



# SAMagazine

Toutes les actualités sur la Semaine Africaine de la Microfinance du 9 au 13 Octobre 2017



## Sommaire

Romain Schneider à la SAM 1

### Entreprendre en Afrique :

Inclusion financière en Afrique 3

Entretien avec Bagoré Bathily de la Laiterie du Berger et Jaine Maina de Vert Ltd. 5

Financer efficacement les PME exclues du financement bancaire classique 7

Accès aux services financiers pour les femmes chefs d'entreprise en Afrique 10

Quels rôles pour les structures d'accompagnement des PME en Afrique ? 12

### La performance sociale et les IMF :

Application des normes GPS aux PME emprunteuses 13

Enjeux autour des performances sociales pour les institutions financières soutenant les PME 14

### Faire face aux enjeux climatiques :

PME: la couverture des risques liés au changement climatique 17

Financement des PME agricoles africaines 18

### L'ère Fintech :

Partenariats à l'ère des FinTechs 20

Édité par 

www.microfinance-afrique.org

## Romain Schneider à la SAM

Romain Schneider, le Ministre de la Coopération au Développement et de l'Action humanitaire au Luxembourg

**Le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) appuie activement ADA dans sa mission de support à la finance inclusive et est le principal soutien de la Semaine Africaine de la Microfinance (SAM). Le ministre Romain Schneider répond à nos questions sur l'action du Luxembourg dans le domaine de la microfinance et son implication dans la SAM.**



**Depuis plus de 20 ans, le ministère soutient ADA. Pour quelles raisons le Luxembourg est-il aussi actif dans le développement de la microfinance ?**

Au cours des deux dernières décennies, le gouvernement luxembourgeois a activement soutenu le développement de la microfinance et de la finance inclusive comme outils pour promouvoir le développement et éradiquer la pauvreté – ce qui est son objectif ultime. Pour ce faire, le Luxembourg vise à donner à une population pauvre, généralement exclue des services financiers formels, un accès à des services financiers de base tels que le crédit, l'épargne, le transfert d'argent ou encore la microassurance. L'ONG *Appui au Développement autonome* (ADA) a joué un rôle clé pour poser les jalons du secteur de la microfinance au

Luxembourg dès le début et la collaboration n'a cessé de s'intensifier depuis lors.

ADA agit sous mandat de la Coopération luxembourgeoise dans le domaine de la microfinance avec l'objectif d'innover, d'améliorer les outils, de faciliter les échanges et d'accompagner des projets pilotes d'institutions de microfinance en Amérique centrale, en Asie et en Afrique. L'engagement d'ADA a par ailleurs été fondamental pour la création d'expertise en finance inclusive au Luxembourg. On peut citer à ce sujet le *Luxembourg Microfinance and Development Fund* (LMDF), le *Microinsurance Network* ou encore la Chaire en microfinance à l'Université du Luxembourg.

Depuis le début des années 1990, le gouvernement a contribué à l'évolution de ce secteur, notamment par son action politique dans un grand nombre de fora nationaux et internationaux, et par ses actions avec ses partenaires tant bilatéraux que multilatéraux, publics, privés et de la société civile. Le Luxembourg est devenu entretemps un important centre d'excellence en matière de finance inclusive. Il s'agit par ailleurs d'un secteur de niche pour notre place financière, avec pas moins d'un tiers des véhicules d'investissement en microfinance domiciliés au Luxembourg. L'effet de levier des investissements publics est donc considérable.

Par toutes ces actions, nous générons un impact positif en matière de lutte contre la pauvreté et contribuons à la mise en œuvre des Objectifs du développement durable. Le rôle des acteurs publics, et donc de la Coopération luxembourgeoise, consiste par ailleurs à favoriser l'instauration d'un climat de confiance et d'un environnement propice nécessaires au développement des finances inclusives. Nous mettons à disposition une assistance technique, par exemple en matière de législation, de régulation et de supervision des activités de microfinance, ou en matière de renforcement des capacités (institutionnelles et en ressources humaines) des multiples acteurs impliqués. Depuis plus récemment, le Luxembourg utilise également les outils de microfinance et de finance inclusive pour contribuer à la protection de l'environnement et promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables.

**Après la Semaine européenne de la microfinance, ADA a créé la Semaine Africaine de la Microfinance (SAM). Que peuvent apporter ces conférences aux acteurs du secteur ?**

Avec un nombre record de quelques 470 experts du domaine enregistrés, le succès de la Semaine européenne de la microfinance, dont la dixième édition s'est tenue à Luxembourg en novembre 2016, est indéniable. Ce format vise à faciliter le dialogue, l'échange et la coordination entre des acteurs de différents secteurs – civils, publics et privés – des pays européens. L'organisation d'un forum similaire en Afrique avec nos partenaires africains s'est imposée pour les inclure au mieux dans cet échange de bonnes pratiques.

**Le ministre Romain Schneider sera présent à la cérémonie d'ouverture de la SAM le 10/10/17 de 11h à 12h30.**



Depuis 2013, ADA a organisé deux Semaines Africaines de la Microfinance sur le continent africain, la première en Tanzanie et la deuxième au Sénégal. La troisième aura donc lieu en octobre 2017 en Ethiopie, à Addis Abeba. La SAM est organisée par ADA en collaboration avec les principaux réseaux de microfinance en Afrique. Cet événement réussit à rassembler les réseaux et les praticiens du terrain avec les responsables de banques centrales et de la Banque africaine de développement, offrant la possibilité d'aborder le cycle complet de la microfinance, allant du régulateur au consommateur final. C'est donc du très concret, les experts se rencontrent et cela permet un échange extrêmement fructueux entre toutes les parties prenantes.

La conférence est l'endroit pour analyser les méthodes de travail et améliorer les résultats escomptés. La SAM sert également de forum pour tâter le pouls de tous les acteurs impliqués, discuter de nouvelles tendances, de sujets d'actualité et échanger les bonnes et meilleures pratiques, mais aussi les échecs. Surtout, la SAM est un lieu de rencontre et de sensibilisation pour les experts du domaine. Chaque SAM se tient sous un thème spécifique ; la SAM 2013 à Arusha avait traité « La réglementation de la microfinance en Afrique : 20 ans après » avec plus de 250 participants venant de 44 pays, dont 38 Etats africains, 20 investisseurs institutionnels internationaux et plus d'une centaine d'institutions de microfinance. La SAM 2015 à Dakar, avec plus de 540 participants de 40 pays, visait à promouvoir la finance inclusive comme vecteur de développement du secteur agricole

en Afrique sous le thème « Innover pour accélérer la finance rurale en Afrique ». C'est le succès de ces événements qui confirme l'engagement et le travail de qualité des acteurs impliqués.

**Que vous inspire Addis Abeba comme lieu retenu pour la troisième édition de la SAM ?**

Au cours des années, Addis Abeba s'est développée comme un des hubs majeurs du continent africain et ceci à plusieurs égards. Addis Abeba est non seulement devenue la capitale diplomatique de l'Afrique avec le siège de l'Union africaine et la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies, mais la capitale éthiopienne a également vu un développement économique remarquable avec des taux de croissance élevés. Le Luxembourg y dispose par ailleurs d'une représentation diplomatique. Dans le domaine de la microfinance, l'Ethiopie est expérimentée et il convient de mentionner deux institutions éthiopiennes qui ont déjà gagné notre Prix européen de la microfinance, à savoir les instituts de microfinance Buusaa Gonofaa en 2008 et Harbu en 2010. La microfinance est donc un outil bien connu dans la corne de l'Afrique avec des structures en place et le sujet de la prochaine SAM, à savoir le développement

des PME en Afrique, est en ligne avec les priorités nationales de l'Ethiopie.

**La SAM sera consacrée au développement des PME en Afrique. Pourquoi ce sujet suscite-t-il autant d'intérêt aujourd'hui ?**

En Europe comme en Afrique, ce sont les petites et moyennes entreprises qui constituent le moteur des économies locales et nationales. Or, force est de constater qu'il n'existe que très peu de structures de financement pour les PME, qui se situent souvent entre la limite supérieure des prêts couverts par la microfinance et la limite inférieure pour les prêts bancaires. Il y a donc un segment manquant entre ces deux limites dans lequel les PME ont du mal à trouver du financement et, par conséquent, à se développer. Il faudra y remédier, car seulement un secteur dynamique des PME permettra par exemple de relever l'un des grands défis du continent africain qui est l'emploi des jeunes. En outre, l'accès au financement permet également aux PME de sortir de l'économie informelle pour entrer dans l'économie formelle, avec tous les avantages que cela induit, notamment au niveau de la sécurité sociale.

**Comment le Luxembourg peut soutenir les banques et les IMF qui financent et renforcent ainsi les PME ?**

Le Luxembourg, on l'a vu, est engagé depuis un certain temps dans le domaine de la finance inclusive et de la microfinance. Un des piliers de la politique de coopération luxembourgeoise est un engagement continu et constant, ce qui permet aux IMF en question et aux autres partenaires d'avoir une certaine prévisibilité dans leurs planifications. En plus de notre engagement continu, le savoir-faire et l'assistance technique de nos partenaires de mise en œuvre sur place, en l'occurrence ADA, renforcent notre appui aux IMF.

Traditionnellement, la microfinance octroie une série de petits crédits à court terme avec des taux d'intérêt relativement élevés, pour couvrir les coûts et risques engendrés. Pourtant, ce soutien encourage souvent plutôt la reproduction d'activités existantes et pas assez le développement de nouvelles activités économiques porteuses et créatrices de valeur ajoutée. C'est pourquoi il faut, à côté de ceci, spécifiquement cibler les petites et moyennes entreprises à fort potentiel de croissance dont le principal objectif est de générer un impact à travers la création d'emploi, le développement de services ou de produits pour des populations démunies, ou qui se définissent par rapport à une finalité sociale ou environnementale. Le Luxembourg, ensemble avec ADA, vise à travailler dans cette direction, et plusieurs projets sont prévus à cette fin. Le choix du thème des PME pour la SAM 2017 permettra de soulever cet argument et de sensibiliser les autres donateurs ou parties prenantes à ce sujet. Les fonds d'investissements domiciliés au Luxembourg sont des investisseurs potentiels d'une importance considérable à ce niveau et pour l'atteinte des ODD ■



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Affaires étrangères  
et européennes

Direction de la coopération  
au développement et  
de l'action humanitaire

**Voulez-vous en savoir plus sur le rôle de l'inclusion financière en Afrique ?  
Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance le 10/10/17 :**

**Plénière 1 : Inclusion financière et création d'emplois en Afrique**

**Plénière 2 : Développer l'entrepreneuriat en Afrique - retour du terrain**

**Plénière 3 : Nouvelles approches et solutions pour développer les PME**







## Inclusion financière en Afrique, zoom sur le financement des PME

**Dans les pays africains, les petites et moyennes entreprises sont les premières pourvoyeuses d'emploi. Inspiré de trois exemples nationaux en Côte d'Ivoire, au Kenya et au Maroc, le présent article dépeint l'environnement des PME et l'émergence de l'innovation, des règlements et de la croissance. Il évoque également les limites des PME au regard de l'accès au crédit et aux services, et mentionne les solutions apportées par l'assistance technique.**

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont les principaux viviers d'emploi dans la plupart des pays africains. En dépit de la croissance continue du secteur et de l'émergence de cadres réglementaires plus propices, la croissance des PME demeure freinée par de multiples obstacles, notamment l'accès aux services financiers.

**A l'examen des preuves récoltées par trois études nationales (Côte d'Ivoire, Kenya et Maroc) menées dans des sous-régions africaines différentes, la contribution économique des PME apparaît comme significative.**

Tant en Côte d'Ivoire qu'au Maroc, plus de 90 % des entreprises sont

des PME. Cependant, comme l'illustre le tableau 1, leur contribution au PIB est faible, surtout dans le cas du Maroc où la définition des PME sur la base du chiffre d'affaires annuel est plus large que dans les autres pays étudiés (cf. Tableau 2).

**Les PME opèrent dans un grand nombre de secteurs variés.** Au Kenya, la plupart des PME (62,9%) se concentrent dans le commerce de détail et le négoce ; viennent ensuite la production manufacturière, le tourisme et l'agriculture. Seules 4% des PME sont actives dans l'agriculture au Kenya, ce qui laisse à penser que l'agriculture est principalement une activité de subsis-

tance. Au Maroc, les PME apportent surtout une contribution dans l'agriculture (78%) et l'hôtellerie (70%) ; suivent les services, le négoce et la pêche. En Côte d'Ivoire, aucune répartition par secteur n'est disponible ; toutefois, entre 2014 et 2015, le nombre de jeunes entreprises a progressé de 47% alors que l'emploi dans l'agriculture était en baisse, ce qui laisse à penser que les travailleurs s'éloignent des activités à forte intensité de main-d'œuvre au profit d'activités plus productives.

**Les règlements spécifiques aux PME sont limités.** Au Kenya, par exemple, la loi sur les micro- et petites entreprises (MPE) de 2012 fut adoptée pour offrir un cadre légal et institutionnel à la promotion, au développement et à la réglementation des MPE. Le registre des MPE fut établi en vertu de cette loi mais un certain nombre d'autres fonctions critiques doivent encore être mises en place et dans l'intervalle, cette loi ne peut produire tous ces effets. Cette absence de cadre réglementaire effectif peut être, en partie, observée sur l'indice de facilité à faire des affaires de la Banque mondiale (cf. Tableau 3), qui épingle le déficit réglementaire d'un pays à l'autre. Dans le cas de la Côte d'Ivoire, malgré un léger recul dans le classement entre 2015 et 2016, le pays a suivi une tendance à la hausse depuis 2013 alors qu'il n'atteignait que la 177<sup>e</sup> place sur 190. Désormais, ce pays s'avère être l'un des 10 pays qui progressent le plus vite sur le chantier des réformes.

