfinance, dispense des formations et offre des services de consultation professionnelle aux institutions de microfinance et fait la promotion de normes de microfinance nationales.

Chaque année, le RMC organise une « foire à l'investissement » lors de sa conférence de microfinance annuelle. Cette manifestation offre au secteur de la microfinance une occasion unique en son genre d'en apprendre davantage sur les banques et les investisseurs de Russie et sur les produits qu'il offre. Les représentants des institutions de microfinance ont la possibilité de rencontrer des agents de banques commerciales et de sociétés d'investissement spécialisées qui participent à la foire et de négocier directement avec eux. En 2008, près de 500 représentants d'IMF, des bailleurs de fonds et de l'Etat, ainsi que 15 investisseurs locaux et étrangers ont participé à la 7e Conférence nationale de la microfinance en Russie. En outre, un répertoire d'investisseurs a été créé et distribué à tous les participants de la conférence. Du fait des efforts du RMC, le montant total des investissements étrangers a augmenté pour atteindre les 20 millions de dollars US.

## Ressources

---

### Outils en ligne

CGAP. 2006. *Commercial Loan Agreements: A Technical Guide for Microfinance Institutions*. [Accords de prêts commerciaux : un guide technique pour les institutions de microfinance.] Préparé pour CGAP par Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton LLP. Washington, DC : CGAP/Banque mondiale. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.10641/>

Marcus Fedder. 2009. « Loan Clauses That Bite: A Guide to Potentially Dangerous Covenants in Common MFI Loan Agreements. » [Les clauses des prêts qui mordent : un guide sur les engagements potentiellement dangereux dans les accords de prêts courants pour les IMF.] Document en ligne. Posté le 5 juin 2009. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.10641/>

### Cours

Fondation Grameen, réservés aux membres

ACCION, réservés aux membres

## **À propos de SEEP**

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.





**The SEEP Network**

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)

Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)