

LES COLLECTIONS DU F3E

Questions clés pour mener une faîtière de refinancement solide et durable

ETUDE
SUR...



Avec l'expérience et la recherche d'une meilleure réponse aux enjeux locaux d'inclusion financière, la SIDI s'est positionnée comme l'un des acteurs européens travaillant avec des faîtières financières (appelées aussi APEX), c'est à dire des institutions créées par des regroupements locaux ou régionaux d'acteurs engagés dans la fourniture de services financiers de proximité et qui définissent leur propre agenda pour le déploiement de ces services.

Avec cet ouvrage, la SIDI souhaite contribuer à une meilleure connaissance de ces faîtières par une capitalisation de leur expérience, très peu documentée jusqu'à présent, à partir d'un échantillon représentatif des partenaires de la SIDI relevant de ce profil d'acteurs.

Les enjeux de cette capitalisation sont :

- Permettre de mieux identifier les effets attendus de l'action des faîtières financières,
- Assurer un dialogue entre organisations de même profil, tandis que les opportunités de ce type de dialogue n'existent pratiquement pas,
- Promouvoir le profil des APEX en tant qu'acteurs à mieux reconnaître et avec qui coopérer dans le vaste champ de la finance sociale et solidaire.

La SIDI remercie le F3E, co-auteur de cette publication, de son approche méthodologique et son soutien à cette initiative ainsi que CERISE pour avoir pu articuler ce dialogue entre les faîtières et procéder à la capitalisation de leur expérience croisée.

Dominique Lesaffre

Directeur Général SIDI

Questions clés pour mener une faîtière de refinancement solide et durable

Guide opérationnel

Destiné aux organisations faîtières de refinancement et à leurs partenaires

Elaboré à partir de la capitalisation d'expériences des APEX partenaires de la SIDI

Avec la participation de :



Colombie



Pérou



Guatemala



Sénégal



Ouganda/Afrique de l'Est



Afrique du Sud

Coordination de la capitalisation par :



SOMMAIRE

CONTEXTE ET OBJET	6
<i>Profil d'institutions auprès desquelles la SIDI est engagée.....</i>	<i>6</i>
<i>Positionnement des APEX dans le financement local</i>	<i>7</i>
LES BASES DE CONSTRUCTION D'UN APEX EN 5 AXES	9
<i>Profils légaux et institutionnels.....</i>	<i>9</i>
Enjeux relatifs à la définition du statut légal.....	9
Illustrations légales choisies	10
Points clés tirés de la diversité des expériences	14
<i>L'offre des services financiers et non financiers</i>	<i>17</i>
Les enjeux autour de la gamme de produits et services	17
Illustrations de l'éventail de l'offre des APEX	18
Points clés tirés de la diversité des expériences	25
<i>L'organisation de la gouvernance et la participation des membres au sein de la faitière.....</i>	<i>27</i>
Enjeux de gouvernance au sein des APEX.....	27
Illustrations des formes de participation à la gouvernance d'APEX.....	28
Points clés tirés de la diversité des expériences	31



<i>Modèle économique des APEX.....</i>	<i>32</i>
Enjeux de durabilité des modèles économiques adoptés.....	32
Illustrations de modèles économiques.....	33
Points clés tirés de la diversité des expériences	39
<i>La mesure des effets sociaux des actions</i>	<i>42</i>
Enjeux relatifs au suivi et accompagnement des effets sociaux.....	42
Illustrations de l'action des APEX.....	43
Points clés tirés de la diversité des expériences	46
QUESTIONS CLÉS POUR UN APEX SOLIDE ET DURABLE	48
<i>Le profil légal et institutionnel.....</i>	<i>48</i>
<i>Les services & produits offerts.....</i>	<i>49</i>
<i>La gouvernance</i>	<i>50</i>
<i>Le modèle économique.....</i>	<i>51</i>
<i>Le monitoring et suivi de la performance sociale.....</i>	<i>51</i>
ANNEXES	52
<i>Annexe 1 : Présentation succincte des APEX participant à l'étude</i>	<i>52</i>
AgroSolidaria, Colombie	52
Fortalecer, Pérou	52
Red Fasco, Guatemala	53
Sen'Finances, Sénégal	53
SMF-EA, Ouganda/ Afrique de l'Est.....	53
Tembeka, Afrique du Sud.....	53
<i>Annexe 2 : Méthodologie de capitalisation</i>	<i>56</i>
<i>Annexe 3 : Ressources documentaires</i>	<i>57</i>



CONTEXTE ET OBJET

Profil d'institutions auprès desquelles la SIDI est engagée

La SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) est un « investisseur social créé en 1983 par le CCFD-Terre Solidaire qui, avec un portefeuille de près de 22 M€ à fin 2016, appuie - par des prêts, des garanties ou des prises de participations ou par son assistance technique - plus d'une centaine d'institutions situées dans 30 pays, notamment en Afrique, Amérique Latine et le pourtour méditerranéen. L'accompagnement de ses partenaires se fait au travers d'une participation active aux organes de gouvernance et de la réalisation de missions d'appui technique relatives à la planification, l'organisation, la gestion ou la recherche de financement par exemple ».

On peut distinguer parmi les partenaires de la SIDI, les « structures de financement de proximité », les entreprises ou organisations paysannes et les institutions de refinancement. Les institutions faitières relèvent de cette dernière catégorie. La SIDI développe des relations avec 10 de ces faitières de refinancement appelées aussi APEX, couvrant un total de 16 pays d'Afrique et d'Amérique Latine. A fin 2016, pour un portefeuille de près de 2 Million d'Euros, 10 % du portefeuille de la SIDI et un engagement conséquent de ses actions d'accompagnement étaient orientées vers ce type de structure.

Au fil du temps, la SIDI a considéré avec un intérêt croissant ce profil de partenariat : les structures faitières permettent de générer un effet de levier sur les fonds investis et de mutualiser les risques par un portefeuille diversifié. En outre, leur proximité géographique et culturelle avec les organisations partenaires facilite l'identification d'opportunités et la réduction des risques, et contribue à la consolidation de marchés locaux de financement de proximité.

Forte de l'expérience et la connaissance accumulées, ainsi que des études et dialogues réalisés avec ses partenaires, la SIDI a jugé opportun de capitaliser les réalisations, les problèmes, les solutions, les dilemmes et les défis auxquels ce profil d'acteur est confronté, pour les mettre au service tant des APEX eux-mêmes que de leurs partenaires et d'autres organisations et institutions.

L'objectif global de la capitalisation réalisée est de mieux connaître le potentiel des APEX en tant qu'organisations faitières de financement, afin de promouvoir une proposition de services financiers et non financiers qui répondent à la demande de financement local des institutions de microfinance, des organisations de producteurs et des entreprises sociales.



L'objectif spécifique de ce travail est de documenter les pratiques des structures faitières, jusqu'à aujourd'hui peu étudiées, en s'appuyant sur la diversité et la richesse des expériences d'acteurs de trois régions : Amérique Latine, Afrique francophone et Afrique anglophone. L'élaboration de ce guide opérationnel est donc le résultat du processus de capitalisation. Il décrit et analyse l'approche stratégique, l'ampleur et la gestion des organisations faitières (profils légaux, produits et services, gouvernance, financement, effets sociaux).

Pour cela, la SIDI a compté avec le soutien du F3E et de CERISE, qui a joué un rôle d'animation et élaboré le guide. Les APEX ont été les acteurs clés, puisque la capitalisation a été un véritable travail de construction collective. En effet, cette approche n'aurait pu aboutir sans l'engagement fort de ces acteurs, à travers la mise à disposition des documents internes, le temps dédié, la profondeur et la sincérité de leurs réflexions*.

Les destinataires de ce guide sont d'abord les APEX, qu'ils en soient à un stade de conception, de structuration, de consolidation ou de transformation. Ils pourront puiser, dans les exemples proposés et les analyses conduites, les questions à se poser pour établir ou améliorer leurs pratiques et définir ou ajuster leurs stratégies. Les investisseurs dans les services financiers pourront également bénéficier de ce travail pour mieux prendre en compte les APEX en tant qu'intermédiaires potentiels pour des services financiers de proximité.

Positionnement des APEX dans le financement local

Pour le CGAP (Groupe consultatif pour l'assistance aux plus défavorisés**), un APEX est une organisation faitière qui canalise le financement (subventions, prêts, garanties...) vers de multiples institutions de micro finances (IMF) dans un pays ou dans une région, avec ou sans une offre d'assistance technique liée à leurs financements (Rosenberg, Helms, 2002). Les mécanismes APEX fonctionnent à un niveau méso (Richter, 2004), avec deux rôles principaux : l'intermédiation financière des fonds des bailleurs et le développement des marchés. D'après cet auteur, les APEX prennent différentes formes, depuis les banques de développement, les fonds publics et les fonds d'investissements nationaux, en passant par des compagnies privées, coopératives, fondations... Ils sont aussi divers quant à leurs structures de gouvernance, gamme de services et mission. Cette diversité rend difficile une caractérisation générale et une bonne compréhension de cette figure unique dans le paysage de la microfinance.

Leur point commun semble donc reposer sur la fonction de refinancement de fonds nationaux et internationaux. En effet, les APEX offrent des possibilités de refinancement dans des pays où le nombre ou la taille des institutions de microfinance complique l'accès à des financements privés nationaux ou internationaux. En prêtant, généralement en monnaie nationale, les APEX permettent aux IMF de se couvrir du risque de change. Leur proximité géographique facilite une meilleure appréhension de l'environnement de travail et une compréhension contextualisée des dynamiques institutionnelles et des enjeux nationaux ou régionaux.

* Voir la méthodologie utilisée, annexe n° 1.

** Le CGAP est une initiative de la Banque Mondiale, c'est un effort conjoint d'une vingtaine de donateurs bi et multilatéraux pour canaliser plus de ressources vers les IMF pour qu'elles développent et approfondissent leur travail envers les économiquement actifs les plus pauvres.

Cependant, la recherche de la viabilité et de la pérennisation des faitières peut se révéler être un exercice délicat. Dans un pays où le secteur de la microfinance est émergent, l'appui aux IMF sera plus risqué et leurs demandes financières, de moindre envergure. Le besoin d'accompagnement est plus important, et la rentabilité des opérations peut être moindre. Si le secteur mûrit et que les partenaires se développent, le positionnement de l'APEX face à des options de refinancement bancaire plus compétitives peut être complexe. L'hétérogénéité des rythmes de croissance des IMF peut également déséquilibrer les rôles, ainsi un poids trop significatif d'un nombre réduit de bénéficiaires pourra avoir d'importantes conséquences sur la répartition des pouvoirs. L'ouverture à des partenaires diversifiés (organisations paysannes, entreprises sociales) peut parfois se poser pour renforcer des liens entre ces différents types d'organisations, ou pour diversifier les offres de l'APEX. Cela nécessitera alors une capacité d'analyse, d'évaluation et de suivi adaptée à cette diversité.

C'est justement le choix d'un bon équilibre entre ces facteurs que le présent guide se propose de creuser pour faciliter la fonction locale de refinancement aux IMF mais également, par extension, aux organisations de producteurs ou même aux entreprises sociales.



LES BASES DE CONSTRUCTION D'UN APEX EN 5 AXES

Le guide est organisé autour d'une analyse sur cinq axes clés dans la construction et la pérennité d'un APEX : le profil légal et institutionnel, les produits et services proposés, la gouvernance, le modèle économique et le suivi des effets sociaux. Pour chacun, les sections suivantes proposent les enjeux à prendre en compte dans la construction/évolution d'un APEX, des illustrations issues notamment de l'expérience des différents APEX ayant participé à ce travail et identifient ensuite les points clés tirés de cette diversité comme guide au bon fonctionnement de ces institutions.

Profils légaux et institutionnels

Enjeux relatifs à la définition du statut légal

La première base de « l'édifice APEX » repose sur son profil légal et institutionnel : comment choisir parmi différentes options institutionnelles celle qui répondra le mieux à la mission et aux objectifs de l'Apex, quelle rationalité dans le choix de statuts, quels avantages et contraintes pour chaque option en termes de gouvernance, croissance, sources de financement, perspectives de pérennité, services aux membres, promotion d'une finance responsable, etc. ?