**Il existe une forte corrélation entre l'indice de facilité à faire des affaires et l'économie informelle.** En 2012, 90% des entreprises ivoiriennes étaient qualifiées

**Tableau 1 : Contribution des PME à l'économie**

	Côte d'Ivoire	Kenya	Maroc
Part du PIB	20%	28,50%	20%
Part des entreprises	90%	non-disponible	95%
Part des emplois	23%	non-disponible	50%

**Tableau 2 : Classification des PME**

	Côte d'Ivoire		Kenya		Maroc	
	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel
Microentreprise	<10	<USD 50	<10	<KES 500	<10	<USD 290
Petite entreprise	10-50	>USD 50	10-49	USD 5-50	>10	USD 290-19M
Moyenne entreprise	51-200	USD 250-1,7M	50-99	non-disponible		

Source: Microfinanza 2015, 2016

**Tableau 3 : Indice de la facilité de faire des affaires**

	Côte d'Ivoire	Kenya	Maroc
2016	142	92	68
2015	139	113	68

d'informelles, tandis que 83% des travailleurs kenyans étaient, selon certaines sources, employés dans le secteur informel en 2014. En outre, 42% du PIB marocain en 2015 était lié à l'économie informelle. Les principales raisons de la persistance d'un vaste secteur informel dans ces pays sont la lourde fiscalité et les autres exigences administratives qui sont inabornables pour les petites entreprises, suivies de la corruption et de l'urbanisation rapide. Toutefois, comme le suggère le taux de chômage de 4% recensé en Côte d'Ivoire, le lien entre ce taux et le secteur des PME est ambigu, et il se peut que le principal défi du marché du travail soit lié aux activités à faible productivité (sous-emploi), notamment pour les populations rurales et les femmes à leur compte.

**Des opportunités significatives se présentent grâce au potentiel des PME à intégrer des solutions technologiques dans leurs activités et à s'appuyer sur l'infrastructure existante.** Au Kenya et en Côte d'Ivoire, le réseau des opérateurs mobiles est bien déployé sur le territoire et les services de paiements mobiles sont connus du grand public. Cette conscience accrue de la finance numérique peut être exploitée pour attiser la croissance des activités commerciales et mobiliser de nouvelles sources de financement.

**Les principaux défis qui se posent aux PME dans les trois pays sont l'accès limité au financement et le manque de compétences techniques et managériales adéquates.** Des compétences en comptabilité et en marketing sont requises pour établir des liens avec des investisseurs potentiels, mais peu nombreux sont les salariés d'une PME qui disposent des qualifications nécessaires.

Le développement de compétences techniques serait aussi utile afin de renforcer l'efficacité et de s'éloigner d'activités à forte intensité de main-d'œuvre. Au Kenya et en Côte d'Ivoire, les interventions excessives du gouvernement en matière économique ont également promu l'émergence d'un environnement non concurrentiel et de niveaux relativement élevés de corruption.

**Les prestataires d'assistance technique actuellement actifs dans les trois pays se concentrent spécifiquement sur deux grands défis pour les PME.** Au Kenya, les prestataires d'assistance technique

les plus actifs sont des entités commerciales privées et des agences de développement, tandis qu'en Côte d'Ivoire et au Maroc perdure une tradition de développement économique mené par l'Etat et par conséquent, un nombre significatif de programmes et d'organismes gouvernementaux dédiés aux PME a été établi.

Par exemple, le *SME Resource Centre* (projet de l'IFC) basé au Kenya œuvre au développement des entreprises, offre à plus de 6 000 PME divers modules de formation dédiés et établit des liens avec les institutions financières et des assureurs afin de répondre aux besoins financiers. En Côte d'Ivoire, le Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Artisanat et de la Promotion des PME (MENAPPME) a récemment été mis sur pied dans le cadre de la stratégie de développement des secteurs minier, agro-alimentaire et du bâtiment. Ce ministère entend accélérer le développement des PME en dehors de la capitale économique Abidjan en facilitant l'accès au microcrédit et en produisant des formations spécifiques aux métiers. Des coopératives (par ex., Ecookim, COPABO) soutiennent aussi activement les cultivateurs de noix de cajou et de cacao désireux de coordonner leurs activités commerciales ou de promouvoir les produits bio.

**Les difficultés liées au financement incluent le coût du crédit, de sévères exigences en matière de sûreté, une absence de documents comptables formels et une capitalisation insuffisante.** Un sondage mené en Côte d'Ivoire en 2016 révèle que les besoins de financement des PME s'élèvent à 2,3 milliards de dollars US. Au Kenya, les propriétaires et les familles, qui représentent 71,9% des financements formels et 80,6% des financements informels, constituent la principale source de capitaux pour les entreprises commerciales, et il est clair qu'il revient aux institutions financières d'« opérer la jonction ». Au Maroc, l'offre est plus solide et les principaux prestataires de services financiers aux PME sont des banques locales et d'autres institutions financières.

**Les principales raisons du faible nombre de prêts souscrits par les PME sont étroitement corrélées à la tenue peu formelle des livres comptables.** Les prêts sont coûteux car les financements aux PME sont communément associés à des portefeuilles improductifs. En outre,

l'asymétrie des informations perdure à cause de l'absence de bureaux de crédit fiables en Côte d'Ivoire et au Kenya, et de l'incapacité des PME à fournir des bilans comptables audités. Dans le contexte marocain, les montants sollicités pour les prêts sont soit trop petits pour les banques, soit trop élevés pour les IMF, qui, quoiqu'il en soit, devraient subir des ajustements réglementaires pour se mettre à niveau et servir les PME.

Indubitablement, les PME africaines opèrent dans un environnement commercial plus propice qu'il y a dix ans. Le secteur des PME connaît une phase de croissance et suscite un intérêt et un soutien accrus de la part des régulateurs et des investisseurs. Dans le souci d'aider ces entreprises à rejoindre l'économie formelle, il convient d'apporter aux PME de l'assistance technique ciblant les compétences managériales et techniques, et ouvrant un meilleur accès à des services financiers appropriés et adaptés.

**Les principaux types de financement offerts aux PME sont des prêts à court terme, des garanties et des fonds privés.** Les banques kenyanes ont conçu divers produits financiers pour les actifs et le négoce, notamment des produits d'affacturage et de crédit-bail financier, mais les PME continuent de recourir largement à des mécanismes de découvert bancaire (qui constituent actuellement 43% des emprunts) pour financer les besoins en fonds de roulement. Dans le contexte ivoirien, les investissements étrangers dominent : les institutions de financement du développement (IFD) ont tendance à offrir des transactions plus importantes (d'une valeur d'1 million de dollars US) tandis que les autres institutions et les fondations se concentrent sur des prêts plus modestes d'une durée d'un ou deux ans.

Des régimes de garantie financés par le gouvernement et des IFD existent aussi au Kenya et au Maroc, où les entreprises peuvent compter sur ces mécanismes pour accéder à un financement octroyé par des institutions financières formelles. La Caisse Centrale de Garantie au Maroc peut se porter garante pour 50 à 80% des prêts octroyés aux PME par les banques, les sociétés de crédit-bail ou des investisseurs en capital à risques. Or, le succès de cette formule a été limité. Le Fonds africain de Garantie pour les PME mis en place par la Banque Africaine de Développe-

ment est une initiative panafricaine destinée à stimuler l'octroi de prêts aux PME par les banques.

D'autre part, le MENAPPME en Côte d'Ivoire met sur pied une unité baptisée *Business Angels*, qui calculera le score de crédit des PME, ouvrira un bureau de crédit et créera un fonds de garantie pour les PME d'ici 2020.

Selon le plan de développement stratégique sectoriel, la microfinance est qualifiée d'acteur habilité à couvrir des prêts pour une durée maximale de 12 mois pour les plus petites entreprises générant un chiffre d'affaires inférieur à 3 000 USD. Les besoins en financement des entreprises de taille moyenne sont supposés être couverts par les banques commerciales et les sociétés de capital-investissement, et il reste aux *Business Angels* à combler le déficit de financement à long terme sur fonds propres pour les MPE.

Les solutions numériques contribuent aussi à ouvrir l'accès des PME au crédit. *Kopo Kopo* au Kenya permet aux PME d'accepter et d'exécuter des paiements en M-PESA lors de l'achat immédiat de biens et de services. La plateforme numérique aide les PME à réduire la manipulation du numéraire et a lancé un service d'avance de caisse non sécurisé baptisé *Grow*. En Côte d'Ivoire, l'opérateur mobile Orange a lancé Orange Collecte, une plateforme de financement participatif cherchant à faciliter l'expansion des jeunes entreprises. En ce sens, s'appuyer sur l'usage répandu des portables et sur la volonté du régulateur à faciliter les transactions en monnaie électronique peut également contribuer à combler le déficit de financement ■

MicroFinanza Rating Srl

**Voulez-vous en savoir plus sur l'investissement dans les PME ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Session parallèle : Solutions pour accompagner les PME, investir dans le Private Equity par la BEI, le 10/10/17**





# Connaissez-vous Bagoré Bathily?

fondateur de la Laiterie du Berger au Sénégal

**La Laiterie du Berger repose sur un modèle d'approvisionnement local pour les produits laitiers au Sénégal. Son but est de donner des débouchés aux éleveurs nomades dans un pays où la majeure partie du lait consommé est du lait en poudre importé. L'entreprise sociale emploie aujourd'hui 250 salariés répartis dans la région de Richard Toll où est collectée la matière première, et son siège à Dakar.**



Bagoré Bathily

## **Pouvez-vous nous présenter brièvement votre institution et sa mission ?**

La Laiterie Du Berger (LDB) est entrée en production en 2007 avec pour mission de construire la filière laitière sénégalaise. En effet, les éleveurs dans ce pays manquent de débouchés pour leur lait alors que la consommation urbaine de produits laitiers est en forte croissance, approvisionnée par le lait importé sous forme de poudre essentiellement.

En 10 ans d'activité, LDB est devenue le second acteur du marché des produits laitiers frais au Sénégal, grâce notamment à sa marque DO-LIMA, particulièrement connue et appréciée dans ce pays. Un de ses succès commerciaux est la mise en place d'un produit industriel en revisitant une recette traditionnelle combinant lait fermenté et céréales locales (Thiakry).

Elle a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 5 millions d'euros en 2016, avec 250 employés, et a construit un bassin de collecte regroupant environ 800 fournisseurs, auxquels elle apporte différents services en vue d'améliorer leur production (aliment du bétail, services vétérinaires, formation, etc.).

L'entreprise recherche la performance économique en même temps

que la performance sociale pour la pleine réalisation de sa mission. Elle a rassemblé dans son tour de table, son conseil d'administration et son réseau de partenaires locaux constitué de structures capables de lui apporter un accompagnement sur la mise en place de ses métiers (développement de l'élevage, industriel, vente, marketing, administration, etc.).

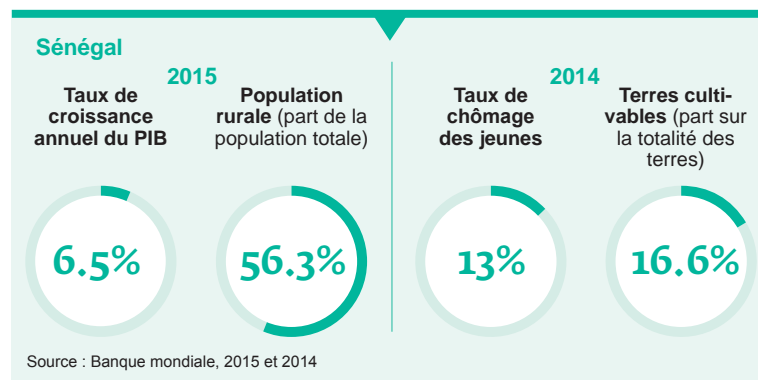
L'entreprise a reçu plusieurs distinctions dont l'African Award For Entrepreneurship en 2012 et l'Award interne du Groupe Danone pour son innovation Thiakry en 2015. Par ailleurs, au Sénégal, son impact reconnu est à la base de sa nomination à la vice-présidence de l'interprofession laitière nationale.

## **Pouvez-vous nous parler du rôle des investisseurs par rapport à votre activité et de vos attentes vis-à-vis d'eux ?**

La Laiterie du Berger s'est mise en place grâce à l'association d'un groupe familial d'entrepreneurs et d'un Fond d'Investissement (Investisseur et Partenaire pour le Développement). La présence d'un investisseur professionnel dans le tour de table et la gouvernance a été un facteur de succès qui a permis, entre autres, de bien anticiper les besoins de financement dans ce projet complexe, où la croissance imposait des investissements constants et où la rentabilité n'a réellement été atteinte qu'après 10 ans.

Le renforcement du tour de table de LDB pendant les 10 dernières années a été fait pour combler les besoins en capital en même temps que les besoins d'accompagnement stratégique de long terme, en particulier pour développer les métiers industriels.

Grâce à une bonne culture financière, l'entreprise a réussi à conserver, en dépit de sa trajectoire longue



vers la rentabilité, de bons équilibres de bilan. Elle a de ce fait, en plus du capital, réussi à mettre en place des dettes adéquates qui n'ont pesé ni sur son développement ni sur son équilibre financier. La qualité de la relation avec ses banques au Sénégal et avec les banques de Développement sont un de ses atouts dans un contexte où les PME peinent souvent, au Sénégal, à avoir un dialogue de qualité avec les banques.

## **Parlez-nous des problèmes que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre de votre projet.**

La première difficulté pour LDB était la complexité opérationnelle de son projet, qui devait mettre en place de manière simultanée 3 métiers : (1) collecte de lait, (2) transformation industrielle, et (3) commercialisation de produits frais.

Face à cela, elle a eu besoin d'un management très qualifié sur plusieurs métiers dès le départ, ce qui est un défi en soi et correspond à des coûts fixes élevés, mettant sous pression la rentabilité.

La solution de financement adéquate a donc été un des défis constants de LDB pendant toute la phase de mise en place.

Pour les projets à fort impact économique et social mais nécessitant un temps long pour parvenir à leur équilibre, l'absence relative de financement adapté est sans doute la principale difficulté empêchant le démarrage ou provoquant l'arrêt de projets pourtant viables (du point de vue de l'absence d'un cadre réglementaire adéquat pour les entreprises à fort impact social dans les pays en développement).

## **Que pouvez-vous nous dire de la reproductibilité de votre modèle ?**

En dépit de plusieurs tentatives depuis les indépendances, dans la zone sahélienne, aucune laiterie n'est parvenue à construire un modèle d'approvisionnement réellement industriel basé sur le petit élevage.

La réussite de LDB propose un modèle équilibré entre pérennité économique et impact social en construisant les filières locales. Il est reproductible en tant que tel dans toute la bande sahélienne où il existe une population pastorale importante pratiquant un élevage sous valorisé d'une part, et un dynamisme des marchés urbains des produits laitiers d'autre part.

LDB pourrait de ce point de vue avoir servi de pilote, et les mises en place qui suivront seront moins complexes et plus rapides, avec un modèle d'affaire établi et des références pertinentes pour améliorer la qualité des décisions ■

# Connaissez-vous Jane Maina ?

fondatrice de Vert Limited

**Fondée en 2000, Vert Limited est une entreprise kenyane exportant des fruits et des légumes vers l'Europe. Son modèle novateur et pérenne garantit un négoce équitable des produits et instaure une relation de confiance avec les producteurs. Elle travaille directement avec les agriculteurs locaux et leur prête une assistance technique afin de relever la qualité des produits. Vert assure également les certifications « Commerce équitable » et « Global Gap » nécessaires pour l'exportation vers l'Europe.**



Jane Maina

**Pourriez-vous, en quelques mots, nous décrire votre organisme et sa mission ?**

Vert Limited est une société à responsabilité limitée implantée au Kenya. Son cœur de métier est la production, le calibrage, le conditionnement et l'exportation de fruits et de légumes frais à destination, principalement, du marché européen. Vert collabore actuellement avec 1700 petits agriculteurs regroupés au sein de 22 organisations communautaires dans 10 comtés sur 47. Les groupements sont inscrits auprès du Ministère du Genre et des Services sociaux dans la catégorie des groupes d'entraide ou organisations communautaires.

Le modèle d'entreprise de Vert s'appuie sur l'achat de produits frais auprès de petits agriculteurs répartis à travers le pays et adopte une approche intégrée à la chaîne de valeur afin de renforcer l'efficacité à tous les niveaux, de la ferme à la commercialisation en passant par le rassemblement, le transport et le traitement. Sa relation à long terme avec les petits agriculteurs et le soutien qui l'accompagne constituent précisément la proposition unique vendeuse de VERT.

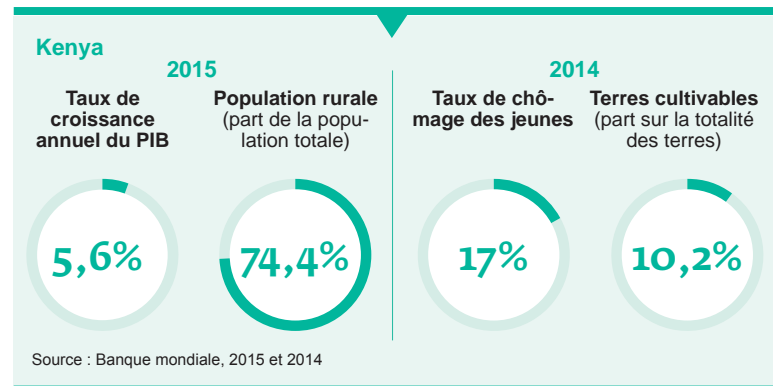
Ce modèle d'entreprise a permis à VERT de nouer des liens forts avec

tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris les agriculteurs, les fournisseurs d'intrants, les financeurs, les ONG, le gouvernement, etc. Il aide également l'entreprise à identifier ces autres activités rentables et complémentaires qui renforcent l'impact social des petits agriculteurs.

Concrètement, en recourant à la même méthodologie d'achat éprouvée pour les légumes frais, VERT a décidé de s'aventurer dans l'épilage de fruits frais pour atteindre les objectifs suivants : diversification du risque de marché associé à la surexposition au marché de l'UE liée à l'activité actuelle d'exportation de produits frais ; diversification et amélioration des revenus du foyer parmi les fournisseurs actuels de produits frais et les petits agriculteurs ; incursion dans une activité de transformation à valeur ajoutée et établissement d'un socle solide en vue d'une diversification ultérieure.

**Pouvez-vous nous parler du rôle des investisseurs pour votre activité et de vos attentes envers eux ?**

Pour pérenniser la croissance constante de notre activité légumes frais et nous diversifier dans l'épilage de fruits, nous avons besoin d'un investissement supplémentaire significatif. Obtenir un financement auprès des institutions financières locales est très difficile pour une PME et lorsque ce financement est possible, son coût n'est pas toujours abordable. Conscients de cette difficulté, les directeurs-fondateurs se sont tournés vers des investisseurs étrangers à vocation sociale, car il y avait un réel impératif à aligner la finalité du modèle d'entreprise avec les approches des nouveaux actionnaires. Nous avons ensuite pu sceller des accords comportant un panaché d'outils de financement sur fonds propres et sur créances, avec des



investisseurs à vocation sociale, exclusivement. Ainsi, nous avons eu la possibilité d'investir dans une nouvelle ligne tout en conservant la capacité de pérenniser la croissance constante des activités des légumes frais. En outre, la présence d'investisseurs étrangers à vocation sociale nous aide à bénéficier d'un soutien par le biais de leur mécanisme d'assistance technique et de notre inclusion dans leurs réseaux de bénéficiaires d'investissement. Nous profitons du partage d'expérience, évitons les pièges et appliquons les leçons tirées par d'autres entreprises évoluant dans un contexte socio-économique similaire au nôtre. De notre côté, nous nous engageons à augmenter la valeur des parts de nos actionnaires dans notre entreprise afin que tous les investisseurs obtiennent un bon rendement.

**Parlez-nous des soucis rencontrés durant la mise en œuvre de votre projet.**

Après avoir géré Vert Ltd comme une entreprise familiale depuis sa création, il a fallu s'ajuster à la nouvelle structure de gouvernance.

Pour nous, il s'est plus agi de gérer de nombreuses leçons d'un seul coup tout en continuant à faire tourner la société. D'autant plus que nous en sommes aux phases initiales de mise en œuvre. Une fois que l'activité aura totalement décollé et que l'entreprise disposera d'une structure saine de gestion, la pression actuelle sur la direction s'atténuera.

**Que pouvez-vous nous dire de la reproductibilité de votre modèle d'entreprise ?**

Ce modèle peut aisément être répliqué partout en Afrique et dans d'autres pays en voie de développement. La plupart des PME regorgent de bonnes et saines idées commerciales, qui peuvent potentiellement avoir une énorme incidence sociale. Toutefois, l'absence de financement et d'alignement des objectifs avec les partenaires d'investissement font que ces bonnes idées n'en restent justement qu'à l'état... d'idées ■

Fondation Grameen Crédit Agricole

**Voulez-vous en savoir plus sur les entrepreneurs en Afrique ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Research Meets Africa, le 09/10/17**

**Session parallèle : Les défis du financement des entreprises de business social en Afrique Sub-saharienne par la Fondation Grameen Crédit Agricole, le 11/10/17**

**Session parallèle : Envisager l'agriculture comme un business pour les jeunes africains, les clés du succès par Mastercard Foundation, le 11/10/17**



# Financer efficacement les PME intermédiaires exclues du financement bancaire classique : adapter le modèle microfinance à la mésofinance avec le retour d'expérience ACEP



**Les besoins en services financiers des très petites entreprises (TPE) en Afrique sont aujourd'hui satisfaits par plusieurs IMF performantes, dont celles du réseau ACEP. Trop grandes et risquées pour les institutions classiques de microfinance, trop petites et pas assez structurées pour les banques, les PME qui présentent des besoins de financement n'ont jusqu'à ces dernières années pas trouvé d'offre de financement adéquate. Depuis 5 à 7 ans, ce secteur commence à être de plus en plus adressé par des IMF structurées, des institutions qui développent des offres spécifiques.**

Au sein du réseau ACEP, ACEP Madagascar et ACEP Sénégal se sont intéressés très tôt à la mésofinance. Depuis une petite quinzaine d'années, ces institutions ont développé des produits spécifiques distribués avec une ingénierie particulière ; elles ont acquis une forte expérience et obtenu des résultats probants sur ce créneau.

## De quelles PME parle-t-on ?

Le sujet abordé dans cet article concerne les petites PME en géné-

ral peu éligibles au crédit du secteur bancaire traditionnel, pour des besoins de financement compris en moyenne entre 10 et 75 000 euros.

## La concurrence (Banque et TPE) en font une cible de plus en plus prisée

Au démarrage des opérations d'ACEP-Madagascar, et après les échecs des banques sur cette cible, le créneau était quasiment vierge. Depuis 15 ans, on assiste à une volonté de le conquérir ; les banques

commencent à adapter leurs pratiques et interviennent de plus en plus ; certains grands réseaux de microfinance spécialisés TPE intègrent dès leur démarrage une offre pour ce créneau, les réseaux mutualistes mettent en place des dispositifs spécifiques et certains acteurs privés se spécialisent sur ce marché.

## 1. ACEP-Madagascar, un engagement pour les PME de plus de 15 ans

ACEP-Madagascar, créé en 1995, a découvert très tôt l'intérêt de faire évoluer son offre de produit et sa méthodologie vers ce créneau de la mésofinance, puisqu'elle a démarré ses interventions en 2002 avec un projet pilote de financement de PME soutenu par l'AFD.

## A l'origine du projet PME d'ACEP-Madagascar

A l'origine du projet PME au début des années 2000, il s'agissait de trouver les moyens d'accompagner, au-delà du plafond d'octroi, les clients TPE qui avaient fait preuve sur plusieurs cycles de crédit d'une réelle capacité de croissance et d'accumulation et qui, bien qu'arrivés au plafond d'octroi de l'Institution, refusaient de se tourner vers les banques.

L'enjeu était de rentabiliser l'investissement et la prise de risque initiale sur ces clients TPE à potentiel et de valoriser l'historique de la re-

lation avec des volumes plus importants, et donc des perspectives de rentabilité meilleures. De façon plus globale, l'objectif était également de pouvoir fidéliser les clients TPE et de favoriser un bon remboursement de leurs crédits en leur donnant des perspectives d'évolution à long terme avec l'institution.

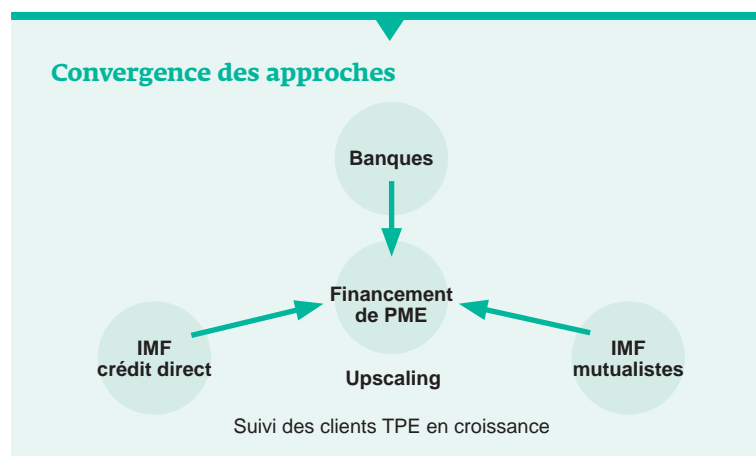
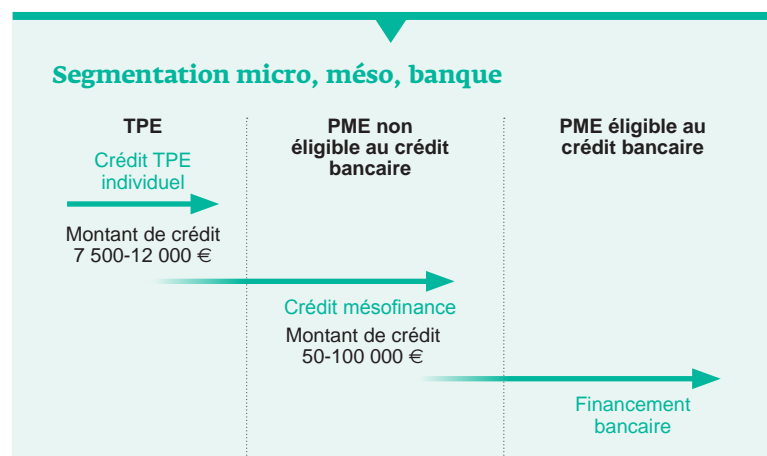
## Justification d'une approche spécifique financement PME

### De la TPE à la PME, une adaptation indispensable de l'offre et de la méthodologie microfinance

A bien des égards, les études menées au démarrage du projet ont montré qu'il n'était pas suffisant et qu'il pouvait même être dangereux d'augmenter simplement le montant plafond des prêts sans revoir la méthodologie utilisée pour les TPE en prenant en considération les éléments suivants :

- Les profils des promoteurs PME sont différents ; en général mieux éduqués, ils sont aussi plus exigeants, plus agiles et disposent d'un réseau de relation plus étendu.
- Leurs besoins sont différents, souvent plus spécifiques et davantage orientés sur l'investissement sur des durées de remboursement parfois plus longues.