Tendances : on observe que chaque Apex est différent, marqué par le contexte, les acteurs impliqués, une histoire, etc. Le choix du statut modèle la « gamme des possibles » et pose les bases de la construction future de l'APEX sans pour autant figer les stratégies.

Illustrations légales choisies

Le profil associatif : Red Fasco et Agrosolidaria

RED FASCO

La Red Fasco en Guatemala est une association d'associations communautaires (ASCOM) qui articule le volet financier des ASCOM. Le choix de la forme associative a été conçu par la volonté de compter sur une base représentative et participative et de mettre en avant les objectifs (développement local autonome et changement pour les populations) plutôt que les moyens (durabilité financière). La conséquence de ce choix est un processus de prise de décision lent, mais qui repose sur la légitimité et la représentativité des organisations locales. Ceci permet à la Red Fasco d'éviter « de se perdre en chemin », de voir les moyens l'emporter sur la fin. La forme associative limite cependant l'accès aux financements : pas de captation d'épargne ni de capitaux des investisseurs internationaux ou nationaux.

AGROSOLIDARIA

En Colombie, la forme juridique d'association n'est pas vraiment régulée de manière stable pour offrir des services financiers : qu'elles soient solidaires ou pas, seules les « coopératives financières » et les « coopératives d'épargne et crédit » sont régulées par DANSOCIAL, qui assure le contrôle, l'inspection et la surveillance par la Superintendencia de l'Economie Solidaire. Cependant l'approche politique d'intégration propre d'Agrosolidaria par le processus communautaire au niveau municipal, permet d'abord la légitimation et la formalisation vient ensuite. De ce fait, la forme juridique de d'association est intéressante pour le processus parce qu'elle est très flexible et permet la création rapide de la structure. Elle permet aussi la création de mécanismes propres de décision, de façon indépendante de l'apport économique de chaque acteur.



Le profil coopératif : Fortalecer

FORTALECER

Dans le cas de Fortalecer au Pérou, le choix du modèle coopératif a donné lieu à pas moins de deux années de débats et de réflexion. Une première option portait sur un modèle de société anonyme mais la coopérative est apparue comme plus en ligne avec la philosophie des organisations fondatrices (démocratie, collaboration, autogestion). Les quelques 50 institutions membres de Fortalecer disposent toutes d'une seule voix en Assemblée Générale, et ce indépendamment de leur poids économique ou du volume des transactions opérées avec Fortalecer. La coopérative nécessite moins de capital initial et permet de répondre aux sollicitations financières des membres. Par ailleurs, au Pérou, ce modèle se construit autour d'une réglementation pour les coopératives, et des organes de régulation (SBS - Superintendencia de Banca y Seguro) et de supervision (FENACREP - Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro



SEN'FINANCES

Le statut de Fondation retenu par Sen'Finances au Sénégal permet une gestion concertée public/privé de fonds d'origine publique de manière transparente, autonome et indépendante. Le Conseil de Fondation compte 9 structures membres, représentant différents secteurs de la vie économique sénégalaise (associations, secteurs économiques, Etat). La Fondation offre une structure stable, sans recherche de profit (statut non lucratif) et permet de capter d'autres ressources, tant publiques que privées.

Cette option présentait les meilleures garanties de prolonger le système mis en place par le Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse. Pourtant, la Fondation rencontre des difficultés à lever des fonds, les investisseurs privés se montrant peu intéressés. Par ailleurs, des complications se font jour avec le statut de Fondation, la loi sénégalaise comportant encore beaucoup de contradiction au sein d'un statut défini il y a une dizaine d'années seulement. En outre, ce statut impose aussi une rotation des membres du Conseil de Fondation (durée de mandat de 4 ans renouvelable une fois), qui peut rendre difficile une réflexion stratégique si cela coïncide avec une phase de changement au conseil. Enfin, en fonction des textes en vigueur, il est difficile de devenir membre de Sen'Finances. Le système n'est pas ouvert et il est difficile voire impossible que de nouvelles structures adhèrent à la Fondation.



Le profil de société anonyme : atouts pour SMF-EA, limites pour Tembeka

SMF-EA

La Fondation Strømme (Norvège) intervenait déjà en microfinance en Afrique de l'Est mais sans cadre clair et sans structure légale. Au départ, le portefeuille de prêt était de faible qualité : « Les beaux parleurs accédaient à un prêt » ! Devant la nécessité de se professionnaliser, d'apporter de l'expertise et d'attirer de nouveaux bailleurs, une étude fut commissionnée en 2003 pour choisir un statut. Le choix s'est alors porté sur la société anonyme.

La formalisation en société anonyme a permis la mise en place de systèmes et procédures, de professionnaliser l'évaluation et la prise de risque, la documentation et les conditions d'octroi des prêts. L'expertise du Conseil d'Administration a permis d'améliorer la qualité du portefeuille et les fonds ont été diversifiés (Sidi, Cordaid).

Intervenant à un niveau régional, SMF-EA est enregistré en Ouganda mais requiert des autorisations spéciales du gouvernement au Kenya, et subit quelques lourdeurs administratives en Tanzanie. Le partage des bénéfices entre les pays doit être clair et transparent pour aligner les taxes en conséquence.

TEMBEKA

Pour Tembeka Social Investment Co. Ltd en Afrique du Sud, le statut de société anonyme était une évidence au début. C'était la seule forme qui permettait un nombre illimité d'actionnaires tandis que l'actionnariat individuel et institutionnel était la modalité que Tembeka envisageait pour lever des fonds. Par ailleurs, à l'époque de sa création, les structures sans but lucratif n'avaient pas très bonne réputation, souvent vues comme des organisations à responsabilité diffuse, qui ne rendaient pas de comptes. Les choses ont évolué depuis, et le statut de société anonyme n'est plus une évidence. D'abord, l'hypothèse que Tembeka trouverait suffisamment d'actionnaires locaux ne s'est pas concrétisée. Les individus ne veulent pas investir, et les grosses entreprises qui seraient susceptibles de s'y intéresser ne peuvent investir qu'à travers des politiques de RSE, qui sont réservées aux structures sans but lucratif.

Tembeka se trouve dans un espace difficile du fait que le statut de société anonyme est utilisé par de grosses sociétés, notamment des sociétés cotées. Cela entraîne donc une difficulté à transmettre la notion de mission sociale, et cela peut empêcher les bailleurs de bénéficier d'exemptions de taxes. Tembeka a cherché à se transformer en entreprise sociale mais ce concept n'a pas de statut légal en Afrique du Sud.



Points clés tirés de la diversité des expériences

Choisir le cadre légal le mieux adapté au projet institutionnel

Les APEX sont souvent considérés comme des structures particulières qui recouvrent différents statuts et dont le point commun minimum est d'offrir localement des lignes de refinancement à des institutions financières nationales. Le choix d'un profil juridique est le résultat d'une histoire liée aux parties impliquées dans le processus de création mais aussi plus largement d'une histoire nationale où prévalent également les contraintes propres au cadre réglementaire : ainsi, parmi ceux qui ont participé à ce guide, on retrouve des associations, coopératives et fondations en Amérique du Sud et en Afrique francophone, et des sociétés anonymes en Afrique anglophone.

Avec les six APEX, l'étude a mis en évidence quatre statuts majeurs. Chaque statut a ses atouts et ses limites qui seront plus ou moins marqués selon le contexte et l'engagement des personnes clés. Le tableau ci-dessus donne un aperçu des variations et similitudes.



Tableau 1 : Atouts et limites différenciés des statuts des APEX

 LES ATOUTS			
Association	Coopérative	Fondation	Société anonyme
Statut non lucratif, cohérent avec une mission sociale Entité de l'économie sociale Possibilité d'exonération d'impôts pour l'organisation, pour les donateurs			Mission sociale (devrait être intégrée dans la gouvernance)
Mobilisation de parts sociales des membres Possibilité de lever des dettes		Plus grande facilité légale pour lever des capitaux (dette mais aussi fonds propres)	
Défense de valeurs d'économie sociale et solidaire Fonctionnement démocratique, indépendamment de l'apport en capital Légitimité et pouvoir donné aux organisations membres Possibilité de s'appuyer sur une base associative et de travailler dans des cadres de décentralisation et participation locale Réinvestissement des excédents		Possibilité de combiner des ressources publiques et privées Possibilité de construire un mode de gestion combinant acteurs publics et privés	Opportunité d'une base actionnariale large et diversifiée (capitaux, compétences) Clarté de la propriété et gouvernance Possibilité d'organisation en collèges pour maintenir le poids des acteurs fondateurs / porteurs de la mission sociale
Représentativité, et participation des membres Rapidité de formalisation	Mission de défense des intérêts des membres Participation des membres à la gouvernance Part sociale des membres pour capitaliser la structure Possibilité de capter l'épargne	Gestion autonome et indépendante des sources de financement	Une ONG « mère » peut rester actionnaire majoritaire pour poursuivre la mission sociale de l'apex

Le choix du statut se fera en lien avec l'histoire nationale, le contexte politique, économique et juridique, la vision, la mission, les objectifs de l'APEX, et le dialogue entre les parties-prenantes impliquées dans sa construction.





LES LIMITES

Association	Coopérative	Fondation	Société anonyme
Pas d'opportunités de capter l'épargne Pas de possibilité d'investir	La relation entre la structure centrale et les caisses, notamment l'autonomie et la solidarité financière L'articulation des différents niveaux de décision	Pas d'opportunités de capter l'épargne	Difficulté d'accès aux subventions : Statut lucratif parfois mal compris ou incompatible avec des dons, subventions ; pas de politiques de soutien en faveur de ces structures privées Pas d'exemption de taxes pour les bailleurs
Gouvernance parfois faible, processus de décisions parfois lents Relation entre les élus / politiques et les salariés / techniciens Lourdeur des plans de formation / sensibilisation pour une participation active, démocratique des membres		Statut parfois complexe et peu développé dans certaines régions Difficulté (voire impossibilité) d'ouvrir à de nouveaux membres	Parfois, manque d'engagement de certains actionnaires / membres du conseil d'administration Dérive de mission face à la contrainte de la rentabilité pour les actionnaires Complexité du choix des actionnaires et du maintien dans le temps de la mission sociale : trouver des acteurs avec les mêmes aspirations Forte centralisation des décisions
Limites dans les services financiers aux IMF / aux membres Difficulté à lever des fonds parfois			Pas de marché spécifique pour vendre les actions

Inscrire durablement ses objectifs dans le cadre choisi

Le seul statut ne définit pas directement qui sont les APEX et comment ils fonctionneront dans la durée mais il fixe un champ des possibles et doit porter le projet historique, politique et institutionnel de l'institution. Si le statut légal peut aider à résoudre des contraintes économiques et de durabilité, on observe aussi que certains aspects peuvent au contraire bloquer des opportunités.



Dans certains cas, notamment les sociétés anonymes, des enjeux cruciaux apparaissent dans la sélection des nouveaux actionnaires. Comme l'évoquait un participant, « *El que pone más plata pone más condiciones** » : comme le statut ne garantit pas la mission, les nouveaux actionnaires doivent s'aligner sur les valeurs de la structure, le groupe cible à financer, les modèles à soutenir, les attentes financières, etc. Ces thèmes doivent être clarifiés et discutés avant tout accord, et un pacte d'actionnaire peut fixer les engagements des parties prenantes.

Rester ouvert et flexible pour s'adapter aux évolutions

Le statut légal des APEX mérite un questionnement permanent sur le profil juridique et la manière dont il répond dans le temps aux exigences de l'APEX. Ainsi, parmi ceux de l'étude, plusieurs sont dans une réflexion sur le changement de leur statut pour faire face à de nouvelles contraintes ou assurer de meilleures bases pour leur pérennité institutionnelle et la fourniture plus sécurisée des services offerts à leurs membres ou clients qui sont eux-mêmes des institutions locales à la recherche des meilleures options possibles.

D'une manière générale, les APEX ne sont pas encore vraiment « dans les radars » des réglementations locales. Pourtant, l'absence de réglementation peut faire peser un risque systémique alors qu'ils collectent de l'épargne et empruntent auprès de banques. A ce jour, on observe ainsi qu'aucun statut légal ne leur convient tout à fait, et chaque organisation doit analyser les conditions de son intervention dans son contexte pour définir le statut le plus adapté, le plus souvent par défaut.