Les analyses simplifiées des demandes de financement TPE ont été jugées insuffisante pour des



montants d'octroi qui représentent en moyenne 10 ou 15 fois le montant moyen des TPE ; les pratiques de recouvrement à l'amiable deviennent vite inefficaces et la seule pression de la perspective de disposer d'un nouveau crédit insuffisante pour assurer un bon remboursement.

Sur le plan du risque notamment, il est clairement apparu la nécessité d'une analyse plus poussée des dossiers et d'une approche plus personnalisée - analyse à mener par des collaborateurs également plus expérimentés que ceux chargés d'instruire des dossiers TPE. Des garanties de nature psychologique n'apparaissent plus suffisantes pour assurer une bonne maîtrise du risque de remboursement de montants plus importants sur des durées plus longues.

A partir de tous ces constats, il était impératif d'inventer une nouvelle offre de produit, de mettre au point une méthodologie spécifique PME, notamment pour analyser et mieux maîtriser le risque, et d'adapter l'organisation à la distribution de ce produit.

**Produits et méthodologie : prendre le meilleur de la microfinance et de certaines pratiques bancaires**

Il s'agissait donc sur ce créneau mésofinance de mixer efficacement certains avantages de la méthodologie microfinance classique (proximité, connaissance du promoteur, approche terrain, suivi) et ce que peut apporter certaines techniques bancaires notamment en termes d'analyse, de garantie et de méthodes de recouvrement.

**2. Un produit PME plus personnalisé**

Par rapport au crédit TPE, les montants sont naturellement plus importants et les durées plus longues mais dépassant rarement 24-30 mois, pour essayer de rester dans une logique d'investissement progressif et limiter le risque sur la durée. Il a été décidé de baisser le taux d'intérêt (2 à 3 points en dessous des crédits octroyés aux TPE) compte tenu de coûts de gestion plus faibles et du fait que les promoteurs sont plus attentifs au coût du crédit.

La durée des prêts et la période de différé ont dû être plus personnalisées et flexibles pour s'adapter plus strictement aux contraintes du promoteur et à la nécessité de sécuriser le risque.

Pour certains investissements, notamment les constructions, il a été mis en place un décaissement par tranches afin de mieux garder la maîtrise du déroulé de cet investissement et de faire pression pour une utilisation du crédit conforme à son objet.

Les besoins étant souvent mixtes (investissement et fonds de roulement), il est procédé à un couplage efficace de crédit à moyen terme et crédit à court terme ; l'exigence de garantie formelle et de légalisation de ces garanties se fait naturellement plus forte.

Il apparaît utile de mettre en place des crédits flash à très court terme permettant de résoudre efficacement certains problèmes ponctuels ou de pouvoir saisir une bonne opportunité. Enfin, il apparaît des besoins plus spécifiques en matière de services (transfert, chèques, etc.).

**3. Des conseillers PME à la hauteur des risques et des exigences**

Les promoteurs des PME dont on parle sont mieux éduqués, plus exigeants en matière de qualité de service et plus aguerris dans les négociations ; ils ont besoin d'un traitement personnalisé (guichet VIP, etc.). ACEP a choisi de promouvoir des conseillers clientèle PME (chargés de prêt) d'un niveau plus élevé que les agents de crédit TPE, plus aptes à étudier des dossiers plus conséquents, à évaluer de façon plus approfondie les risques, à élaborer une offre sur mesure répondant aux besoins spécifiques et à discuter d'égal à égal avec les promoteurs. Ces postes ont été pourvus en interne parmi les meilleurs agents de crédit mais ont parfois nécessité des recrutements externes.

**4. Un dossier plus complet, instruit selon des procédures renforcées**

L'instruction des demandes de financement PME se fait sur base d'un dossier plus complet, reprenant plus en détails certains éléments d'analyse (historique et parcours du promoteur, environnement et perspectives, analyse de rentabilité) pour mieux évaluer les risques tant sur le promoteur que sur son projet. Ces éléments d'analyse permettent de mieux comprendre les besoins et de proposer une offre de crédit et de service ajustée (durée, délai de grâce, etc.). S'agissant de risques plus élevés, chaque dossier fait systématiquement l'objet d'une visite précomité sur le lieu de l'entreprise par les membres du comité de crédit, visite axée sur les risques spécifiques pressentis de chaque dossier ; le comité de crédit est composé des membres de la direction directement impliqués, et les décisions font l'objet de délégations très limitées et contrôlées.

**5. Une plus forte exigence en matière de garantie et des méthodes de recouvrement plus formelles**

Les techniques de recouvrement à l'amiable ne suffisent plus face à des promoteurs plus aguerris et disposant par ailleurs de garanties de meilleure qualité ; il convient donc de trouver des garanties réelles plus solides, assises sur des biens matériels (terrains/constructions/véhicules/équipements professionnels) et enregistrées légalement ;

une certaine agilité en matière de légalisation est requise pour assurer un maximum de légalité sans s'exposer à des coûts d'enregistrement souvent prohibitifs. Aujourd'hui, chez ACEP-Madagascar, l'exigence d'une garantie hypothécaire vaut pour 60% des PME du portefeuille, dont la moitié en caution hypothécaire notariée. Les nantissements et cautionnements véhicule constituent un tiers des garanties. Le guichet PME représente 99% des recouvrements judiciaires pour une durée de recouvrement moyenne de 670 jours.

**6. Quelques enseignements de ces expériences**

**Exemple de facteurs spécifiques de risque PME**

- Certaines PME ont une tendance à la diversification non contrôlée de leur activité, en se lançant dans de nouveaux secteurs sans expérience et sans réflexion préalable suffisante dans le domaine, et souvent par réflexe d'imitation. Il faut donc être vigilant et essayer de détecter avec finesse les intentions cachées des promoteurs sur l'utilisation des financements envisagés – différentes techniques efficaces ont pu être développées dans ce sens.
- Le surendettement est un risque important, qui reste difficile à apprécier et nécessite des techniques affinées de la part des conseillers PME pour l'évaluer directement auprès du promoteur mais aussi, et souvent de façon informelle, auprès des autres intervenants sur le marché.
- Le risque de détournement de l'objet de crédit explique une forte proportion des cas d'impayés ; les besoins, y compris personnels, sont en général nombreux chez ces promoteurs (construction de maisons personnelles/achat de terrain) et les crédits sont fréquemment détournés de leur objet ; il convient là via des techniques agiles, de pousser le promoteur à révéler ses réels besoins.

**Quelques facteurs clé de succès**

Au-delà des raisons de réussite générale dans la microfinance (proximité, etc.), notre expérience montre que certains facteurs spécifiques sont importants pour assurer la réussite d'une opération de financement des PME :

**Le réseau ACEP**

- 5 institutions de microfinance : ACEP-Sénégal, ACEP-Madagascar, ACEP-Cameroun, ACEP-Burkina et ACEP-Niger
- 25 ans d'expérience dans la microfinance
- 100 000 TPE financées
- Encours de crédit aux TPE-PME : 130 M €
- Croissance annuelle moyenne : 5 à 40 %

**ACEP et les PME**

- ACEP-Madagascar : mise en place du premier dispositif PME en 2002
- ACEP-Sénégal : extension à partir de 2005
- ACEP-Cameroun et ACEP Burkina : études réalisées – produits PME en cours d'implémentation



## Resultats guichet PME ACEP-Madagascar

Composition du portefeuille PME	
Importance du guichet	30 % de l'encours
Nombre d'entreprises dans le portefeuille	900-1 000
Pourcentage des PME en provenance du guichet TPE	65 %
Pourcentage des entreprises financées « ex-nihilo »	35 %
Montant d'octroi des crédits (*)	
Montant moyen des crédits TPE	900-1 000 €
Montant moyen des crédits PME (*)	10 000 €
Plafond d'octroi crédits PME	60 000 €
Normes de productivité et de gestion	
Taille du portefeuille géré par un conseiller PME	70 à 90 PME
Capacité de production d'un conseiller PME	
en phase de démarrage	5 à 6 dossiers par mois
en régime de croisière	9 à 11 dossiers par mois
Qualité de portefeuille PME	
Portefeuille à risque à 30 j	4 à 5 %
Coût du risque sur encours moyen	1,2 à 1,4 %

(\*) *L'économie malgache fait que les montants moyens d'octroi sont proportionnellement plus faibles que ce que l'on peut observer en Afrique de l'Ouest notamment, où les crédits moyens pour des PME équivalentes sont de l'ordre de 30 à 40.000 €*

Avec une qualité de portefeuille pratiquement équivalente à celle obtenue sur le guichet TPE, le guichet PME assure une forte croissance à l'institution et lui permet d'accroître significativement sa rentabilité globale en donnant une perspective d'évolution aux TPE et en valorisant l'historique développé avec le client.

- La qualité de recrutement et de management des conseillers PME est un point critique puisque ces collaborateurs doivent avoir un profil très complet : être à la fois fin dans l'appréciation des risques personnels, être en capacité de faire des analyses techniques et financières simples mais pertinentes, tout en étant doté d'un sens commercial aiguisé et d'une forte réactivité en cas de détection d'un problème.

- Pour contourner le manque de maîtrise financière des PME, il est nécessaire de contrôler de près l'utilisation des financements et de mettre en place un système de suivi régulier des promoteurs financés.
  - Une certaine créativité et agilité sont nécessaires pour définir un système souple et rigoureux de garantie plus personnalisé et moins coûteux que celui des banques.
  - La qualité de service apparaît comme un élément discriminant pour une cible plus exigeante, notamment dans un contexte concurrentiel : accueil différencié, traitement privilégié, rapidité dans les décaissements (principal avantage concurrentiel par rapport aux banques).
- capacité des méthodologies tournent autour des questions suivantes :
- Comment intégrer l'imprévisibilité des promoteurs pour mieux maîtriser le risque ?
  - Comment alléger les procédures qui apparaissent parfois encore trop lourdes sans accroître les risques (analyse financière/système de suivi) ?
  - Comment prévenir, mesurer et gérer le surendettement des PME qui deviennent progressivement une cible attractive pour bon nombre d'organismes financiers ?
  - Comment développer efficacement des services à valeur ajoutée utile, pour lesquels les banques sont souvent mieux équipées ? ■

### Les questionnements actuels sur le financement des PME

Le financement des PME reste soumis à des aléas et les méthodologies demandent à être sans cesse affinées ; les réflexions pour améliorer la maîtrise des risques et l'effi-

**Thierry Perreau**, Président d'ACEP-International à l'origine du développement des Institutions ACEP.

**Mahefa Randriamiarisoa**, Directeur général d'ACEP-Madagascar.

**Philbert Ratovonirina Mandimbison Nirina**, Directeur des Opérations et du Développement.

Voulez-vous en savoir plus sur la mésofinance par les IMF ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :

**Formation sur l'évaluation institutionnelle, dédiée au personnel (formation sur 3 jours) par RIM, le 9/10/17**

**Session parallèle : Quels défis pour les acteurs qui financent les PME ? Par ADA, le 11/10/17**

**Triple Jump**  
Responsible Investment Management & Advisory



Les opportunités pour les femmes chefs d'entreprise en Ethiopie sont nettement à la traîne par rapport aux opportunités saisies par les hommes. Sur l'indice de l'inégalité entre les sexes du Forum économique mondial de 2016, l'Ethiopie occupait le 106<sup>e</sup> rang sur 144 pays.

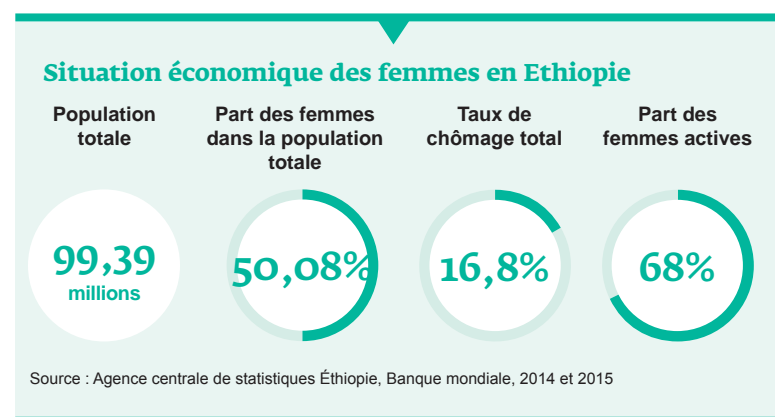
## L'accès aux services financiers pour les femmes chefs d'entreprise en Afrique : le projet de promotion de l'entreprenariat pour les femmes en Ethiopie

**L'accès aux services financiers constitue le principal obstacle sur lequel butent les chefs d'entreprise, notamment les femmes. En effet, leurs défis sont amplifiés par rapport à ceux des hommes. Le projet de promotion de l'entreprenariat pour les femmes en Ethiopie (WEDP) entend aider les entreprises gérées par des femmes afin de diminuer leurs difficultés.**

Dans de nombreux pays et de nombreux contextes, l'accès au crédit est constamment dénoncé comme la première contrainte bridant les chefs d'entreprise. Sachant que l'obtention d'un financement constitue un défi égal tant pour les entreprises dirigées par des hommes que pour celles aux mains de femmes, ces difficultés sont exacerbées pour les femmes qui sont moins susceptibles d'être propriétaires d'actifs pouvant servir de sûreté, mais qui ont plus de chances d'être exclues sur la base de droits de propriété inégaux ou de règlements, de lois ou de coutumes discriminatoires.

L'Ethiopie ne fait pas figure d'exception : bien qu'elle compte parmi les économies africaines connaissant la croissance la plus rapide depuis dix ans, l'Ethiopie demeure à la traîne de ses pairs en matière de crédits octroyés au secteur privé.

Les opportunités pour les femmes chefs d'entreprise en Ethiopie restent inférieures en nombre par rapport à celles saisies par les hommes. Sur l'indice de l'inégalité entre les sexes du Forum économique mondial de 2016, l'Ethiopie occupait le 106<sup>e</sup> rang sur 144 pays. La plupart des femmes désireuses d'attiser la croissance de leur entreprise tombent dans le piège du « chaînon manquant » puisqu'elles ne bénéficient ni des services des banques commerciales (en cause, le minimum trop élevé requis pour un emprunt et les exigences de garantie excessives) ni de ceux des IMF qui servent en priorité les microentreprises au travers de programmes de prêts solidaires à très petits montants. Les entreprises gérées par des femmes avec un objectif de croissance sont ainsi privées des investissements nécessaires à leur prospérité. Le WEDP déploie un modèle efficace pour



élargir l'accès aux services financiers pour les femmes chefs d'entreprise. Lancé en 2012, le WEDP a bénéficié d'un prêt de 50 millions de dollars de la Banque mondiale au gouvernement éthiopien. Les gouvernements canadien, britannique, italien et japonais sont devenus, au fil du temps, des partenaires-clés en finançant une partie des activités du projet pour un montant additionnel de 80 millions de dollars.

Le principal objectif du WEDP est l'augmentation des revenus et de l'emploi dans les entreprises détenues par des femmes en Ethiopie. Le projet a créé la toute première ligne de crédit en Ethiopie consa-

crée aux femmes chefs d'entreprise et l'a couplée à une formation pointue à l'esprit d'entreprendre. Depuis février 2017, le projet a délivré des emprunts à plus de 5 800 femmes chefs d'entreprise et a permis de former plus de 9 500 d'entre elles à l'esprit d'entreprendre. Le WEDP est un des projets les mieux cotés par la Banque mondiale dans la région.

Ce projet modifie la façon dont la microfinance sert les micro- et petites entreprises, et s'adresse à des segments de la population précédemment mal desservis. La ligne de crédit implique une opération de « mise à niveau » du marché pour



laquelle la Banque de Développement d'Ethiopie (DBE) agit en qualité de négociant et les IMF en qualité de détaillants.

Quelques accomplissements remarquables émergent :

- Service aux clients mal desservis : 61 % des clients du WEDP n'avaient jamais contracté d'emprunt auparavant.
- Libération du capital requis : lors du renouvellement des prêts, les montants empruntés progressent en moyenne de 87 %.
- Branches d'activité pérennes : lors du lancement du WEDP, seul 1 % des portefeuilles d'IMF participantes était constitué de prêts individuels à des femmes chefs d'entreprise. Aujourd'hui, les prêts individuels à des femmes chefs d'entreprise représentent 18 % de ces portefeuilles.
- Vecteur de croissance : les entreprises empruntant au titre du WEDP ont vu leurs revenus augmenter de 78,8 % tandis que l'emploi dans ces sociétés progressait de 67,9 % entre 2013 et 2016.
- Taux élevé de remboursement : le remboursement des prêts s'élève à 99,4 %. Parmi les IMF, le portefeuille WEDP affiche les meilleures performances et un PAR inférieur à celui du portefeuille global.
- Capacité des prêteurs améliorée : au travers d'une composante d'assistance technique, les IMF participant au WEDP améliorent leur capacité d'évaluation ; en conséquence, les exigences de sûreté ont reculé d'un taux moyen de 200 % de la valeur de l'emprunt à 125 %. Simultanément, les IMF du WEDP reconnaissent de nouvelles formes de sûretés (véhicules, garanties personnelles, voire stocks) pour garantir les prêts.
- Innovations de souscription : le WEDP familiarise les prêteurs à des technologies de crédit novatrices telles que les tests psychométriques pour prédire la capacité d'un emprunteur à rembourser un crédit. Cette technologie permet aux chefs d'entreprise dépourvus de sûreté de se prêter, sur une tablette, à un test interactif qui prédira la probabilité de leur remboursement.
- Service à la pointe en matière d'expansion d'activité : le WEDP

introduit une formation novatrice à l'esprit d'entreprise. Conçue en collaboration avec d'éminents psychologues de la connaissance, cette formation s'éloigne du simple transfert de compétences commerciales traditionnelles, telles que la comptabilité et le marketing, et se concentre sur le développement de la capacité à « penser comme un chef d'entreprise » et renforce les attributs psychologiques comme la prise d'initiative personnelle, la détermination et l'audace. Un ECR (essai randomisé contrôlé) rigoureux a démontré que la formation à l'esprit d'entreprendre de WEDP et son orientation psychologique renforçaient la motivation et la confiance des femmes et débouchaient sur des profits en hausse de 30 % comparativement au groupe témoin.

Plus de 14 000 femmes chefs d'entreprise ont participé au WEDP. Cependant, la véritable incidence réside dans le savoir, au-delà des chiffres. La réussite du projet est portée par un simple mantra : soutenir les femmes désireuses d'attiser la croissance de leur entreprise, c'est du bon sens économique. En dotant les institutions financières des outils et des connaissances dont elles ont besoin pour offrir des prêts plus généreux aux emprunteuses, le WEDP a établi un modèle reproductible, pérenne et capable d'élargir l'accès au crédit et de catalyser la croissance des entreprises gérées par des femmes ■

**Francesco Strobbe**, chef d'équipe sur le projet de promotion de l'esprit d'entreprendre pour les femmes, Banque mondiale.

**Salman Alibhai**, responsable des opérations, Banque mondiale.

**Voulez-vous en savoir plus sur les Femmes Entrepreneurs ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Session parallèle : Promouvoir la capacité des institutions financières pour les MPME, le 10/10/17**

## Postulez à La Facilité pour la Microfinance Responsable

**Financement disponible pour les formations SPM, les audits et les projets de mise à niveau en Afrique**

La Facilité pour la Microfinance Responsable (FMR) est une initiative qui fournit des formations et cofinance des projets pour renforcer les pratiques de Gestion de la Performance Sociale (GPS) des fournisseurs de services financiers en Afrique et au Moyen-Orient. La FMR est financée par l'AFD et gérée par la Social Performance Task Force (SPTF), en collaboration avec la Smart Campaign.

### Opportunités de formation

Depuis 2015, la FMR a financé 25 formations introduisant la GPS, renforçant la capacité des consultants et des réseaux locaux à évaluer et améliorer les pratiques GPS.

**La formation d'Initiation à la Finance Inclusive Responsable (FIR)** est une formation de 3 jours qui commence par une introduction à la GPS, un aperçu des normes universelles pour la GPS (un manuel complet de pratiques exemplaires) pour aider les Fournisseurs de Services Financiers (FSF) à atteindre leurs objectifs sociaux et à accomplir l'audit social SPI4, qui permet aux FSF d'évaluer leurs pratiques en les comparant aux normes universelles.

La FMR propose également des formations **d'Évaluateurs Smart et des formations d'Auditeurs SPI4**, qui préparent des consultants à effectuer des évaluations Smart et des audits SPI4. La FMR cherche à renforcer les capacités locales en offrant **des formations aux prestataires d'Assistance Technique (AT) sur des aspects spécifiques de la GPS**.

### Opportunité de cofinancement

La FMR propose un cofinancement de 50 % du coût du projet. Elle a déjà cofinancé 30 projets pour aider les FSF à commencer à évaluer et améliorer leurs pratiques GPS. Les offres sont les suivantes :

- Audit Social SPI4 Plus accompagné : permet aux FSF d'évaluer leurs pratiques par rapport à l'ensemble des normes universelles pour mieux comprendre leurs points forts et leurs points faibles.
- Évaluation Smart : permet aux FSF d'évaluer eux-mêmes les normes de protection des clients de Smart Campaign.
- Projet d'amélioration : permet aux FSF de résoudre les faiblesses identifiées dans une vérification SPI4 ou une évaluation Smart.
- Formation spécialisée sur un aspect précis de GPS pour les fournisseurs de services financiers.
- Certification Smart et/ou Notation Sociale.

### POSTULEZ MAINTENANT !

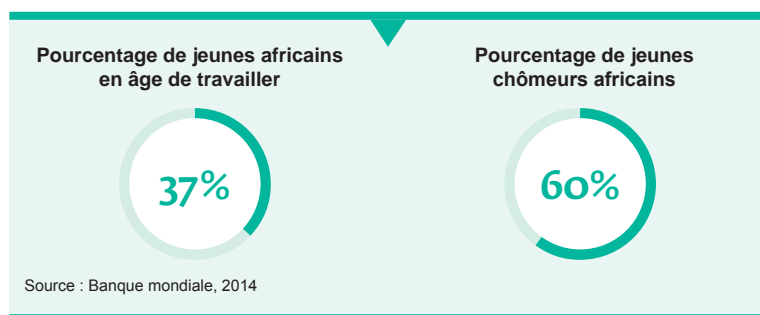
Vous pouvez soumettre une demande à tout moment à [rmf@sptf.info](mailto:rmf@sptf.info).

Le comité de pilotage de la FMR examine les demandes sur une base trimestrielle. **Pour que votre demande soit examinée lors de la réunion du comité de pilotage du quatrième trimestre de 2017, soumettez-la d'ici le 24 novembre 2017.** Pour en savoir plus : <http://sptf.info/resources/responsible-microfinance-facility>.





## Quels rôles pour les structures d'accompagnement des PME en Afrique ?



**Pour permettre un accompagnement solide aux entrepreneurs africains, des structures d'appui sont indispensables. Un renforcement des capacités adapté est un facteur de succès et de croissance économique des entreprises innovantes qui ne doit pas être négligé.**

Selon la Banque mondiale, les jeunes africains représentent 37 % de la population en âge de travailler, mais 60 % du total des chômeurs<sup>1</sup>. Face à ce constat, de plus en plus de voix s'élèvent pour présenter l'entrepreneuriat comme une solution au chômage et la voie vers le développement économique rapide du continent.

Cependant, même s'il est vrai que la révolution numérique en cours offre de réelles opportunités de création d'entreprises et, par corollaire, de création d'emplois aux jeunes africains, il ne faut pas perdre de vue que les conditions pour saisir ce potentiel de croissance économique sont loin d'être réunies.

Au rang de ces conditions, on peut citer le faible nombre de structures qualifiées, dédiées à l'accompagnement de porteurs de projets. Parmi ces structures, les incubateurs, véritables acteurs de l'innovation, jouent un rôle essentiel dans la maturation d'un projet innovant. Présents à la fois en amont de la création et au cours de la vie de l'entreprise, ils mettent à disposition des porteurs de projets une multitude de services leur permettant de se lancer dans les meilleures conditions<sup>2</sup>. Les incubateurs concourent ainsi à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de start-ups.

Dans nombre de pays africains, on observe, depuis 2010, une dyna-

ments, etc.) avec une ambiance « incubateur » et « start-up » !

- Offrir une aide à la levée de fonds publics/privés et/ou une mise en relation avec des investisseurs

Aussi, au-delà d'un rôle d'accompagnement, les incubateurs se doivent de participer activement à la mise en place d'un environnement favorable à la naissance, au développement et à la réussite des entreprises innovantes dans leurs écosystèmes respectifs. Pour jouer pleinement leur partition, les incubateurs doivent à leur tour être soutenus, formés et accompagnés. Ils doivent pouvoir échanger entre eux sur les meilleures pratiques d'incubation. Ils doivent être mieux structurés, plus professionnels, se constituer en réseau pour être plus forts ensemble. C'est cette logique de professionnalisation et de partage que tente de mettre en place le Programme Afrique Innovation (PAI)<sup>3</sup>.

mique de création d'incubateurs. Néanmoins, peu jouent pleinement le rôle qui leur est dévolu, à savoir :

- Offrir un service logistique à des prix inférieurs aux prix du marché : bureaux, salles de réunion, mise à disposition de matériel informatique et bureautique, etc.
- Offrir des services qui vont du coaching/conseil aux ateliers pratiques, mentorat, interventions d'experts techniques et métiers, accompagnement personnalisé, aide à la mise en relation avec des partenaires, des clients, des bêta-testeurs, etc.
- Offrir un réseau et un partage d'expériences entre pairs : créer une communauté de porteurs de projets, anciens et nouveaux, pour échanges (réussites, astuces, difficultés, questionne-

Le PAI est un programme multi-pays, né d'un consortium composé d'incubateurs africains (CTIC Dakar, CIPMEN Niamey, Bondy Innovation) et de structures françaises impliquées dans le soutien à l'entrepreneuriat innovant. Financé par l'Agence Française de Développement (AFD) à hauteur de 1,7 million d'euros, il vise à aider, à professionnaliser davantage les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Afrique francophone par le renforcement des capacités et la mise en réseau. Il permettra de tester pendant trois ans des services d'appui aux incubateurs et de nouveaux mécanismes de financement d'amorçage ■

**Christian Jekinnou**, coordinateur du Programme Afrique Innovation (PAI).

**Voulez-vous en savoir plus sur l'accompagnement des entrepreneurs ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Session parallèle : Les acteurs clé de la croissance des PME : incubateurs, accélérateurs et Business Angels par ADA, le 11/10/17**

**Foire aux Investisseurs, le 12/10/17**

1 [http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICAINFRENCH/Resources/ADI\\_Youth\\_Employment\\_summary\\_FR.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICAINFRENCH/Resources/ADI_Youth_Employment_summary_FR.pdf)

2 <https://www.afecreation.fr/pid6246/les-incubateurs.html>

3 [www.programme.africinnov.com](http://www.programme.africinnov.com) (lien valide à partir de mi-mai)





## Application des normes Gestion de Performance Sociale aux PME emprunteuses

**Les pratiques de gestion de la performance sociale peuvent être considérées comme assurant aux institutions financières une relation plus efficace avec la clientèle. Affûter la compréhension des besoins des PME en matière de services et de produits de prêt devrait permettre de consolider la capacité de remboursement des clients et le potentiel du marché.**

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent, à juste titre, qualifiées de colonne vertébrale de l'économie. Selon la Banque mondiale, elles créent plus de 45 % des emplois totaux et génèrent jusqu'à un tiers du PIB des marchés émergents.