Une réflexion pourrait être menée par les APEX, sur la base de l'expérience accumulée, pour poursuivre le travail de lobbying initié dans la microfinance et appuyer la définition de leur cadre légal comme institutions locales de refinancement et/ou entreprises sociales.

L'offre des services financiers et non financiers

Les enjeux autour de la gamme de produits et services

Les APEX peuvent proposer une large gamme de produits et services, financiers et non financiers : services d'épargne, crédit et autres. Quelles options proposer pour répondre au mieux à la demande des organisations membres ou clientes ? Quelles contraintes pour fournir une offre de qualité et restant compétitive, dans un univers où l'offre de financement tend à croître ? Comment faire face à la concurrence menée par les fonds internationaux ou les banques locales et apporter une réelle valeur ajoutée qui permette de fidéliser les relations au-delà des simples transactions financières ?

Tendances : Les APEX proposent généralement une diversité de produits et services, alliant appui financiers et non financiers, qui permettent de répondre à la gamme de besoins de leurs partenaires IMF, à la diversité de leurs profils, et apportent alors une véritable valeur ajoutée de leur offre par rapport à une concurrence croissante (notamment des investisseurs sociaux). Elles fonctionnent comme un laboratoire d'innovation, et s'appuyant généralement sur des alliances avec des partenariats stratégiques.

*Celui qui met plus de billes, fixe plus de conditions ».



Illustrations de l'éventail de l'offre des APEX

Diversité et large gamme de produits et services : AgroSolidaria

AGROSOLIDARIA

AgroSolidaria en Colombie est édifiée sur des piliers de construction collective de connaissance (comprendre pour transformer), d'autonomie (pratique effective de la démocratie), d'interdépendance (systèmes complexes et dynamiques), d'apport intergénérationnel (travail éducatif avec des enfants et jeunes, hommes et femmes), de gestion associée (gestion partagée entre les organisations du secteur solidaire, entités gouvernementales et privées de responsabilité sociale et environnementale). Avec cette vision ample et holistique, AgroSolidaria développe un large éventail de services à ses membres dans trois domaines :

- Agroalimentaire
- Artisanat
- Tourisme communautaire (formation des familles pour qu'elles s'inscrivent dans la logique d'offrir des services ruraux, logistique et organisation de routes touristiques)

Par ailleurs, AgroSolidaria propose une approche commerciale sur le commerce équitable "local et circuits courts" et "Ville-Campagne". Sur le financement, elle construit un modèle de Finances Communautaires en prenant appui sur les principes fédératifs de décentralisation et contrôle communautaire. Le Réseau de Fonds Locaux Autogérés de Finances Communautaires et les Fonds Fédérés de Crédit matérialisent ce modèle. Les fonds locaux sont créés, réglementés et gérés dans chaque Section.



Services financiers classiques à des IMF exclues du financement : Sen'Finances

SEN'FINANCES

Sen'Finances a classifié les IMF sénégalaises en 4 catégories : (1) les petites IMF rurales isolées dont l'activité est comprise entre 50 et 100 millions CFA d'encours de crédit, (2) les grandes IMF rurales isolées dont l'activité est comprise entre 100 et 500 millions d'encours de crédit, (3) les réseaux émergents, (4) les grands réseaux.

La Fondation travaille essentiellement avec les IMF des deux premières catégories qui interviennent dans le milieu rural (secteurs agricole et élevage), même si au départ, Sen'Finances a financé des IMF de Dakar. Comme ces dernières ont connu des problèmes dont certains sont traités en contentieux, la Fondation s'est focalisée sur le milieu rural avec des IMF plus stables.

Dans le cadre des financements de la Coopération Belge, des réseaux émergents ont été appuyés par Sen'Finances. Ainsi, le marché de la Fondation a évolué dans le temps, avec un recentrage des financements sur les activités en milieu rural, après les difficultés rencontrées avec les institutions urbaines.

La Fondation propose un seul produit financier (durée de 24 à 36 mois, montant maximum de 150 K€ pour les IMF isolées et de 300 K€ pour les IMF en réseau, remboursement trimestriel avec un différé de 3 à 6 mois selon l'activité financée). Il s'agit d'un produit standard qui a été développé à l'époque du FCSS (Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse) et qui a ensuite été repris par la Fondation. Il répond bien au besoin des IMF des catégories 1 et 2, en revanche les réseaux (catégorie 3 et 4) regrettent la faiblesse des montants et la durée trop courte.



Echanges horizontaux entre membres : Red Fasco et Fortalecer

FORTALECER

Au Pérou, l'institution avait la conviction de l'impact potentiel positif d'un rapprochement entre ONG et coopératives, tout en reconnaissant la difficulté de l'exercice car chaque partie pensait ne pas avoir les mêmes valeurs. Cette démarche répondait au besoin de marché, visant à s'ouvrir dans le futur à différents associés. Leçon : ces organisations se sont rencontrées et ont commencé à se voir de façon positive et non seulement comme des rivales. Cette évolution est aussi liée à l'autorégulation des ONG et l'adoption de plusieurs normes s'est faite à la manière des coopératives : connaissance, avancée des coopératives... Aujourd'hui, elles sont beaucoup plus proches qu'elles n'avaient espéré.

RED FASCO

Au Guatemala, certaines organisations membres se sont transformées (notamment en coopératives) pour pouvoir capter de l'épargne. La Red Fasco organise des échanges entre les membres, générant des synergies, apprentissages réciproques, et analyses de bonnes pratiques. Le Réseau peut favoriser des relations horizontales lorsque Corfinco (Programme Corporatif de Finances Communautaires) n'a pas de liquidités suffisantes. Cependant cela n'est pas aussi facile, il faut aussi assurer la confiance, la connaissance, l'engagement et des rencontres régulières entre les membres qui commencent à se connaître et réviser leurs positions.



RED FASCO

Red Fasco et le café organique : comme il y a des organisations de producteurs parmi ses membres, le réseau a appuyé un processus de développement de financements pour les chaines de valeur avec la FECCEG (Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala), qui est une structure fédérant 14 coopératives et organisations, soit 1940 petits producteurs de café.

Dans ce processus, Red Fasco n'était pas un acteur de plus dans la chaîne mais un collaborateur qui, au travers du financement, facilitait le flux des opérations et des activités, et appuyait la collecte des informations et des données, ce qui constituait un élément très important.

La chaîne de valeur est un modèle de financement novateur dans le secteur micro financier qui cherche à répondre au vide ou au gap existant dans les finances rurales au Guatemala. Il a signifié aussi une opportunité pour rentrer et explorer un segment peu desservi par la banque formelle et par les institutions de microfinance. Pour la mise en pratique du modèle il a fallu créer des outils spécifiques répondant aux caractéristiques du crédit pour réaliser la gestion des risques. La FECCEG a pu capitaliser l'expérience dans le traitement du café en étendant le modèle au miel d'abeille et, actuellement, à la déshydratation de fruits (en essai). Avec cette diversification des chaînes, en plus de se spécialiser dans ce modèle, le réseau apporte encore au développement par la création des capacités, au travers de la formation et de l'assistance technique.

FORTALECER

Fortalecer et les chaînes de valeur / rôle des femmes : ici le soutien aux chaînes de valeur est focalisé sur les moins servies (le café reçoit déjà d'importants appuis au Pérou) et finance en priorité les activités des petites et des micro entreprises dans les zones rurales, qu'elles soient productives, artisanales, de services ou commerce. La condition pour cela est que ces entreprises interagissent dans des chaînes de valeur, soient pilotées par des femmes ou que celles-ci aient une forte représentation dans la propriété, la gérance, la structure du capital, les emplois créés, les fournisseurs, etc. Ainsi, Fortalecer a favorisé la coopération entre les acteurs de la chaîne et crée des produits financiers pour six associés de chaînes originales (miel, laine d'alpaca, produits lactés, etc.).

Innovation, les prêts à l'habitat : SMF-EA

SMF-EA

La stratégie de SMF-EA en Ouganda et en Afrique de l'Est est centrée sur l'innovation, via le développement de produits de niche qui répondent à une demande précise, qui aient un bénéfice social et qui contribuent à l'inclusion financière. Une part de cette stratégie concerne l'appui aux produits de Prêts de Micro finance pour le logement avec les IMF partenaires.

Ces produits visent l'amélioration du bien-être à travers l'accès à des logements de qualité suffisante et la minimisation des dangers pour la santé qui sont liés aux bas standards des logements et à l'environnement. L'équipe de SMF-EA a de l'expérience en matière de création et mise en œuvre de produits de micro finance pour le logement. Aujourd'hui, SMF-EA s'est associé à six institutions dans ce domaine, ce qui représente 10% de son portefeuille.

Lobbying : AgroSolidaria et l'économie solidaire

AGROSOLIDARIA

En Colombie s'est créée dans l'objectif de défendre l'économie solidaire, l'agro écologie et le commerce équitable local. AgroSolidaria place les familles de producteurs au centre de son action et s'appuie sur la participation, comme pouvoir transformatif.

Son travail porte alors sur la construction participative de circuits économiques solidaires, dans lesquels les services financiers sont un élément de la dynamique économique. Pour cela, AgroSolidaria s'appuie sur la loi coopérative et la loi de l'économie solidaire en vigueur en Colombie. Son travail porte également sur la défense des intérêts des petits producteurs, et la négociation et la promotion d'une loi pour l'agriculture familiale qui prendrait en compte les spécificités de ces petits producteurs et protégerait cette forme d'agriculture en favorisant notamment son accès aux financements, la protection du marché local, la gestion des risques agricoles et les besoins spécifiques d'assistance technique.



Des perspectives de réorientation, notamment vers l'entrepreneuriat social : Tembeka

TEMBEKA

Tembeka propose aux IMF d'Afrique du Sud des services financiers et non-financiers :

- de prêts de court et moyen terme, notamment pour financer la croissance des portefeuilles
- un service de découvert
- de l'assistance technique à travers un projet d'incubation qui suit des IMF pendant une période de 3-5 ans pour renforcer leurs capacités
- suivi et reporting de performance des IMF, qui fonctionne sur souscription depuis 2015

La stratégie 2015-2019 prévoit une transformation profonde du modèle économique de Tembeka, qui cherchera à puiser des revenus des services fournis plutôt que des intérêts sur des prêts. Dans cette optique, Tembeka s'efforce à développer davantage de services de formation, afin d'aider les IMF à profiter d'un fonds gouvernemental qui subventionne la formation des employés. Elle prévoit également des partenariats nouveaux pour distribuer des produits verts (lampe, chargeurs solaires), et créer des liens entre des entités d'épargne semi-formelles (stokvels).

Enfin, Tembeka pourra aussi valoriser son expérience autour des récentes initiatives lancées par le gouvernement sud-africain en faveur de l'économie des townships. La BBBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) est une politique gouvernementale spécifique pour avancer la transformation économique et pour améliorer la participation de la population noire dans l'économie sud-africaine. Plus spécifiquement, la vision de l'Unité BEE est de travailler pour la restructuration de l'économie du pays, travers l'équité, les politiques d'empowerment et des interventions stratégiques. L'objectif est d'accomplir une restructuration économique avec une participation significative dans l'économie formelle de la population noire, des femmes et des communautés rurales ou sous-développées, de façon à obtenir un impact positif sur l'emploi, la distribution des revenus, l'ajustement structurel et la croissance économique.

La Fondation Irlandaise d'Unions de Crédit

ILCUF par son sigle en anglais – créée en 1980, table sur la réduction de la pauvreté au travers le modèle d'unions de crédit, avec la responsabilité de partager l'expérience réussie de 60 ans du Mouvement Irlandais d'Unions de Crédit. ILCUF appuie les SACCO (APEX d'Unions de Crédit à l'échelle nationale) en Albanie, Belize, Ethiopie, Gambie et Ghana.