Cependant, en dépit de leur poids économique, plus de la moitié des PME des marchés émergents ne jouissent pas d'un accès aux services financiers et voient donc leur croissance freinée. Elles se retrouvent entre deux chaises : souvent, les banques estiment qu'un glissement vers les strates inférieures du marché est trop risqué, et la microfinance traditionnelle n'a souvent pas la capacité d'analyser les PME. Selon la Banque mondiale, le déficit de financement pour les PME s'élève à \$2,6 milliards de dollars US et ce déficit est particulièrement profond en Afrique et en Asie.

Ceci ouvre un champ d'opportunités significatif pour les institutions financières, à condition qu'elles soient capables de surmonter ces obstacles et de servir cette clientèle intermédiaire laissée pour compte. De solides pratiques de GPS (Gestion de la Performance Sociale), telles que la conception de produits qui répondent aux préférences et aux besoins des clients, des mesures incitatives pour le personnel alignées sur les objectifs et l'analyse renforcée de la capacité de remboursement, pourraient aider les institutions financières à saisir cette opportunité plus concrètement.

Cependant, l'incertitude plane sur les modalités d'application des normes actuelles de GPS aux PSF qui prêtent aux PME. La *Social Performance Task Force* (SPTF) a planché avec les parties prenantes du secteur sur l'élaboration de Normes universelles de GPS qui servent de guide aux PSF désireux de concrétiser leurs objectifs sociaux. Toutefois, alors que les Normes univer-

selles sont de plus en plus suivies par la « microfinance traditionnelle » et utilisées par les investisseurs pour évaluer la GPS de leurs bénéficiaires d'investissement, elles ont été, à l'origine, rédigées pour les PSF qui octroient des prêts aux microentrepreneurs.

A ces fins, la SPTF analyse la façon dont les normes actuelles de GPS s'appliquent aux institutions prêtant aux PME tout en adaptant, le cas échéant, les normes et les outils existants. Elle partagera ses premiers résultats lors de conférences organisées plus tard dans l'année ; le premier de ces rendez-vous se tiendra en octobre lors de la Semaine Africaine de la Microfinance.

### Le groupe d'action d'e-MFP et de la SPTF

Lors de la Semaine européenne de la Microfinance l'année dernière, les investisseurs se dirent prêts à explorer les modalités d'évaluation de la performance sociale des PME emprunteuses. La SPTF et e-MFP ont joint leurs forces pour créer un groupe d'action à ce sujet.

Dans un premier temps, le groupe rédigera un article de référence en vue d'analyser les différences d'évaluation de la GPS entre, d'une part,

**2,6 milliards de dollars US de déficit de financement pour les PME, surtout en Afrique et en Asie**  
(Banque mondiale)

Selon l'enquête annuelle 2015 sur la mise en œuvre des Normes universelles, 74 % des prestataires de services financiers (PSF) interrogés affirment que les normes universelles ont influencé la mise en œuvre de leurs pratiques de gestion de la performance sociale, et 100 % des investisseurs sociaux interrogés confient « très bien connaître, connaître ou avoir conscience » des Normes universelles. (Summary of the 2015 Universal Standards Implementation Survey)

les prestataires qui financent les microentrepreneurs et, d'autre part, les PSF qui financent les PME. Au lieu de partir d'une page blanche, le groupe souhaite d'abord étudier les normes et les outils existants afin de recenser ce qui est applicable. En charge de cette étude, *MicroFianza Rating* cartographiera les outils utilisés par les VIM investissant dans des institutions financières ayant placé une partie de leur portefeuille auprès de PME. Elle classera les indicateurs utilisés selon leur applicabilité, identifiera les déficits éventuels et suggèrera des pistes potentielles de solution afin de combler les déficits.

Au-delà des chevauchements, les études initiales attestent qu'il existe des différences selon qu'on prête à l'une ou l'autre entité. Par exemple, les PSF prêtant aux PME doivent :

- *Mieux comprendre les besoins et les préférences des PME.* Dans un sondage d'IFC, la plupart des PSF affirment répondre, via le crédit, aux besoins des très petites entreprises (TPE) parmi leur clientèle. Cependant, les résultats du sondage montrent que les TPE ont besoin de services supplémentaires tels que l'assurance, les virements et les paiements, et les services d'expansion d'activité.
- *Améliorer la capacité du personnel à analyser la capacité de remboursement.* Étudier les PME requiert une analyse commerciale

plus pointue que l'évaluation de prêts pour les microentrepreneurs. Il faut notamment analyser la chaîne d'approvisionnement, les prévisions de trésorerie et le potentiel du marché.

Après ce constat, l'article de référence lancera la réflexion avec les investisseurs dans le groupe d'action. Fort de l'analyse de *MicroFinanza*, le groupe tâchera d'identifier les meilleurs indicateurs pour l'évaluation de la GPS des PME emprunteuses, dans le but ultime de mettre au point un outil d'évaluation complet et uniforme.

La SPTF présentera ces travaux lors de diverses conférences plus tard dans l'année, y compris lors de la Semaine Africaine de la Microfinance, dans le cadre d'une session intitulée « Comment la GPS peut-elle renforcer l'efficacité des prêts aux PME ? ». Cette table ronde exposera les observations de l'article de référence et fournira des exemples d'institutions financières qui utilisent une solide GPS pour financer plus efficacement les PME. Elle explorera également les étapes à franchir pour poursuivre ce travail. Les observations seront discutées plus avant lors de la Semaine européenne de la Microfinance en novembre ■

Voulez-vous en savoir plus sur SPTF ?  
Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :

**Session parallèle : Comment la performance sociale de l'entreprise peut-elle améliorer l'efficacité des crédits accordés aux PME par SPTF-CERISE, le 11/10/17**

Katie Hoffmann, Social Performance Task Force (SPTF).

## Enjeux autour des performances sociales pour les Institutions financières soutenant les PME : analyse de la base de données CERISE SPI4

**Les données recueillies lors des audits SPI4 permettent de mettre en avant des traits communs et des pratiques des PME/TPE en Afrique subsaharienne. Cette base de données riche de 200 audits SPI4 dont 76 en Afrique fournit des premiers éléments de besoins ou limites dans les enjeux de la performance et de la responsabilité sociales des entreprises.**

Cette année, le focus de la Semaine Africaine de Microfinance porte sur le développement des PME (petites et moyennes entreprises) en Afrique, leurs besoins, leur impact sur la croissance économique du Continent ainsi que sur le rôle que peut jouer le secteur de la microfinance dans cette évolution.

On observe que certaines institutions financières focalisent leurs interventions sur le financement des PME/TPE (très petites entreprises) afin de répondre aux manques identifiés dans leur accès au financement. Dans ce cadre, comme évoqué dans les pistes de travail de la Social Performance Task Force (cf. article Katie Hoffman), il est intéressant d'analyser le positionnement de ces organisations dans le secteur, et notamment dans quelle mesure les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale peuvent guider leurs pratiques, et quel focus sur les Normes Universelles pourraient

encourager un meilleur accompagnement des PME africaines.

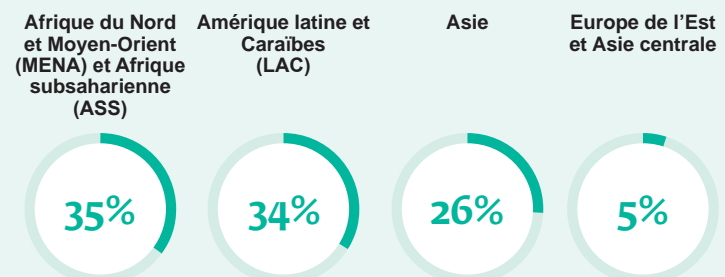
Pour cela, nous proposons une analyse rapide de la base de données CERISE sur SPI4<sup>1</sup> qui permet déjà d'identifier un certain nombre de prestataires financiers revendiquant de servir les PME/TPE.

Cette base de données compte 200 audits SPI4 dont 73 en Afrique sub-saharienne. L'ensemble de l'analyse dans cet article porte uniquement sur les audits de qualité<sup>2</sup> (61 en Afrique sub-saharienne). Pour le travail préparatoire à la SAM, nous avons focalisé sur le continent africain.

### Le profil des prestataires de services financiers focalisés sur les PME/TPE

Dans la base de données CERISE, nous avons trié les organisations selon les éléments qu'elles ont ren-

### Audits SPI4 par région



Source : Cerise, 2017

seignés dans la section « Information sur l'organisation » :

- Celles qui déclarent faire du prêt aux PME
- Celles qui déclarent dans leurs objectifs sociaux « Croissance d'entreprise existante »
- Celles qui ont renseigné un montant significatif dans la catégorie "PME" pour la stratification de leur portefeuille de prêt

A partir de ce premier tri, nous avons contrôlé l'échantillon en vérifiant les montants moyens de prêts.

Nous avons conservé les organisations pour lesquelles le montant moyen de prêt est supérieur à 500 dollars US.

Cette analyse nous a permis de sélectionner 12 organisations avec des audits SPI4 de qualité et focalisées sur les PME/TPE en Afrique subsaharienne dans la base de données CERISE : ACEP Cameroun et ACEP Niger, Advans Banque en RDC, Coopec Coodefi en RDC, EFC Tanzanie, Finadev Bénin, Finca RDC, i-Finance en RDC, Letshego Rwanda et Ouganda, M-Finance en Zambie, et Ugafode en Ouganda.

1 NB : Cette analyse porte sur la version 1 de SPI4, avant la promulgation des Normes 2.0 de la Smart Campaign et de la SPTF, et le développement de SPI4 2.0 en juillet 2016.

2 CERISE évalue les audits reçus et donne à chacun un score de qualité en fonction du niveau de remplissage, de la cohérence des commentaires et de l'expérience de l'auditeur. Les audits pris en compte sont donc ceux effectués par des auditeurs qualifiés, qui sont 100 % complets et dont les scores sont justifiés par des commentaires.



### Nature des organisations de l'échantillon

Les organisations focalisées sur les PME/TPE sont plutôt concentrées en Afrique anglophone. Leur maturité est variable et l'on voit que de nouvelles institutions continuent de se monter en faveur des PME/TPE.

Globalement, ces organisations ont des montants conséquents de portefeuille. Mais elles peuvent parfois toucher un nombre plus restreint de clients, avec ici une majorité de petites institutions en termes de nombre d'emprunteurs.

### Prise en compte des Normes universelles par les organisations focalisées sur les PME/TPE en Afrique sub saharienne

Pour mieux comprendre la prise en compte des Normes universelles par les organisations focalisées sur les PME/TPE en Afrique subsaharienne, nous comparons les résultats de notre échantillon avec l'échantillon des audits de qualité venant d'Afrique subsaharienne dans la base de données CERISE.

On observe globalement que les organisations focalisées sur les PME/TPE sont moins performantes sur les Dimension 1 (Définir et suivre les objectifs sociaux), avec un écart de 16 points, et Dimension 2 (Engagement du Conseil d'Administration, de la Direction, et du personnel en faveur des objectifs sociaux), avec un écart de 8 points. Notamment, au niveau des Normes, l'écart le plus marqué porte sur la norme 1a (l'institution possède une stratégie pour atteindre ses objectifs sociaux), où très clairement, ces organisations ne se focalisent pas explicitement sur des objectifs sociaux.

En conséquence, la norme 1b (l'institution collecte, publie et vérifie l'exactitude des données sur les clients en lien spécifique avec ses objectifs sociaux) reste également à un niveau inférieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne.

Pour la dimension 2, là encore, en lien avec l'absence de stratégie sociale formalisée, l'engagement « social » des différents niveaux de l'organisation est limité, et notamment pour la direction (Norme 2b – La direction supervise la mise en

Prêt moyen (USD)	Nombre d'IMF	Région	N	Maturité <sup>3</sup>	N
Entre 500 et 1 000 USD	3	Afrique de l'Ouest	2	Nouveau	2
Entre 1 000 et 5 000 USD	6	Afrique de l'Est	5	Jeune	5
> 5 000 USD	3	Afrique centrale	5	Mature	5
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>

Echelle <sup>4</sup> (USD)	N	Portée <sup>5</sup> (emprunteurs)	N
		XL	1
Large	9	Large	1
Medium	3	Medium	3
Small	0	Small	7
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>

Source: Cerise, 2017

place de la stratégie de l'institution pour réaliser ses objectifs sociaux), avec un écart de 15 points sur cette norme.

Sur la dimension 3 (concevoir des produits, services, modèles de pres-

tations et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients), l'écart reste assez important également, et sans doute est-ce une dimension sur laquelle les partenaires de ces organisations peuvent appuyer technique-

ment : il s'agirait alors d'assurer que ces organisations peuvent conduire des études de marché et des études de satisfaction tout en assurant le suivi des clients et le développement d'une gamme diversifiée de produits qui répondent au mieux

Dimension	IMF PME/TPE (N012)	Base CERISE Afrique subsaharienne (N=49)*	Différence IMF PME vs. BDD CERISE ASS
<b>Dim 1 Définir et suivre les objectifs sociaux</b>	<b>35</b>	<b>51</b>	<b>-16</b>
1a - Stratégie sociale	29	55	-26
1 b - Reporting des données au niveau des clients	41	48	-7
<b>Dim 2 Engagement dans les objectifs sociaux</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>-8</b>
2 a - Responsabilité du CA	27	34	-7
2 b - Responsabilité de la Direction	29	44	-15
2 c - Responsabilité du personnel	57	59	-1
<b>Dim 3 Conception de produits en accord avec les besoins du client</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>-5</b>
3 a - Besoins et préférences des clients	39	42	-4
3 b - Bénéfices pour les clients	59	65	-6
<b>Dim 4 Traitement responsable des clients</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>-1</b>
4 a - Prévention du surendettement	67	59	8
4 b - Transparence	69	78	-9
4 c - Traitement juste des clients	53	62	-8
4 d - Confidentialité des données des clients	54	50	3
4 e - Mécanismes des plaintes	48	45	3
<b>Dim 5 Traitement responsable des employés</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>1</b>
5 a - Politique RH	56	61	-5
5 b - Communication sur le recrutement	69	72	-3
5 c - Satisfaction du personnel	49	37	11
<b>Dim 6 Equilibre financier et performance sociale</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>0</b>
6 a - Taux de croissance	64	69	-5
6 b - Alignement avec les objectifs	70	73	-3
6 c - Profit et tarifs	62	63	-1
6 d - Rémunération	51	44	7
<b>Score total</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>-5</b>

3 Maturité: Nouveau de 1 à 4 ans, Jeune de 5 à 8 ans ; Mature avec plus de 8 ans.

4 Echelle (Gross Loan Portofolio en USD) : Super Giant : GLP > 25M ; Giant : GLP > 10M à 25M ; Large : GLP > 4M à 10M ; Medium : GLP > 2M à 4M ; Small : GLP < 2M.

5 Portée : Giant = Nombre d'emprunteurs ≥ 100 000 et ≤ 250 000 ; Large = Nombre d'emprunteurs ≥ 30 000 et ≤ 100 000 ; Medium = Nombre d'emprunteurs ≥ 10 000 et ≤ 30 000 ; Small = Nombre d'emprunteurs < 10 000.



aux besoins des PME africaines. On retrouve ce point dans l'étude d'IFC citée par Katie Hoffman et qui souligne la mauvaise compréhension de la diversité des besoins des TPE.

La dimension 4 (traiter les clients de manière responsable) est plus partagée. On observe un engagement solide de ces organisations à lutter contre le surendettement, avec la norme 4a – Prévention du surendettement (Principe 2 de protection des clients) la plus nettement au-dessus des autres organisations du continent avec un écart positif de 8 points. Cela rejoint l'idée que pour les PME/TPE, il est nécessaire d'approfondir l'analyse de la capacité de remboursement autour des questions d'analyse de la filière, de gestion de trésorerie, du marché potentiel. Toute cette analyse, nécessaire pour les prêts aux PME, concourt à limiter les risques de surendettement.

Pourtant, les normes de transparence (4b / Principe 3 de protection des clients) et de traitement responsable des clients (4c / Principe 5 de protection des clients) restent moins avancées et pourraient être un point de vigilance pour ces organisations et leurs partenaires.

Sur la dimension 5 (traiter les employés de manière responsable), les standards de formalisation des poli-

tiques RH semblent encore à consolider (Norme 5a – Politique de RH et Norme 5b – Communication des conditions d'emploi), mais ces organisations se détachent nettement quant à la norme 5c – Satisfaction des employés, avec sans doute un suivi attentif du niveau de satisfaction et une vigilance sur les conditions de travail effective de leurs équipes.

Sur la dimension 6 (équilibrer la performance financière et sociale), on observe que la réflexion sur les niveaux de compensation est plus avancée (Norme 6d – Rémunération), mais les autres normes et notamment la gestion d'une croissance équilibrée (Norme 6a) assurant de conserver une qualité de service et une valeur pour les clients reste en deçà des efforts des organisations financières africaines.

Enfin, sur la dimension verte (le « Green Index »), qui ne fait pas

partie des normes universelles mais qui correspond à une analyse optionnelle dans SPI4, on observe que seules trois organisations de l'échantillon l'ont utilisée, et avec des scores très faibles, ce qui dénote à la fois une préoccupation encore marginale sur ces thèmes et des pratiques peu formalisées.

**Éléments de conclusion**

La dimension 1 n'est pas considérée comme une priorité pour les organisations focalisées sur les PME/TPE et en conséquence, la dimension 2 reste faible. La réalisation d'objectifs sociaux ne correspond pas nécessairement à une affirmation forte de ces organisations qui se focalisent sur un objet (le financement des PME) avec pour raison d'être de remplir un manque dans la chaîne de financement, et non sur des objectifs sociaux orientés vers les ménages exclus, les zones rurales, l'éducation, la santé etc. Cependant, une réflexion peut également porter sur la revue de langage des dimensions 1 et 2 pour s'assurer d'être plus en ligne avec les préoccupations de ces organisations : le soutien à la création d'emploi et la croissance des PME exclues des financements classiques restent des objectifs sociaux majeurs qu'il faut pouvoir suivre, mesurer, publier et qui fondent des valeurs fortes pour ces organisations.

Sur la dimension d'amélioration des services, il sera important de mieux comprendre les pratiques de ces organisations et de diffuser les

méthodes d'analyse des besoins et préférences des PME, notamment pour permettre à ces prestataires de services financiers de répondre à une gamme diversifiée de services : prêts de long terme, assurances, transferts, paiement, services d'accompagnement des entreprises (BDS, en anglais).

En termes de protection des clients, au-delà de l'amélioration de l'analyse de la capacité de remboursement, spécifique aux PME, il s'agit également d'aider ces organisations à travailler autour d'autres principes clés de la Smart Campaign liés à la transparence et au traitement respectueux des clients.

Enfin, il sera crucial de développer la sensibilisation aux financements respectueux de l'environnement, d'autant plus que les risques environnementaux liés au financement des PME (polluants et gestion des déchets, prédation de ressources etc.) sont identifiés comme importants.

En bilan, autour du travail avec les PME<sup>6</sup>, les questions de transparence, conditions de travail, gestion des risques sociaux, environnementaux et de santé deviennent incontournables, et le cadre des Normes universelles offre déjà une référence pour se préparer à affronter ces enjeux ■

Cécile Lapenu, Cerise.



**Voulez-vous en savoir plus sur SPI4 database ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Formation interactive : Introduction à la performance sociale et leçons tirées de la pratique sur les résultats au niveau des clients et la mise en oeuvre des plans d'action par SPTF, le 09/10/17**

**Formation : Introduction à l'outil d'audit social SPI4 de CERISE, le 13/10/17**

6 Voir par exemple la présentation par ResponsAbility, Groupe de travail des investisseurs, Zurich, mars 2017 : <https://sptf.info/images/SIWG-Zurich-2017-investor-meeting-presentation.pdf>

La SAM 2017 avec le soutien de :



En partenariat avec :





# Solutions pour le développement des PME : couverture des risques liés au changement climatique



**Des personnes, des foyers et des entreprises sont de plus en plus exposés à un risque climatique. Des phénomènes météorologiques imprévisibles sont désormais monnaie courante dans de nombreux pays. Les mesures de préparation pour faire face à de tels changements n'en sont qu'à leurs balbutiements car la conscience de la persistance de ces phénomènes climatiques soudains demeure relativement récente.**

Les conséquences peuvent être dévastatrices ; toutefois, des conditions défavorables, sans être désastreuses, mettent au défi la population et la capacité de production d'un pays. La variabilité des précipitations constitue un problème majeur en agriculture, surtout dans les pays pauvres dépourvus de la technologie adéquate ; cependant, d'autres acteurs, tels que les chefs d'entreprise sur la chaîne de création de valeur agricole ou dans le secteur touristique, sont également fortement exposés aux risques météorologiques.

Les conséquences d'une catastrophe peuvent aussi se répercuter sur les jeunes chefs d'entreprise qui se lancent dans le montage de leur première société, notamment dans des environnements économiques dépourvus des services et des infrastructures de base. En plus des conséquences matérielles directes et négatives du mauvais temps, une réduction de la demande en produits s'opère lorsque les préférences d'achat sont affectées par le climat (par ex., la production de boissons ou de vêtements).

## Situation en Afrique subsaharienne (IFAD, 2014)

Nombre de pauvres (zone rurale)	Nombre de pauvres (zone urbaine)	Population totale
402 637	66 705	789 187

## Situation en Ethiopie (IFAD, 2014)

Nombre de pauvres (zone rurale)	Nombre de pauvres (zone urbaine)	Population totale
96 506	78 142	23 755

## Les risques climatiques en Ethiopie

- Le pays est grandement vulnérable aux risques climatiques dû à une dégradation importante des terres. Ces risques sont le plus souvent des sécheresses, des feux, des inondations ainsi que des épidémies.
- La sécheresse est le risque le plus récurrent en Ethiopie, en particulier pour les communautés pastorales et agropastorales qui vivent dans les zones à risque.  
  
Les conséquences des sécheresses sont : la diminution des pâturages, la diminution des ressources en eau disponibles et un risque de maladies pour le bétail.
- Des inondations à grande échelle représentent également un grand risque, surtout lors de fortes pluies dans les zones de plaines.
- Addis Abeba est confrontée chaque année à des inondations qui détruisent les infrastructures et représentent un danger important pour les populations urbaines.

Les microentreprises (en milieu rural) adoptent des stratégies traditionnelles pour pallier cette vulnérabilité : réduction de l'exposition, accumulation de « bas de laine » ou participation à des mécanismes d'assurance informels. Les avantages de telles pratiques s'étiolent lorsque l'entreprise grandit et que les liens sociaux des stratégies plus traditionnelles se relâchent, comme on l'observe dans le cas des chefs d'entreprise en milieu urbain ou péri-urbain. Souscrire à une assurance formelle relève souvent du défi. La capacité et la volonté des assurés potentiels à payer une telle couverture dépend souvent de la pertinence du contrat. Toutefois, rédiger des contrats efficaces est difficile en raison du faible nombre d'assurés potentiels, des difficultés d'estimation tarifaire et de diversification des risques, sans oublier les informations limitées. En matière d'assurance-récolte, par exemple, les échecs sont souvent imputés au

risque moral, à savoir à l'engagement limité des agriculteurs à maximiser la production en présence d'un mécanisme de protection qui compense les pertes de production.

Afin de surmonter ces limites, des produits plus récents fondent l'indemnité octroyée par l'assurance sur une valeur calculée à l'aide d'indices climatiques normalisés et vérifiables (précipitations, vitesse du vent, températures ou rayonnement solaire) ayant une corrélation statistique avec le rendement des cultures et ne pouvant être influencés par le comportement de l'assuré. Les contrats actuels s'appuient sur des indices mesurant le rendement de surface, le cheptel et la météo. Avec l'assurance sur le bétail ou sur le rendement de surface, le paiement est dû lorsque les pertes sur la surface dépassent un seuil donné tracé sur la base de la taille moyenne de la surface ou du groupe à protéger. L'assurance liée

à un indice météorologique s'appuie sur la corrélation entre les phénomènes naturels et les rendements agricoles, et garantit une indemnisation si l'indice dépasse ou échoue à évaluer (selon le type de risque à couvrir) un certain seuil. Le calcul de la corrélation et l'estimation du paiement échu pour chaque point d'écart reposent sur des processus complexes et déterminants ; la pertinence dépend du choix précis de la période d'observation, de la qualité des données compilées par les stations météorologiques et des données concernant la production antérieure des agriculteurs.

Ces polices sont supposées atténuer la volatilité des revenus des agriculteurs. Plusieurs études menées au cours des quinze dernières années en épingle les possibilités

mais aussi les limites, telles que le risque de base (le risque de percevoir une indemnité disproportionnée par rapport à la perte effective) ou une faible volonté de payer. Ces limites sont liées aux prix élevés, au niveau d'enseignement, à la culture, aux canaux de distribution ou à d'autres facteurs contributifs. Néanmoins, des exemples de réussite de l'assurance indicielle se multiplient<sup>1</sup>. L'intérêt porté au milieu rural vient de l'impact profond des changements climatiques sur le secteur agricole. Toutefois, l'extension de ces types de polices à d'autres microentreprises et PME (cf. les exemples promus via le programme mondial pour l'assurance indicielle de l'IFC<sup>2</sup>, entre autres) pourrait piquer l'intérêt de ces chefs d'entreprise et du point de vue d'un assureur, pourrait élargir le marché potentiel. Autant d'incitants

pour les assureurs à développer des produits adaptés et appropriés en dépit de l'effort requis pour estimer le lien entre l'indice météorologique et l'indemnité pour un éventail large et varié de chefs d'entreprise. Le but ultime est de proposer des produits rentables, tout en minimisant

le risque de base et le risque moral et en conservant des prix attractifs pour la clientèle potentielle ■

**Laura Viganò**, Directrice du cursus de maîtrise en microfinance de l'université de Bergame (Italie).

**Voulez-vous en savoir plus sur la micro-assurance agricole ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Formation : Enjeux de la mise en place de programmes de microassurance agricole par la Fondation Grameen Crédit Agricole, le 09/10/17**