D'après l'expérience d'ILCUF il faut encore 10-15 ans pour que les SACCO atteignent une structure mature. Ils doivent aussi préciser clairement l'identité et les fonctions centrales que leurs membres et le public attendent d'eux et qui, selon l'expérience des unions de crédit, sont ainsi définies :

Identité	Fonctions centrales
Laboratoire pour l'innovation	• Fonds de stabilité • Garanties des dépôts • Marketing • Support pour de nouveaux produits
Développement des affaires	• Paiements CU • Prêts aux CU • Finances centrales • Assurances
Supervision	• Monitoring • Performance Sociale
Défense	• Défense, Lobbying • Plan d'affaires et stratégies • Régulation locale
Fournisseur de services et de formations	• Standards MIS • Risques • Audit

Il est important de développer une perspective à long terme pour les SACCO, avec une structure légale claire et un modèle opérationnel. La viabilité des APEX dépend de plusieurs facteurs, tels que l'intérêt des prêts, les revenus par services rendus, les formations, les donateurs... mais aussi d'une contribution plus que symbolique de ses membres. En général, il faut plus de cinq ans pour devenir viable et les membres doivent sentir la valeur ajoutée que l'APEX leur apporte.

Points clés tirés de la diversité des expériences

Définir la gamme de produits et services en fonction de la stratégie choisie par l'APEX

La diversité des produits et services des APEX reflète des stratégies diverses, qui sont elles-mêmes basées sur une analyse des besoins du marché, ou parfois fonction du contexte historique. Les questions qui guident les APEX dans leur choix de produits et service portent sur :

- L'offre financière : veut-on proposer une offre financière « classique » (prêts de trésorerie et prêts à moyen terme) et/ou une offre de « niche » (prêts à l'habitat, à l'agriculture, appui aux filières locales, etc.) ?
- L'offre non-financière : souhaite-t-on proposer en plus de l'offre financière des services plus larges, appui à l'économie solidaire, promotion de la transparence à travers de monitoring des performances, services de lobbying pour défendre le secteur de la micro finance ?
- Les partenaires / clients / bénéficiaires : veut-on une offre financière spécialisée sur les IMF, ou travaille-t-on avec des membres aux profils différenciés (organisation de producteurs, entreprises sociales) ? Souhaite-t-on la clientèle classique des IMF ou cible-t-on les femmes, les jeunes, les agriculteurs, ou une combinaison ? Quel équilibre entre l'appui aux secteurs rural et urbain ? Focalise-t-on sur des IMF solides et matures ou des petites IMF fragiles qui doivent être renforcées ?

Consolider et professionnaliser l'offre

L'enjeu majeur consiste à assurer, en premier lieu, la professionnalisation des opérations financières. Ceci passe tant par des études de marché qui analysent les besoins et la solidité des partenaires cible ainsi que la complémentarité de l'offre avec les concurrents potentiels, que par des outils solides de gestion pour la sélection / approbation et le suivi et contrôle.

La formation des équipes de l'APEX pour accompagner le portefeuille de produits est essentielle, notamment quand il s'agit de guider les IMF partenaires dans l'utilisation de produits de « niche » comme le prêt à l'habitat.

L'atteinte d'une économie d'échelle dans l'octroi des produits financiers aide à rentabiliser les ressources humaines et les procédures développées.

Une fois que l'APEX maîtrise l'offre financière, il est possible de définir la stratégie en termes d'offre de services non financiers :

- Définir la pertinence et l'intérêt de proposer des services non financiers destinés à la consolidation des IMF clientes ou membres. Parfois, l'offre de services non financiers pourra être une stratégie propre de l'APEX, indépendamment de l'offre financière, pour répondre à des enjeux de structuration et maturation du secteur, de lobbying, de diversification des perspectives pour les IMF partenaires.



- Dans tous les cas, l'APEX doit là encore réfléchir à la complémentarité de son offre avec les organisations concurrentes (réseaux, investisseurs, fournisseurs d'assistance techniques), mais aussi parfois avec ses propres membres qui peuvent avoir des approches sur des thématiques similaires (par exemples autour des chaînes de valeurs / filières).
- La question majeure sera de financer les services d'assistance technique : ils peuvent ajouter de la valeur à l'offre des APEX mais reposent souvent sur des subventions. De façon marginale, les partenaires IMF peuvent participer à leur financement (voir point suivant).

Assurer un accès à un capital suffisant

L'APEX doit pouvoir assurer dans la durée l'accès à du capital à partir de différentes sources :

- Parts sociales, épargne des membres mais généralement les montants restent limités
- Prêts locaux : banques, fondations
- Prêts internationaux : investisseurs

Son portefeuille de prêts prendra aussi en compte les contraintes de liquidités dans la durée. Ainsi certains APEX renoncent en partie à des prêts à long terme parce qu'ils réduisent leur flexibilité.

Le plus souvent, les APEX comptent sur des subventions pour développer leurs services non financiers. Pour certaines activités, les membres peuvent être sollicités pour participer financièrement (frais d'inscription à des formations par exemple). Mais, conformément aux préconisations des bailleurs de fonds organisés dans le secteur (autour du CGAP), l'offre de subvention pour financer des portefeuilles, y compris ceux des APEX a été considérablement réduit ces deux dernières décennies, ce qui amène les APEX à contracter des (lignes de) crédits ou du capital, le plus souvent de nature solidaire et peu rémunérateurs étant données les exigences de compétitivité sur le marché du financement des IMF.

L'appui à travers des services non financiers financés en mode projet s'approche beaucoup de la manière dont travaillent les associations professionnelles de microfinance, et peut donc mettre les APEX en concurrence avec elles. D'où l'importance de faire des études de marché, de bien comprendre ce que leurs clients / membres veulent, et ce qui peut déjà leur être proposé par d'autres voies.

Construire des alliances

De façon générale, le travail des APEX repose sur des alliances, parce qu'ils ne peuvent pas porter seuls l'appui et la professionnalisation de leurs partenaires, il s'agit d'alliances :

- Financières : investisseurs, bailleurs multilatéraux qui pourront apporter des ressources à long terme et une expérience technique sur la microfinance.



- Méthodologiques : universités, centres de recherche... qui peuvent appuyer dans les études de marchés, la définition de produits de « niches de marché », la formation des équipes spécialisées des APEX, etc.
- Politiques : travail en collaboration avec les acteurs de l'économie solidaire notamment lorsque les APEX ont un agenda de développement et de renforcement des capacités et de l'autonomie de leurs partenaires. Avec les Etats autour des politiques publiques : appui à des programmes de développement rural, développement agricole, renforcement des filières, etc. Ce travail avec les Etats sera toujours envisagé avec précaution, en préservant l'indépendance de l'APEX notamment dans la prise de décision.

Si parfois le risque de former des concurrents lors des ateliers de formation / sensibilisation a pu être évoqué, la réaction générale est pourtant que le marché reste immense, et qu'il vaut mieux avoir des partenaires (et concurrents !) solides pour un renforcement des organisations avec lesquelles les APEX travaillent.

L'organisation de la gouvernance et la participation des membres au sein de la faitière

Enjeux de gouvernance au sein des APEX

Les questions clés de la gouvernance des APEX tournent autour de la représentativité de ces structures (avec notamment la place des IMF comme membres ou simples « clients »), de la solidité de la gouvernance et du profil de leurs membres pour répondre au mieux aux attentes des organisations à financer, prévenir les crises et s'adapter aux enjeux et changements dans le contexte des APEX.

Tendances : un choix stratégique porte sur la participation ou non à la gouvernance des IMF bénéficiaires des financements. Les deux options se retrouvent dans les structures des APEX, chacune s'appuyant sur des bases de participation / défense de valeurs de solidarité d'un côté, ou de professionnalisation et d'indépendance de l'autre, mais permettant des équilibres intéressants de part et d'autre, sans qu'un modèle ne puisse être plus particulièrement recommandé.



Illustrations des formes de participation à la gouvernance d'APEX

Gouvernance indépendante et apports de professionnels de la microfinance : SMF-EA

SMF-EA

Le cadre de référence de gouvernance corporative est basé sur un Conseil de Direction indépendant et efficace, ayant des comités comprenant en général, une majorité de directeurs non exécutifs (Comité Exécutif, Sous-comité des Finances, Sous-comité d'Audit, Sous-comité Extraordinaire de directeurs locaux et le Comité d'Opérations).

Chez SMF-EA en Ouganda et Afrique de l'Est, parmi les 8 membres du Conseil, 3 sont indépendants, apportant objectivité et connaissances sur la microfinance et la finance en général.

La Fondation Strømme reste l'actionnaire majoritaire de la société pour veiller sur la cohérence de la vision Strømme au niveau du Conseil d'Administration et éviter ainsi la dérive de mission. Il y a peu d'expérience en microfinance au sein de la Fondation Strømme, mais il y a des complémentarités fortes entre les membres du Conseil.

Au début il y avait une IMF dans le Conseil mais quand la personne était partie, le siège n'a pas été remplacé, le raisonnement portant sur le conflit d'intérêts et sur le fait que lorsque quelqu'un est un dirigeant, il connaît tous les détails sur ses concurrents. Cependant, SMF-EA est conscient qu'il serait bénéfique pour le Conseil d'être rétro-alimenté par la réaction de ses partenaires.



Place de l'Etat, un élément historique, ou à négocier parfois : Sen'Finance

SEN'FINANCES

Le cas de la Fondation Sen'Finances au Sénégal est particulier du fait qu'elle a été créée suite à la transformation d'un projet public et que l'Etat participe dans les instances de direction. Le Conseil de Fondation est composé de neuf membres dont deux représentants de l'Etat (Ministère de l'Economie et des Finances) et sept personnes cooptées par les Fondateurs, ayant des compétences dans les domaines couverts par la Fondation. La loi stipule que les représentants de l'Etat ne peuvent pas dépasser un tiers des membres du Conseil. L'Etat est également impliqué dans le contrôle des activités de la Fondation, cette dernière ayant l'obligation, dans les trois mois qui suivent la réunion d'arrêté des comptes par le Conseil, de lui communiquer son rapport annuel, son budget prévisionnel et ses états financiers.

Gouvernance participative et place de l'outil financier : AgroSolidaria

AGROSOLIDARIA

La structure de refinancement d'AgroSolidaria en Colombie est basée sur des fonds fédérés, où les enjeux de capacités humaines et d'indépendance dans la prise de décision restent cruciaux et pas encore nécessairement tranchés, notamment pour les fonds qui travaillent dans des zones plus isolées (et également plus marquées par la violence dans le contexte colombien).

La gestion repose sur des bénévoles, mais les limites de ce modèle (certains n'assument pas totalement leur rôle ou ne s'investissent pas suffisamment) fragilisent les fonds locaux qui peuvent faire place à un manque d'objectivité et à la présence de risques dans les prises de décision. Bénévolat, limites et risques font partie du système communautaire et il faut les prendre en compte pour prévenir leurs éventuels effets néfastes. L'idée d'AgroSolidaria est que plus de personnes s'impliquent dans les programmes de séminaires locaux sur le leadership à l'attention des jeunes (contrôle, gouvernance, support administratif, capacités financières, etc.). Ces formations apportent capacités de gestion et auto-estime.

A ce jour, les fonds n'ont pas de Conseils d'Administrations indépendants qui seraient simplement en charge des questions de financement. Cet aspect devra être réfléchi pour assurer une gouvernance indépendante sur les aspects de finances solidaires.

Un exemple de réflexion autour de la transformation : Sen'Finances et Corfinco au sein de la Red Fasco

SEN'FINANCES

Le statut de Fondation a rempli sa mission jusqu'à présent, mais les partenaires identifient aujourd'hui des limites dans la gouvernance : diversification des compétences, des sources de financement, etc.

Ainsi, on note qu'en raison de l'évolution du secteur, on pourrait avoir un Conseil plus représentatif. Certaines structures dans les premiers moments du FCSS (Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse) étaient compétentes quand il s'agissait d'octroyer du crédit direct mais maintenant, elles ne le sont plus autant pour analyser du financement aux IMF / SFD (Systèmes Financiers Décentralisés). La Fondation gagnerait maintenant à avoir de nouveaux acteurs plus spécialisés dans la microfinance et le financement des institutions. Notamment, l'implication de SFD au sein des instances de décision de Sen'Finances fait partie des pistes de réflexion pour le travail en cours sur l'évolution institutionnelle de la Fondation. L'Association Professionnelle des SFD pourrait devenir un des nouveaux acteurs sous une forme à déterminer. Toutefois, cette association est déjà un partenaire de la Fondation sur les aspects de réflexion, d'échanges et de participation à des manifestations même si cela n'est pas formalisé.

RED FASCO

Red Fasco : l'idée en cours de réflexion serait de séparer le programme « Corfinco » de finance solidaire de la structure de la Red Fasco pour permettre un développement indépendant tout en assurant la complémentarité des appuis. A ce stade, Corfinco est peu attractif pour les investisseurs car intégré au réseau. Sa séparation garantirait plus de transparence et d'objectivité, en limitant notamment les conflits d'intérêt. Pourtant, Red Fasco s'inquiète que la transformation ne fasse perdre de vue l'objectif premier de Corfinco qui est d'amener un changement positif pour les populations vulnérables.



Points clés tirés de la diversité des expériences

Définir la place des IMF dans la gouvernance

On observe des APEX créés pour répondre aux besoins de leurs membres, qui prennent alors des statuts associatifs ou coopératifs (comme AgroSolidaria, Fortalecer et Red Fasco). Dans ces deux cas, ce sont les familles ou les associations de base qui sont représentées dans les assemblées générales et au Conseil d'Administration, en veillant à assurer une bonne représentativité.

Par contre, dans les sociétés anonymes, on privilégie plutôt la participation d'experts techniques ou de praticiens de la microfinance dans les instances, et non celle des IMF refinancées. Mais la question de leur participation peut à nouveau se poser, notamment quand il s'agit d'assurer des directions stratégiques qui répondent à leur besoin, et avec une place plus marquée et plus solide de ces institutions dans le paysage national.

Se positionner par rapport à l'Etat

Dans de nombreux pays se joue une concurrence parfois difficile entre les APEX et les fonds gouvernementaux qui prêtent aux IMF à des taux beaucoup plus faibles que ce que peuvent faire les APEX.

Il s'agit alors de pouvoir se positionner comme partenaire financier de l'Etat pour distribuer des financements dans le cadre de programmes spécifiques : ainsi, des discussions sont en cours au sein de Sen'Finances pour la gestion des volets financements de programmes nationaux.

Dans cette relation, il est important de conserver un fort degré d'autonomie, un équilibre des pouvoirs qui permette de construire son propre modèle. L'Etat est parfois présent comme actionnaire avec un ou plusieurs représentants parmi les membres du Conseil d'Administration, ce qui peut permettre l'échange d'information et la discussion de la stratégie nationale de refinancement.

Pérenniser la mission de l'Apex dans les mécanismes de la gouvernance

Les débats autour de la gouvernance soulignent la nécessité d'un bon choix des actionnaires et des partenaires. Le statut ne détermine pas la défense des valeurs et du projet social de l'APEX.

Des pistes ont été alors identifiées :

- Formation et partage d'expériences : les APEX cherchent à assurer l'engagement



de leur gouvernance par des actions de formation/ sensibilisation qui soulignent la mission sociale de l'organisation.

- » Avec les coopératives et associations, pour assurer la participation active des membres de base
- » Au sein des sociétés anonymes, pour sensibiliser et informer les membres des Conseils d'Administration
- Part majoritaire des « fondateurs » : l'ONG mère garde la maîtrise de l'orientation stratégique en conservant une voie majoritaire dans le Conseil d'Administration. C'est le cas par exemple de la fondation Strømme au sein de SMF-EA. Le fondateur porte alors la vision historique et sociale de la structure et en assure sa pérennité dans les prises de décisions (ciblage, produits, alliances, nouveaux entrants, etc.).
- Conditions d'entrée de nouveaux partenaires : l'entrée de nouveaux partenaires à la gouvernance de l'APEX est considérée comme une phase clé. Il s'agit de vérifier l'« affiliation sociale » du partenaire (actionnaires, objectifs sociaux affichés et partagés lors des échanges, expériences et partenaires dans d'autres contextes, etc.), ses objectifs généraux, son groupe cible, les modèles à soutenir, les attentes en termes de retour financier, de durée d'investissement, etc. Les phases de négociations doivent se baser sur des conversations franches et transparentes autour de ces thèmes pour assurer un alignement des attentes respectives de l'APEX et du partenaire entrant.
- Documents juridiques fixant des conditions : les attentes respectives peuvent ensuite être formalisées par les partenaires en décrivant leurs objectifs et leurs préférences dans les statuts de l'organisation, en établissant un pacte d'actionnaires ou des accords de souscription dans le cas d'une société anonyme. Comme évoqué par McKee (2012), « les dispositions des documents juridiques constituent la base sur laquelle il est possible de gérer les arbitrages qui s'imposent, notamment dans le cadre de la finance responsable, et d'anticiper le traitement des problèmes à venir. Elles permettent aussi aux parties prenantes d'harmoniser leurs positions sur la mission, la stratégie et les objectifs de l'entité concernée ».

Modèle économique des apex

Enjeux de durabilité des modèles économiques adoptés

Il s'agit ici d'analyser le modèle économique des APEX et sur quelles bases ils pourront construire une structure financièrement équilibrée et efficace pour mobiliser des ressources et répondre aux besoins des IMF. C'est un axe difficile : il est complexe pour un APEX de trouver un modèle économique pérenne qui tienne compte du projet institutionnel.

Tendances : d'une façon générale, comme souvent des structures de deuxième niveau (à l'image des associations professionnelles de microfinance), il reste complexe de trouver un modèle équilibré, et les APEX qui y sont parvenus reposent sur des conditions très spécifiques à leur contexte, souvent difficiles à répliquer. Le contexte politique et stratégique de la microfinance dans le pays constitue une donnée majeure à prendre en compte.



Illustrations de modèles économiques

Une construction patiente et méthodique : la capitalisation par les membre dans les coopératives

FORTALECER

Dans le cas de la coopérative d'épargne et de crédit Fortalecer au Pérou, en premier lieu ce sont les membres qui permettent une capitalisation continue des fonds propres à partir de leurs cotisations. En effet, la Coopérative a centré sa stratégie de croissance patrimoniale sur plusieurs éléments : l'apport continu de ses associés en fonction de l'utilisation des services financiers, l'entrée de nouveaux associés locaux, la capitalisation des excédents annuels pour augmenter le capital social, et la formation de la Réserve Coopérative, ainsi que la participation spéciale d'un associé stratégique, la SIDI, dans l'accroissement du capital social.

INDICATEURS DE PERFORMANCE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Qualité du portefeuille										
Portfeuille à recouvrer	0,00%	0,72%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Portfeuille à risque	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Frais de provision de portefeuille	1,09%	1,07%	0,15%	0,42%	0,83%	0,94%	0,33%	0,17%		
Couverture de risque	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
Efficience et productivité										
Indice des frais d'opération	4,51%	4,05%	3,41%	4,70%	3,57%	3,24%	3,92%	3,64%	0,00%	0,00%
Rentabilité										
Rentabilité sur actifs	0,44%	1,72%	4,40%	1,40%	1,85%	2,03%	2,91%	2,70%	1,21%	1,34%
Rentabilité sur Patrimoine	1,90%	5,93%	10,10%	3,65%	5,82%	6,04%	8,41%	8,67%	3,64%	3,54%
Rentabilité sur Capital Social	2,06%	6,69%	12,21%	4,52%	6,87%	7,25%	10,53%	11,26%	4,61%	4,40%
Croissance du Patrimoine										
Taux croissance capital social	57%	42%	54%	7%	23%	13%	12%	8%	11%	17,00%
Taux croissance Patrimoine	48%	47%	65%	10%	18%	15%	17%	12%	8%	15%

Comme évoqué par le réseau ILCUF (*Irish League of Credit Unions Foundation*), les cotisations des membres constituent un élément clé qui doit être «plus que symbolique» et doit s'inscrire dans la durée : cotisation régulière pour services pérennes.

TEMBEKA

Tembeka : le modèle économique choisi était clair du début :

1) Développer une base de financement à partir de liens créés avec des institutions et des individus qui pourraient devenir actionnaires dans le temps.

2) Prêter à des taux permettant d'assurer sa viabilité institutionnelle. Des études de marché faites avant sa création ont révélé l'absence des ressources stables pour des IMF - la demande donc, a priori, était là. Les fondateurs en savaient moins cependant sur l'intérêt des investisseurs potentiels, mais ont fait le pari que le secteur allait croître et que des investissements allaient suivre.

Dès le début, Tembeka a maintenu une structure organisationnelle allégée et n'a eu recours qu'à quelques subventions pour payer ses activités non-financières. Avec un spread d'autour de 3%, il a réussi à rester globalement équilibré, jusqu'à une crise de non-paiement en 2014. L'équilibre fragile atteint préalablement a été ébranlé par cette crise des remboursements de 2 sur un total de 7 clients. Liée à plusieurs facteurs (notamment la crise de liquidité et la mauvaise gestion des IMF, mais aussi des failles dans le contrôle interne), la crise a réduit les fonds propres de Tembeka, mais a apporté de précieux enseignements en ce qui concerne l'instruction et le suivi des dossiers : nécessité de « due diligence » plus solides, contrôle indépendant des processus, garanties ne reposant pas seulement sur les performances financières à l'entrée, vérification sur pièce et sur site, diversification de l'exposition aux risques (maximum 20% du portefeuille auprès d'un partenaire aujourd'hui), etc.

Par ailleurs, les prévisions sur l'identification de nombreux investisseurs institutionnels et individuels ne se sont pas concrétisées. Ce manque d'apport en capital local a poussé Tembeka à emprunter sur le marché, principalement international. De fait, le financement étranger était plus facile à trouver, mais aussi plus cher (13%). De plus, avec des prêts en monnaie forte s'ajoutait le risque de change, de plus en plus élevé dans une Afrique de Sud toujours plus volatile. Ajouté à ce coût de financement cher s'est combiné un secteur en déclin face au microcrédit à la consommation et un flou politique concernant une stratégie de microfinance. Force est de constater que même le modèle économique le plus solide risque de rencontrer des difficultés dans une telle conjonction de facteurs.

Le futur de Tembeka peut être analysé à travers la redéfinition de ses produits principaux, un élargissement du champ de ses activités, et potentiellement un changement de statut pour permettre un accès à des financements moins coûteux.

SEN'FINANCES

Depuis sa création, la Fondation n'a jamais reçu de subventions, mais n'a pas encore réussi à clôturer un exercice à l'équilibre. Ce problème de pérennité s'explique par :

- Le fait de cibler les petites IMF rurales avec un potentiel d'emprunt relativement faible, et qui restent risquées malgré un potentiel de développement
- La limitation des ressources qui empêche de développer l'activité
- Des taux de sortie des prêts de la Fondation relativement faibles (8% en général) lié aux IMF cibles et au marché
- Le fait que l'Etat n'a pas vraiment joué le rôle de facilitateur qu'il devait jouer pour que la Fondation bénéficie de subventions, préférant plutôt développer des dispositifs au sein de ses Ministères et opérer directement
- Le positionnement de certains bailleurs de fonds qui cherchent une visibilité et créent leurs propres structures plutôt que de confier leurs fonds à la Fondation
- La difficulté, en raison de relative faiblesse des montants à placer en dépôts à terme, de négocier des taux intéressants avec les banques : les DAT (Dépôts à Terme) sont rémunérés aujourd'hui entre 5 et 5,5% par an
- La Fondation fait en outre face à une diminution de l'activité liée :
 - » à une certaine léthargie de la microfinance au niveau national du fait de la crise économique mondiale
 - » à la mise en place de la nouvelle réglementation de la microfinance dans la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Africaine) qui a concentré toute l'attention des IMF sur leur mise à niveau et sur leur conformité à cette nouvelle réglementation, au détriment de l'activité de crédit notamment
 - » au fait que la Fondation ne fasse pas de démarchage et attende plutôt d'être sollicitée par les IMF
 - » à la prudence de la Fondation dans ses octrois de crédit en raison des difficultés du secteur depuis ces dernières années

- Malgré cette situation difficile pour Sen'Finances, des signes positifs sont néanmoins visibles qui laissent présager un avenir meilleur. Il s'agit de :

- » La reconfiguration du secteur après son assainissement qui offre de nouvelles opportunités de développement des activités (en 2015 et 2016, Sen'Finances a reçu davantage de demandes de financement qu'en 2013 y 2014)
- » Les contacts très avancés entre la Fondation et certains programmes nationaux, pour la gestion de leurs volets financements
- » La mise en place au sein des entreprises Sénégalaises de la politique de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), qui pourrait permettre de capter de nouvelles sources de financement même si cela en est encore au stade des balbutiements et concerne essentiellement les entreprises multinationales

Il apparaît aussi que la Fondation est bien connue dans le secteur de la microfinance mais assez peu par les autres organisations et entreprises tant publiques que privées. Une meilleure communication de l'expérience de Sen'Finances, ainsi que des avantages fiscaux pour les dons aux fondations, pourraient lui permettre de toucher plus d'IMF, entreprises, ou bailleurs de fonds (donations ou gestion de leurs lignes de financement).