**Formation : Financement de la chaîne de valeurs agricole par Connexus, le 12/10/17**



- 1 Chantarat, S., Mude, A.G., Barrett, C.B. & Carter, M.R. (2013), « Designing index-based livestock insurance for managing asset risk in Northern Kenya », Journal of Risk and Insurance, Vol. 80, pp. 205–237. Fafchamps, M. (1999), Rural Poverty, Risk and Development, FAO, Rome. Greatrex, H., Hansen, J., Garvin, S., Diro, R., Blakeley, S., Le Guen, M., Rao, K. & Osgood, D. (2015), « Scaling up index insurance for smallholder farmers: Recent evidence and insights », CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS), rapport n° 14. Sandmark, T., Debar, J.-C. & Tatin-Jaleran, C. (2013), « The emergence and development of agriculture microinsurance », document de discussion, Microinsurance Network.
- 2 IFC : Programme mondial pour l'assurance indicielle : <http://bit.ly/2uCrTFv>

## Financement des PME agricoles africaines

**La croissance démographique, couplée à une demande grandissante en nourriture, ouvre des champs d'opportunités pour les agroentreprises en Afrique. Les petites et moyennes entreprises peuvent profiter de cette progression en promouvant des pratiques et des services novateurs afin de donner un coup de pouce aux marchés locaux et d'assouplir les défis liés à la pérennisation de la chaîne alimentaire.**



Le négoce agricole africain a subi des transformations significatives au cours des dernières années, et des changements encore plus profonds sont attendus dans les prochaines décennies. La mutation des chaînes de valeur des produits alimentaires est principalement portée par la croissance démographique (la population de la région devrait, selon toute attente, quadrupler pour atteindre 4 milliards d'habitants d'ici 2050)<sup>1</sup> et la spectaculaire urbanisation (doublement projetée des zones urbaines d'ici 2030). Ces facteurs, couplés à une croissance annuelle de 4 % par habitant, se traduisent par une augmentation de la demande en nourriture et ouvrent des champs d'opportunités d'approvisionnement d'un grand nombre de marchés divers via une gamme plus vaste de denrées. Par exemple, la demande en viande et en céréales a progressé de 50 % au cours des 15 à 20

1 Banque mondiale, « La croissance de l'Afrique : Libérer le potentiel du secteur agro-alimentaire », mars 2013



dernières années et il est attendu que cette progression se poursuive, à l'instar du processus d'urbanisation<sup>2</sup>. Ce développement crée clairement de nouvelles opportunités pour l'agriculture et l'agroalimentaire. Les agroentreprises, surtout les PME qui occupent une place prépondérante dans le secteur sur le continent, doivent s'adapter à ces mutations structurelles mais pour ce faire, les investissements doivent suivre.

Les progrès observés récemment dans l'agroalimentaire et les exportations demeurent bien en-deçà des exigences. L'agroalimentaire est incapable de suivre la rapide augmentation de la demande en nourriture. La lente transformation du négoce agricole est principalement due au fait qu'une large portion de la production alimentaire nationale (notamment celle à base d'ingrédients locaux de consommation courante) est assurée par des PME et des opérateurs issus, en grande partie, du secteur informel et dont les activités génèrent souvent des produits de qualité variable, les bridant ainsi dans leur conquête des canaux émergents de distribution des denrées en milieu urbain. Les chaînes de valeur des produits alimentaires doivent abandonner les modèles informels et fragmentés au profit de ces chaînes rurales-urbaines plus coordonnées et consolidées, qui sont essentielles pour assurer la fourniture adéquate de produits à des transformateurs et des acheteurs plus gros et faciliter la concomitante création d'emplois.

Les liaisons de marché peuvent être renforcées en faisant le lien entre les petites exploitations et entreprises dépendantes des matières de base et les marchés, et en intégrant transversalement les outils commerciaux et les méthodes du secteur privé dans le développement agricole, notamment dans le cadre de l'approche des modèles économiques inclusifs<sup>3</sup>.

Mise au point et à l'épreuve par la FAO récemment, cette approche permet aux petits exploitants d'approvisionner plus facilement des acheteurs grâce à des interventions qui visent, d'une part, à consolider la position de négociation des agri-

culteurs et des petites entreprises et, d'autre part, à assurer des bénéfices aux acheteurs. Grâce au perfectionnement des qualifications, à la négociation collective, à l'accès aux services financiers et aux informations de marché, de tels modèles facilitent la lutte contre la pauvreté en fournissant un salaire minimum vital à des groupes vulnérables, y compris les petits agriculteurs, les petites entreprises et les exploitations gérées par des jeunes et des femmes. La pérennité du modèle réside dans le fait qu'il rend possible, sur le long terme, la diversification des flux de revenus, la diffusion de compétences plus pointues au reste du secteur et la prévention d'une dépendance excessive envers un seul acheteur ou débouché sur le marché.

Faciliter et élargir l'accès aux services financiers constituent un des pivots du modèle. Les agroentreprises continuent d'éprouver des difficultés à accéder aux financements et investissements des institutions financières. Parmi ces obstacles inhérents à l'agriculture qui freinent les investissements (risques élevés et faible mitigation, limites de la sûreté disponible, frais de transaction élevés, absence de compétences commerciales chez les chefs des petites entreprises), n'oublions pas l'absence de capacité, chez les institutions financières, à évaluer les opportunités commerciales rentables sur les marchés agroalimentaires.

Un nombre croissant d'expériences novatrices émergent actuellement

Population de la région :  
**4 milliards**  
d'habitants d'ici 2050

Source: Banque mondiale, 2013

La demande en viande et en céréales a progressé de  
**+ de 50 %**  
sur les 15 à 20 dernières années

dans les pays en voie de développement, notamment en matière de la fourniture d'un large éventail de produits financiers plus inclusifs pour l'agriculture<sup>4</sup>. Des institutions telles que la *National Microfinance Bank* en Tanzanie, le Crédit agricole du Maroc, la *Centenary Bank* en Ouganda ou l'*Equity Bank* au Kenya ont mis au point un large éventail de produits financiers novateurs pour les agriculteurs (crédit sur inventaire, systèmes d'évaluation du risque de crédit, programmes d'épargne, lignes de crédit pour fonds de roulement, etc.) qui s'appuient sur une évaluation plus affûtée et approfondie des marchés du financement agricole.

Cependant, atteindre un niveau plus élevé d'inclusion dépend largement de plusieurs conditions préalables, qui incluent la présence d'un environnement financier et agricole propice ainsi que la capacité, dans les chefs des parties prenantes multiples et diverses (par ex., les institutions de la finance formelle, les groupements de producteurs, les agroentreprises nationales et étrangères et les organismes publics), à mettre au point des modèles de collaboration bénéfiques à tous et capables de rassembler et canaliser les atouts individuels de

ces acteurs afin de fournir des services financiers souples et de gérer le risque d'investissement de façon adéquate.

En favorisant les échanges et en mettant en avant les bonnes pratiques novatrices qui reposent sur une approche d'investissement équilibrée et coordonnée, des collaborations plus efficaces et moins restrictives entre ces diverses catégories d'acteurs peuvent être envisagées et mises en place. En ce sens, un certain nombre d'approches (telles que le financement de la chaîne de valeur, les modèles économiques inclusifs et la coordination entre les interventions publiques afin d'alléger les contraintes du secteur privé) illustrent l'énorme potentiel, dans l'agriculture, de la promotion de ces investissements privés plus pérennes qui permettront aux PME de saisir les belles opportunités qu'offriront les marchés alimentaires dans les prochaines années ■

**Massimo Pera**, Directeur en charge de la finance rurale auprès de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

**Voulez-vous en savoir plus sur la finance verte ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Formation : Evaluation du risque et stratégies d'investissement pour délivrer les services financiers aux PME agricoles par la FAO, le 09/10/17**

**Formation : L'opportunité d'un business propre et résilient : formation sur le financement vert inclusif pour les IMF par e-MFP, le 09/10/17**

**Session parallèle : Appliquer une approche holistique au développement et à la finance des PME agricoles par Connexus, le 10/10/17**

**Session parallèle : Comment dégager de l'investissement dans les secteurs agricoles en croissance ? Par la FAO, le 11/10/17**



<sup>2</sup> FAOSTAT

<sup>3</sup> Pour de plus amples informations en anglais, cf. FAO, « Inclusive Business Models. Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce », Rome, 2015 <http://www.fao.org/3/a-i5068e.pdf>

<sup>4</sup> Pour de plus amples informations, consultez les publications en anglais, français et espagnol de la FAO : « Innovative risk management strategies in rural and agriculture finance. The Asian Experience », Rome 2017 <http://www.fao.org/3/a-i6940e.pdf> ; « Innover pour des mécanismes inclusifs de financement agricole et d'atténuation des risques. L'exemple de Tamwil El Fellah au Maroc », Rome 2016 <http://www.fao.org/3/a-i6166f.pdf>; et « Estrategias innovadoras de gestión de riesgos en mercados financieros rurales y agropecuarios. Experiencias en América Latina », Rome <http://www.fao.org/3/a-i5503s.pdf>

# Partenariats à l'ère des FinTechs

**Les FinTechs sont de nouvelles sociétés en expansion auxquelles devraient s'adosser les institutions financières afin de relever les défis de la finance inclusive. Les efforts d'aide à la croissance des MPME au travers de services numériques ont le vent en poupe dans plusieurs régions africaines.**



Les institutions financières naviguent dans un environnement en mutation rapide et glissant de plus en plus vers le numérique. En Afrique, la technologie mobile, souvent par le biais d'opérateurs de réseaux mobiles aussi appelés FinTechs, ouvre l'accès aux services financiers pour les clients mal desservis.

En outre, l'analyse des données, l'authentification biométrique et les applications numériques sur le terrain comptent parmi les nombreuses innovations que l'environnement numérique actuel peut offrir. Ces solutions reposant sur la technologie, souvent rassemblées sous l'appellation de FinTechs, permettent des économies significatives et élargissent le rayon d'action des MPME.

Cette technologie peut réduire les frais d'exploitation de façon spectaculaire. McKinsey estime que le coût du service octroyé à un client utilisant des comptes d'argent mo-

bile peut s'avérer jusqu'à 80-90 % inférieur à celui recensé dans une agence traditionnelle.<sup>1</sup> Cette évolution ouvre des champs d'opportunités aux institutions financières désireuses de servir de façon plus rentable les MPME qui opèrent des transactions à plus petite échelle. Par ailleurs, les modes de distribution hors agence et les applications numériques sur le terrain permettent aux institutions financières d'étendre leur rayon d'action et de servir une clientèle plus éloignée. Enfin, la technologie peut aider à évaluer la solvabilité des MPME sans antécédents financiers. Des méthodes alternatives de notation de crédit recourent à d'autres empreintes de données telles que les informations dérivées de l'utilisation des smartphones, des médias sociaux et des tests psychométriques comme variables indicatives de la capacité et la volonté de rembourser les emprunts, et offrent donc des solutions avancées pour évaluer et gérer le risque de crédit des MPME. Comment tirer au mieux parti de ces bénéfices ? Chez FMO, nous croyons en des **partenariats** entre les sociétés FinTech novatrices et les institutions financières.

L'intégration de solutions reposant sur la technologie a les meilleures chances de succès si elle passe par des partenariats collaboratifs avec les sociétés FinTech. Suivant le principe d'externalisation (sachant que certains processus, services ou produits peuvent trouver une application plus efficace dans les mains d'un tiers spécialisé dans un souci de réduction des coûts, de qualité supérieure, de vitesse accrue, d'atténuation des risques ou une combinaison de ces raisons),

**Le coût du service octroyé à un consommateur utilisant des comptes d'argent mobile peut s'avérer jusqu'à 80-90 % inférieur à celui recensé dans les agences traditionnelles.**

McKinsey Global Institute (2016)

les institutions financières peuvent externaliser l'innovation tout en s'appuyant sur ce que les FinTech ont à offrir. De plus en plus, le secteur des services financiers s'ouvre à une collaboration reposant sur une interface de programme d'application (API<sup>2</sup>) grâce à laquelle une institution financière peut tester un éventail de nouveaux produits et services FinTechs en mettant ses données à la disposition de tierces parties. Cette pratique réduit le coût de l'innovation pour l'institution financière et lui permet d'internaliser les solutions technologiques et de proposer des services supplémentaires ou inédits à sa clientèle.

Les partenariats reposant sur une API semblent simplissimes sur papier ; cependant, il existe certaines barrières à franchir. Un obstacle particulier concerne le système dont ont hérité les institutions financières individuelles. Pour qu'une société FinTech puisse intégrer directement ses solutions, elle a besoin de parler la même « langue » que l'institution en question. Cette barrière linguistique rend souvent la gestion d'intégrations directes et isolées impossible pour les FinTechs et les institutions financières.

Pour aller de l'avant, des actions peuvent être mises en place pour franchir cet obstacle et huiler les partenariats. Une piste de transformation potentielle est le développement d'un intergiciel indépendant permettant à de multiples FinTechs et institutions financières d'interagir simultanément. Ces interactions se produisent dans un environnement contrôlé et sécurisé, également appelé bac à sable et permet aux institutions financières d'évaluer de nombreuses solutions technologiques personnalisables sans devoir procéder à une pleine intégration de chaque solution une à une. Les interactions entre les institutions financières et les sociétés FinTech peuvent déboucher sur toutes sortes de partenariats et favoriser un écosystème florissant, où les solutions reposant sur les technologies facilitent l'inclusion financière. Les MPME pourraient bel et bien devenir les principales bienfaitrices de tels partenariats à l'ère actuelle des FinTechs ■

FMO, Banque hollandaise de Développement des Entreprises

**Voulez-vous en savoir plus sur la finance digitale ? Rejoignez nos sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance :**

**Session parallèle : Les partenariats dans l'ère FinTech par FMO, le 11/10/17**

1 McKinsey Global Institute (2016). Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies.

2 Application Programming Interface, à savoir le processus qui ouvre l'accès aux programmes afin qu'ils se connectent et, en substance, communiquent avec les autres programmes.

Sponsors de la Semaine Africaine de la Microfinance 2017 :