Prise de participation et rendement financier : Red Fasco

RED FASCO

Red Fasco au Guatemala a pu devenir actionnaire d'une banque de financement agricole locale (BANRURAL), parmi les 5 plus grosses banques du pays. La prise de participation au capital de la banque a été possible grâce à un prêt de la SIDI de 275 000 dollars sur sept ans en 2007. Cette participation permet à Red Fasco de participer à la gouvernance de la banque et facilite le décaissement de crédits à ses membres, d'un côté par la connaissance que le réseau a acquise de BANRURAL, et d'un autre, parce que les crédits octroyés sont garantis par cette même participation.

Par ailleurs, ce réseau peut également exprimer sa voix sur la stratégie de cette institution financière grâce à un siège à ses instances. Cependant, BANRURAL est devenue aujourd'hui une superstructure financière, et la voix de ses actionnaires minoritaires est parfois difficile à porter. Cependant, un avantage indéniable reste jusqu'à ce jour le rendement financier de l'investissement, permettant à Red Fasco de capitaliser en fonds propres pour financer sa propre structure et ses programmes.

Ce montage original repose bien entendu sur la possibilité d'investir localement dans une banque rentable, mais montre l'intérêt d'un positionnement d'actionnaire pour faciliter le financement bancaire, tenter un travail de lobbying en faveur du développement rural, et construire un modèle économique innovant.

La SIDI a ensuite octroyé de nouveaux prêts à Red Fasco (125 000 \$ sur 5 ans en 2011, puis 400 000 \$ en 2014) pour la constitution du fonds CORFINCO destiné au financement des associations qui n'étaient pas encore éligibles à un financement bancaire, mais qui avaient besoin de développer leur volet microcrédit.



Une structure financièrement équilibrée reposant sur des services

SMF-EA

Le cas de SMF-EA en Ouganda et Afrique de l'Est est représentatif d'APEX créés récemment, sur des bases spécialisées et professionnelles de refinancement local.

Si l'institution a commencé « dans le rouge » par manque de professionnalisme et un portefeuille de mauvaise qualité avec un taux élevé d'abandon de créance, son institutionnalisation s'est accompagnée d'un effort de structuration, de sélection, de suivi et d'accompagnement des partenaires, les données financières montrant une consolidation progressive :

Parameter/Ratio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Dec-13
Operational self sufficiency	79,12%	102,32%	103,91%	107,09%	112,40%	128,64%	129,84%	155,03%
Return on Assets (ROA)	-2,97%	0,24%	0,49%	1,10%	1,26%	2,95%	3,00%	6,40%
Return on Equity (ROE)	-13,43%	0,71%	1,22%	3,16%	2,66%	4,78%	4,79%	10,42%
Portfolio Yield	11,27%	12,03%	13,00%	12,27%	13,01%	13,70%	14,59%	14,93%
Portfolio to Assets	79,82%	88,27%	78,13%	93,01%	61,58%	75,17%	77,14%	85,72%
Debt to Equity Ratio	269%	154,00%	150%	223%	65%	59%	59%	66%
PAR (30 days)	6,14%	1,92%	6,06%	1,60%	4,04%	1,69%	1,59%	0,06%
Operating Cost Ratio (OCR)	5,97%	6,11%	7,94%	4,87%	5,10%	6,56%	6,57%	3,66%
Cost of funds ratio	3,59%	4,30%	4,64%	5,20%	5,40%	5,72%	8,22%	5,23%

L'équilibre financier a été atteint grâce à cette professionnalisation, et la construction patiente d'une structure reconnue par ses partenaires. Mais la question de la pérennité dans le temps reste difficile par deux raisons principales :

- Le manque de fonds à prêter (certains projets ont été évalués et approuvés mais non décaissés faute de fonds disponibles)
- La pérennité du financement des programmes d'assistance technique/renforcement des capacités

Par ailleurs, le coût des fonds des investisseurs sociaux reste très élevé, et les tentatives d'émettre des obligations locales sont restées infructueuses à ce jour, du fait de contraintes techniques et légales assez prohibitives.

Points clés tirés de la diversité des expériences

Trouver le positionnement de l'Apex dans le marché local du refinancement

L'analyse du marché potentiel constitue une autre base indispensable pour la fondation même d'un APEX.

Etude auprès des IMF. Si le marché n'est pas solide et/ou prometteur (taille, solidité, perspectives de croissance, équilibre entre les IMF Tiers 2 et Tiers 3 et les plus solides, etc.), le positionnement de l'APEX sera risqué. Si les rendements ne sont pas suffisants pour qu'il puisse renforcer ses fonds propres, l'organisation restera fragile, vulnérable à des crises ou des fluctuations du marché, des revirements de politiques (investissement, microfinance, etc.).

Evidemment, certains APEX pourront prendre ce risque en connaissance de cause, en identifiant du capital patient, et avec un objectif de « démonstration » pour des investisseurs qui pourront arriver dans un second temps.

Dans certains contextes, la présence des investisseurs peut être vue comme un bon signal pour un APEX, indiquant un marché du refinancement, mais dans ce cas, celui-ci devra mettre en avant sa valeur ajoutée, notamment autour de la connaissance locale.

Etude auprès d'autres types d'organisations. La fonction de refinancement, et éventuellement d'assistance technique et de lobbying, peut être utile à d'autres types d'organisations. Les APEX cherchent ainsi à travailler notamment avec les organisations de producteurs et les entreprises sociales.

L'expérience auprès des organisations de producteurs indique le besoin de tester leur solidité (performance financières et gouvernance) et les liens qui pourront être construits avec les IMF (voir la section sur les produits et services).

La diversification vers l'entrepreneuriat social peut être envisagée notamment dans le cadre de politiques publiques en faveur de ces entreprises (sources de financement pour les APEX) ou dans le refinancement d'entités à vocation sociale appuyées par des investisseurs du monde de l'Impact Investing qui peuvent bénéficier de l'expérience des APEX auprès des IMF.

A partir de la gamme de partenaires potentiels, l'APEX devra développer une offre adaptée qui pourra garantir deux sources majeures de ressources :

- L'option de se spécialiser dans le refinancement conduira à dépendre comme source principale de revenus des intérêts sur les prêts, d'où l'importance d'analyser le « spread » potentiel entre sources de fonds et taux payés par les partenaires.
- L'option de proposer une offre de service diversifiée amènera des sources de revenus combinant intérêt sur les prêts, subventions de bailleurs pour l'appui technique et facturation de services (formation, assistance technique). On observe cependant une difficulté récurrente des APEX à pouvoir bénéficier durablement et régulièrement de fonds en subvention.



Assurer dans le temps la valeur ajoutée de l'Apex en phase avec son contexte

Un Apex est rarement l'unique source de financement pour les IMF, et donc doit chercher continuellement sa valeur ajoutée par rapport aux autres sources. Cette valeur est souvent liée à la proximité, qui peut conduire à une connaissance fine du contexte local, une forte réactivité et rapidité d'exécution, un reporting allégé, des échanges en langue locale, etc. Elle se traduit par un accompagnement adapté dans la durée, qui permet de construire des partenariats et cibler l'assistance technique sur des aspects spécifiques (habitat, filières, finances solidaires/gouvernance participative, etc.). Un accompagnement proche permet par ailleurs de justifier des prix plus élevés que beaucoup d'APEX sont contraints à exercer du fait des coûts de refinancement.

La valeur ajoutée peut également venir de la visibilité, grâce au rôle de représentation joué par l'APEX auprès du gouvernement ou d'autres acteurs.

Enfin, cette valeur peut aussi découler des économies d'échelle qui permettent le partage d'expériences entre pairs, des alliances horizontales (OP / IMF, rural / urbain) au sein des partenaires de l'APEX.

Il est important de communiquer sur l'expérience des APEX, sur leur atouts et possibilités, leurs résultats et acquis en termes de gestion de lignes locales de refinancement, d'appui dans la durée à des IMF plus fragiles que celles avec lesquelles les fonds d'investissement peuvent travailler en direct.

En outre, les APEX ont intérêt à innover, se réinventer, faire évoluer leur stratégie pour rester en phase avec les parties prenantes du secteur (leurs bailleurs et leurs partenaires) et avec l'évolution du contexte économique, social et politique.

Construire un modèle économique en cohérence avec la mission institutionnelle

Les APEX sont confrontés à différents enjeux :

- L'origine des refinancements : ils peuvent se positionner pour pouvoir assurer l'octroi de refinancement proposés par :
- Les investisseurs sociaux (économies d'échelle et connaissance locale)
- Les banques locales (économies d'échelles et proximité)
- L'Etat (politiques publiques de développement rural, agricole, etc.)
- L'augmentation des apports sociaux et la base du sociétariat pour les modèles coopératifs : la focalisation sur des entités rurales et tiers 2 ou 3 peuvent limiter ces apports. Il est alors important de pouvoir avoir une base diversifiée et large de membres.

Dans leur contexte, les APEX doivent identifier le regard porté par l'extérieur sur certains statuts. Il est parfois « difficile de s'adresser à la bonne porte » entre recours à des fonds sociaux ou RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) avec un statut de société, et recours à des fonds privés avec un statut associatif. Parfois, ces institutions se trouvent dans un cercle vicieux : elles voient leurs fonds propres diminuer faute d'équilibre et ont une



difficulté à convaincre les investisseurs / prêteurs qui les considèrent comme risqués et vont augmenter leurs taux.

Assurer la qualité de portefeuille à la fois par la confiance et la rigueur des procédures

Lorsque la principale source de financement des APEX est constituée par les revenus des intérêts sur les prêts, la qualité du portefeuille est une donnée fondamentale. Les bonnes qualités de portefeuille s'observent avec des procédures de sélection, d'octroi, de suivi et de contrôle très rigoureuses (ex : SMF-EA). Un élément qualitatif clé est la confiance établie entre l'APEX et ses partenaires IMF : durée de la relation, proximité, accompagnement dans le temps, assistance technique pour renforcer les procédures, etc.

Pourtant, si la qualité ne repose que sur cette confiance, il y a un risque élevé que les taux de remboursement s'amenuisent dans le temps (routine, comportement de cavalier seul, manque d'informations clés, etc.). La qualité se dégrade également avec le profil risqué des partenaires (petites IMF rurales ou fonds auto-gérés locaux par exemple). Dans tous les cas, l'accompagnement et le monitoring professionnels restent des éléments indispensables, mais ils sont coûteux.

D'une façon générale, la qualité du portefeuille doit être gérée de façon très réactive (et proactive), et les APEX ne doivent pas hésiter à être fermes, même lorsqu'elles traitent avec des « membres propriétaires ».

S'appuyer sur des ressources humaines compétentes, efficaces et multitâches

La plupart des Apex ont des équipes relativement réduites qui accompagnent les partenaires avec une vision large d'accompagnement et de contrôle. Ces ressources humaines doivent être adaptées à la diversité des membres, parfois à la dispersion géographique d'intervention.

Un des enjeux consiste cependant à avoir des ressources spécialisées sur les produits de niche proposés (habitat, agriculture, filières / chaînes de valeur, par exemple) pour pouvoir accompagner les IMF avec une véritable valeur ajoutée.



La mesure des effets sociaux des actions

Enjeux relatifs au suivi et accompagnement des effets sociaux

De nombreuses faîtières d'IMF se sont constituées en cherchant à avoir aussi (parfois en priorité) des effets positifs sur le champ social. Pour cela, elles prennent en compte leur mission sociale et leurs objectifs dans ce domaine et se situent en général dans la perspective de la lutte contre les inégalités et la pauvreté, leur but étant l'amélioration du bien-être des familles de leurs bénéficiaires directs. Ces APEX ont en effet donné une plus grande importance à la promotion et à la Gestion de la Performance Sociale (GPS). Ils sont des acteurs particulièrement pertinents pour aborder les questions et enjeux liés à la mesure des effets sociaux des services financiers rendus par leurs membres ou bénéficiaires directs.

Les APEX doivent définir, d'une part, la manière dont ils veulent promouvoir une finance responsable (ciblage de membres exclus d'autres types de financement, renforcement de capacités locales, promotion des approches de protection des clients, travail décent, protection de l'environnement, etc.) et d'autre part, le **suivi** qu'ils peuvent assurer auprès de leurs partenaires pour mesurer les effets sociaux des actions de ces derniers.

Pour cela, les APEX ont élaboré des programmes, mis en place des systèmes de monitoring de la GPS qui se traduisent notamment par des actions d'assistance technique pour augmenter les capacités des membres, harmoniser les outils de mesure des effets sociaux et produire un bilan social au niveau de la faîtière elle-même et de chaque membre, partenaire ou client. L'effort réalisé s'est construit autour d'ateliers pour sensibiliser les parties prenantes, construire / choisir des indicateurs pertinents, définir des stratégies de mise en œuvre et établir des échanges d'expériences. Ceci est bien visible en Amérique Latine. En Afrique d'autres chemins ont été suivis, comme l'on voit dans l'exemple ci-dessous.

Tous ces APEX peuvent donc se distinguer d'autres acteurs en exerçant un accompagnement pour la collecte des informations sociales, notamment dans les contextes où ces problématiques sont nouvelles et peu ou pas suivies.

Tendances : on observe une réelle volonté et une valeur ajoutée des APEX pour la mise en œuvre d'une finance responsable, mais cela reste un processus de longue haleine et nécessitant l'engagement des partenaires, pour lequel il ne faut pas sous-estimer le temps et les ressources nécessaires pour une mise en œuvre efficace.



Illustrations de l'action des APEX

Valeur ajoutée pour les membres : Tembeka

TEMBEKA

Un mandat de suivi des performances de l'ensemble du secteur a été confié à Tembeka en Afrique du Sud depuis 2007. Dans un contexte où peu d'institutions rapportent au MIX Market, ce rôle est critique pour améliorer la transparence et mieux « vendre » le secteur aux investisseurs. Dès le départ, Tembeka a cherché à inclure des indicateurs sociaux, dont le choix s'est basé sur une double capacité des institutions : produire ces indicateurs et vérifier la fiabilité des informations.

Cette approche selon le « plus petit dénominateur commun » a conduit à sélectionner trois indicateurs : % de femmes clients, % de clients qui reçoivent un service à valeur ajoutée (comme la formation) et la répartition des activités des clients par secteur. Malgré la relative « simplicité » de ces trois indicateurs, leur collecte, au début, était un défi pour certains. Au fil du temps, cela est devenu plus facile. Aujourd'hui, Tembeka arrive à suivre ces indicateurs, fournis trimestriellement. Cependant, le retour des IMF est mitigé encore à ce jour : les plus mûres trouvent que ce suivi est insuffisant par rapport à leurs besoins, les plus fragiles pensent au contraire que les demandes sur ces indicateurs ainsi que les indicateurs financiers sont une forte contrainte. D'une manière générale, les IMF ne voient pas la valeur de ce volet de suivi des performances sociales pour leur organisation. Par ailleurs, Tembeka ne communique pas régulièrement aux parties prenantes externes (autorités, association professionnelle) les données collectées et les tendances observées, ce qui limite la portée de son travail en termes de transparence.

Pourtant, les IMF participent, même symboliquement, au cofinancement des rapports de performance produits par Tembeka, et la stratégie de renforcement des capacités de collecte, de communication et de lobbying doit être renforcée dans un futur proche.



FORTALECER

La Coopérative Fortalecer au Pérou et le Consortium PROMUC ont donné la priorité à la promotion et la mise en place de la GPS, à cause de l'importance que leurs membres attribuent à la réalisation de leur mission sociale et du besoin d'assurer une interprétation et valorisation adéquates du rôle de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté.

La construction d'un système de GPS propre est ainsi devenue un objectif important. Pour y réussir, il a fallu compter sur des facteurs déterminants, parmi lesquels on peut citer :

- L'autodétermination des membres associés des deux institutions
- Un processus vers la GPS conduit en conformité avec la mission, la vision et les objectifs des deux structures
- L'établissement d'une alliance entre elles pour une coordination des efforts dans la construction / renforcement des capacités locales, l'amélioration et le monitoring de la performance sociale au sein des organisations membres
- L'accompagnement-assistance technique de SIDI, FOROLAC FR et OIKOCREDIT

Le processus a été initié en 2009 avec une série d'ateliers centraux et locaux participatifs d'élaboration collective sur la GPS et de construction / adaptation et application d'outils, avec 11 organisations membres. Des directeurs, des responsables du crédit et des analystes ont été parmi les participants.

L'atelier de 2010 (final) a atteint comme résultats principaux :

- La révision des résultats de l'application de l'outil SPI 3.2.2 pour la validation des indicateurs de monitoring auprès des membres participants
- La proposition d'un ensemble d'indicateurs de monitoring
- Des propositions de progrès pour chaque membre et la prise d'engagement institutionnel de la GPS au sein de chacun
- Des propositions de politiques de monitoring, suivi et diffusion des informations relatives à la performance sociale dans chaque institution (PROMUC et Fortalecer)

Par ailleurs, des produits majeurs ont été obtenus :

- Une synthèse des résultats agrégés de l'application du SPI 3.2.2
- Des indicateurs de monitoring validés par les deux réseaux
- Des plans d'action pour la mise en œuvre de la performance sociale par chaque membre
- Une proposition de suivi et accompagnement aux membres par les structures organisatrices.



RED FASCO

Pour ce réseau au Guatemala, la GPS est un élément fondamental de la Gérance Intégrée (système propre de la structure) et un positionnement politique. Il est un facteur conducteur du processus qui, avant tout, valorise l'identité des organisations membres. En travaillant la performance sociale à partir de leur identification et leur expérience, le réseau a initié le processus de la gestion institutionnelle et défini l'objectif stratégique de « Développer un processus « d'auto durabilité sociale » des programmes de Finances Rurales des Associations Communautaires, membres de la Red Fasco, pour favoriser un équilibre adéquat entre performance financière et performance sociale ».

Red Fasco a donc organisé différents ateliers de formation / application / développement du processus entre 2009 et 2013 afin que les Gérants et les Chargés de la GPS comptent sur des éléments leur permettant de reprendre le processus dans leurs organisations. Ainsi, l'un de ces ateliers a traité l'application de l'outil SPI 3. Dans un autre, la Méthode Intégrée a été validée comme outil de mesure de la pauvreté propre du réseau. Dans un autre encore, le SPI3 a été appliqué, et les résultats ont été comparés à ceux de 2009.

Le réseau a conclu que la performance sociale est une question qui touche l'organisation toute entière et qu'il doit être institutionnalisé pour assurer sa continuité, le suivi et la diffusion des résultats sociaux du travail réalisé. Dans ce sens, la question de la constitution d'une Commission Performance Sociale est à nouveau à l'ordre du jour. Sur ces bases le Système de Mesure de la Performance Sociale du Réseau est institutionnalisé, lui permettant de réaliser le monitoring et l'évaluation de la gestion institutionnelle de ses affiliés dans ce domaine.

Un défi de grande importance reste, cependant : assurer la continuité du processus dans les organisations membres. Deux conditions ont été signalées : d'une part, que les organes de direction assument vraiment l'engagement institutionnel pour la mise en marche de la GPS et, d'une autre, que Red Fasco obtienne les ressources financières nécessaires pour répondre aux attentes des membres, notamment en termes de ressources humaines pour la formation, l'assistance technique et le monitoring de la GPS. En bilan, Red Fasco compte sur un diagnostic de ses membres concernant le processus de performance sociale qui permet de réorienter ses propres actions en tant que réseau.



Points clés tirés de la diversité des expériences

Intégrer les performances sociales comme un axe stratégique

Le suivi des performances sociales des IMF partenaires et membres permet à un APEX d'assurer sa mission et d'animer une réflexion entre ses partenaires et les acteurs externes (investisseurs et Etat, notamment) sur le rôle social du secteur.

Avec le suivi des effets sociaux de leurs membres, les APEX peuvent se distinguer des investisseurs ou d'autres fonds, justifier des subventions, démontrer la particularité de la microfinance, et construire une bonne image du secteur. Par ailleurs, l'intégration des performances sociales comme un axe stratégique de l'institution permet de baliser le chemin pour le choix d'indicateurs de reporting propres aux contextes nationaux. Le reporting peut ainsi apporter une valeur directe aux membres pour se positionner et s'améliorer, en lien avec les contraintes et opportunités locales.

Planifier le processus sur la durée, de la sensibilisation à l'amélioration et au reporting

L'introduction d'un volet de collecte de données sociales est un processus long (choix d'indicateurs, sensibilisation, formation, collecte, analyse) dans lequel l'APEX peut avoir un rôle de facilitateur. Les APEX peuvent rencontrer des difficultés à trouver un référent au sein des IMF, faute d'un engagement institutionnel fort. Ils peuvent faire face à des limites dans la possibilité de recourir à des appuis locaux en identifiant un nombre trop réduit de personnes capables de les accompagner, ou des experts « auto-proclamés » qui ne permettront pas d'aller au bout du processus.

Il est en effet important de construire un mécanisme de mesure qui alimente l'amélioration des pratiques. S'arrêter à l'évaluation et la collecte des indicateurs s'avèrerait frustrant pour les partenaires. Il est alors nécessaire d'appuyer la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des performances sociales, de manière adaptée à chaque partenaire et réaliste (les « quick wins »). A ce jour, les ressources humaines et l'accès à du matériel d'accompagnement se développent et pourront bénéficier aux APEX*.

Valoriser les informations collectées pour une meilleure visibilité de l'action de l'Apex et de ses partenaires

La production de rapports sociaux annuels au niveau de l'APEX et au niveau de chaque membre permet une communication des résultats du secteur. Les APEX cherchent alors à

* Voir les sites de la Social Performance Task Force et de la Smart Campaign par exemple.



mettre en avant le profil des bénéficiaires finaux, les réalisations sociales, la protection des emprunteurs, la qualité des services proposés, le travail autour de la protection de l'environnement, des conditions de travail décentes des employés, etc. De cette façon, les Apex se positionnent comme des acteurs reconnus en matière de performance sociale dans le secteur de la microfinance, tant au niveau national qu'international.

Ces rapports répondent aux attentes de leurs bailleurs de fonds sur les avancées en matière de performance sociale et peuvent alors être diffusés à l'échelle nationale (régulateurs, investisseurs, banques locales, grand public) pour défendre et renforcer le positionnement des IMF. Souvent, ces travaux se construisent en collaboration avec les acteurs stratégiques locaux, notamment les associations professionnelles. Concrètement, ils concernent la production d'un bulletin d'information périodique sur les actions et les résultats atteints dans ce domaine, d'un Bilan Annuel et, au niveau de l'APEX, d'un benchmarking entre les membres.



QUESTIONS CLÉS POUR UN APEX SOLIDE ET DURABLE

En guise de conclusion opérationnelle, le guide propose ici de reprendre les questions clés que doivent se poser régulièrement les APEX et leurs partenaires, afin d'assurer dans le temps leur pertinence et leur solidité pour répondre de façon durable aux problématiques d'accès aux financements locaux par les IMF, les OP et les entreprises sociales.

Le profil légal et institutionnel

Quand se pose-t-on la question du statut ?

A la création, bien sûr, mais aussi quand un APEX se sent « à l'étroit » dans son statut, par exemple en étant contraint de laisser passer des opportunités faute d'une structure adaptée, dans l'incapacité d'atteindre l'équilibre économique par manque de perspectives de croissance, ou lorsque ses capacités de croissance sont brimées par un statut trop étriqué.

Comment aborde-t-on la question du statut ?

- Identifier les statuts existant dans le contexte national de l'APEX.
- Lister les atouts et limites de chaque statut possible (voir le tableau 1 « Atouts et limites des statuts possibles ») en fonction :
 - » Des objectifs sociaux et financiers de l'APEX
 - » De la gouvernance (quels membres, quelles attentes, quelles implications)
 - » Du profil des partenaires à financer
 - » Des perspectives de croissance dans le contexte national ou régional
 - » Des sources de financement et perspectives de pérennité
- Choisir avec l'accord de toutes les parties-prenantes un statut (pour la création ou la transformation de l'APEX).
- Définir les documents clés légaux et stratégiques pour donner « chair » à ce statut :



- » Définir les règles de participation à la gouvernance
- » S'accorder sur les objectifs sociaux et financiers en s'assurant de pouvoir les suivre dans le temps et les « inscrire dans le marbre » dans les documents légaux pour éviter des dérives futures
- » Au-delà du statut, préciser les objectifs dans un plan stratégique et opérationnel

Et si l'on observe des limites dans tous les statuts possibles ?

Les APEX sont des structures innovantes pour lesquelles il n'y a pas forcément de statuts clairement adapté dans tous les contextes. Une réflexion nationale ou à l'échelle internationale pourrait être bénéfique pour pousser les régulateurs à mieux prendre en compte les statuts nécessaires au refinancement local.

Les services & produits offerts

Quelle gamme de produits et services proposer ?

Le choix des services et produits doit s'attacher à répondre au mieux à la demande des organisations partenaires tout en assurant la pérennité de l'APEX.

Les questions qui devront être revues régulièrement, notamment pour chaque définition de plan stratégique et opérationnel, s'articulent autour des points suivants :

- Choisir entre la spécialisation ou la diversification des services parmi les crédits à court terme, moyen terme, long terme, les prêts de niche (habitat, agriculture, filières spécifiques, etc.), l'épargne, l'assistance technique, la transparence / monitoring, la défense des intérêts des partenaires / lobbying, etc.
- Définir le profil des partenaires à financer parmi les IMF, rurales / urbaines, fragiles / solides, en croissance / établies, les organisations de producteurs, les entreprises sociales, et les relations qui seront construites de façon horizontale entre ces partenaires.

Quels moyens à mobiliser pour proposer des services/produits de qualité ?

- Identifier les sources de financement qui permettront d'abonder les fonds de crédit et de financer les services.
- Trouver l'équilibre entre les besoins en ressources humaines et le recours aux partenariats : l'APEX devra définir ce qui sera proposé en direct par l'équipe interne et la professionnalisation nécessaire de ses ressources humaines, ou ce qui sera proposé à travers des partenariats et sur quelles bases ces partenariats seront construits.



La gouvernance

Qui veut-on associer à la gouvernance ?

Bien plus que les statuts, c'est la structure de gouvernance qui déterminera la définition stratégique de l'APEX et le suivi de ses objectifs. Elle devra donc, au cours du temps, réfléchir à la composition de sa gouvernance, notamment :

- Définir la place des organisations bénéficiaires du refinancement par l'APEX : associées à la gouvernance avec une prise de décisions participatives, ou externes et simples bénéficiaires de ses services ?
- Réfléchir au positionnement vis-à-vis de l'Etat et de l'appui aux politiques publiques : fortement associé, historiquement ou stratégiquement, dans la prise de décision, ou partenaire externe mais prescripteur pour des politiques publiques (financement rural et agricole par exemple) ou bien au contraire, totalement extérieur à la stratégie de l'APEX ?
- Clarifier la nature et le rôle des investisseurs et leur participation à la stratégie : l'APEX cherchera à associer des investisseurs qui peuvent apporter des fonds, mais en s'assurant que ces partenaires financiers soient alignés à sa stratégie globale.

Comment assurer le rôle stratégique de la gouvernance dans la durée ?

Les décisions stratégiques doivent pouvoir évoluer avec le contexte et la demande des bénéficiaires, pourtant, l'« ADN » de l'APEX doit être maintenu dans le temps : ses objectifs sociaux, le profil de ses bénéficiaires, la gamme de produits et services et changements attendus localement, etc.

Pour cela, l'APEX doit réfléchir à :

- Positionner les fondateurs, porteurs de la mission, de l'« ADN » de l'APEX.
- Définir le profil et les conditions d'entrée de nouveaux acteurs.
- Formaliser les engagements collectifs à travers :
 - » Un pacte d'actionnaires et/ou de partenaires
 - » Des documents juridiques
 - » Et les points systématiquement traités à l'ordre du jour des Assemblées Générales ou Conseils d'Administration

Le modèle économique

Sur quelle base construire la pérennité de l'APEX ?

La question reste épineuse pour toute structure faîtière en réseau. Les APEX font face et souvent s'interrogent sur trois aspects principaux :



- S'inscrire dans les contraintes et opportunités du contexte national : les éléments du contexte national (ou régional) seront cruciaux pour bâtir les bases d'un fonctionnement dans un cadre incitatif (régulation favorable et soutien politique au sens stratégique du terme), avec des perspectives de croissance prometteuses (IMF reconnues, en croissance, contexte économique favorable), ou bien pour diversifier les partenariats (avec les organisations de producteurs, ou les entreprises sociales par exemple).
- Définir ses ressources : essentiellement les intérêts des prêts si le volume de refinancement le permet, ou diversifier ses sources : des services complémentaires, une potentielle contribution des membres, voire le recours à des subventions pour l'assistance technique.
- Partir d'une étude de marché solide.

Comment apporter une réelle valeur ajoutée ?

D'une façon systématique, c'est la question de la valeur ajoutée qui devra être centrale dans la délimitation des services proposés, afin d'assurer une réelle adhésion des organisations ciblées et pour faire face à la concurrence venant notamment des fonds d'investissements internationaux et des banques locales.

Le monitoring et suivi de la performance sociale

Quels besoins de transparence, de lobbying, de gestion des performances sociales ?

Pour les APEX, il s'agira de :

- Se rapprocher des institutions financées pour comprendre leur situation, besoins, et capacités de monitoring de la performance sociale.
- Identifier des indicateurs clés pour le contexte national (initiatives déjà en cours, besoins des partenaires, des régulateurs, etc.).

Comment mettre en œuvre un processus durable et qui conduise à l'amélioration continue des pratiques ?

D'une façon générale, l'expérience des Apex souligne les points suivants :

- Ne pas sous-estimer le temps et l'énergie nécessaire, travailler avec la participation des acteurs concernés.
- Assurer de passer des évaluations à de la mise en œuvre afin de motiver les acteurs : plan d'action des APEX pour leurs bénéficiaires, lobbying, transparence, etc.



ANNEXES

Annexe 1 : Présentation succincte des APEX participant à l'étude

Ce guide n'a été possible que grâce aux échanges conduits avec six APEX de deux continents, qui ont ouvertement et constructivement partagé leurs expériences, leurs questionnements et leurs cheminements. A partir de cette matière, le guide cherche à tirer des enseignements généraux. Quelques éléments présentés ci-dessous permettent de les situer.

AgroSolidaria, Colombie

Créée en 1994, Agrosolidaria est constituée en confédération nationale de 120 associations dans 16 départements (regroupées en fédérations) touchant plus de 25 000 familles. AgroSolidaria cherche à organiser et renforcer les capacités de familles de producteurs à travers une offre de microfinance solidaire mais également un appui à la production et la transformation, la distribution et la consommation sur des bases responsables et solidaires. La construction institutionnelle d'AgroSolidaria articule à la fois le premier niveau (fournisseur direct de services) et le second niveau qui consolide l'ensemble. En 2009, AgroSolidaria crée son premier « fonds fédéré »-un fonds de refinancement pour les 15 fonds locaux du département de Boyaca. A fin 2015, le réseau compte 53 fonds locaux, fédérés en 5 fonds fédérés. Avec une couverture nationale, ces fonds présentent une offre de financement en zones rurales, là où les IMF font défaut.

Fortalecer, Pérou

La Coopérative Fortalecer est un APEX créé en 1998 par 8 ONG et un réseau d'ONG. La Coopérative Fortalecer regroupe aujourd'hui une quarantaine de petites IMF rurales locales, qu'ils s'agissent de coopératives d'épargne et de crédit, d'associations ou de programmes locaux. Fortalecer propose des prêts mais permet également d'épargner afin de faciliter la gestion des liquidités de ses membres. Un appui est proposé pour le développement de filières originales telles que la laine d'alpaca ou le cochon d'Inde qui permettent notamment de travailler avec des productrices.



Red Fasco, Guatemala

La Red Fasco est une association régionale appuyant un réseau financier d'associations communautaires (ASCOM) qui offrent des services de proximité aux communautés Maya. Le réseau s'est construit comme organisation faîtière qui part du local (les associations) pour se lier et s'articuler au niveau régional (Red Fasco). Afin de renforcer les capacités des producteurs, la Red Fasco propose des appuis aux institutions de microfinance mais également à des fédérations de producteurs de café entre lesquelles se réalisent des partages d'expérience et s'établissent des collaborations en faveur du développement rural. Son appui à ses membres se décline en assistance technique (pour suivre les performances financières et sociales), un programme de développement humain (ateliers, liens avec les universités, stages, etc.), et un programme de finances communautaires. La Red Fasco travaille avec environ 800 communautés de 130 municipalités du Guatemala à travers quasiment 60 branches locales.

Sen'Finances, Sénégal

La Fondation Sen'Finances est créée en 2007. Cette entité est le prolongement du Fonds de Contrepartie Sénégalais-Suisse (FCSS) qui a été créé en 1994 dans le cadre du programme Suisse de désendettement créatif. Il s'agissait, en contrepartie d'une annulation d'une partie de dette extérieure du Sénégal (80%) vis-à-vis de la Suisse, d'affecter 20% de celle-ci soit environ 1,9 milliards de FCFA (2,9 millions d'euros) au financement de projets de développement.

La Fondation finance essentiellement des IMF qui interviennent dans le milieu rural (secteur de l'agriculture et de l'élevage). Ainsi, depuis 2008 quarante-deux IMF ont été financées au travers de 55 lignes de financement pour un montant de 3,2 milliards de FCFA (4,88 millions d'euros). À côté de ce produit financier à destination des IMF rurales, Sen'Finances met en œuvre, avec l'appui de la SIDI, un programme de gestion de la Performance Sociale, depuis 2014.

SMF-EA, Ouganda/ Afrique de l'Est

En Ouganda, le fonds Strømme Microfinance East Africa (SMF-EA) est une faîtière de refinancement qui intervient dans la région (Ouganda 51%, Kenya 26%, Tanzanie 23% du portefeuille de prêt). SMF-EA a été créé pour promouvoir une offre régionale de financement spécialisée et professionnelle. SMF-EA est détenu par Strømme Microfinance AS en Norvège, le bureau régional de la Fondation Strømme en Afrique de l'Est, SIDI, et CORDAID. SMF-EA propose des prêts à ses partenaires IMF en développant des produits de niche (habitat, agriculture). L'appui technique se fait en partenariat avec des consultants locaux et les réseaux nationaux de microfinance : AMFIU en Ouganda et AMFI au Kenya.

Tembeka, Afrique du Sud

Les origines de Tembeka datent de 1996, avec une première structure Tembeka Guarantee Ltd créée par trois IMF avec un appui de SIDI pour répondre à un besoin d'intermédiation bancaire en Afrique du Sud. En 2002, Tembeka (signifiant 'Confiance' en langue Khosa), a



laissé de côté les garanties - fournies désormais par une agence gouvernementale - pour se concentrer sur une offre financière de court et moyen terme et de renforcement des capacités des IMF « de développement » (en opposition aux institutions offrant du micro-crédit à la consommation), notamment dans les zones rurales et les townships. Tembeka fonctionne avec deux structures : une société anonyme qui fournit les services financiers, et une association sans but lucratif qui gère les activités d'assistance technique et les services non-financiers.

Tableau 2 : données synthétiques sur les APEX ayant participé à la capitalisation

	AGROSOLIDARIA	FORTALECER	RED FASCO
PAYS	Colombie	Pérou	Guatemala
ZONE D'INTERVENTION	Nationale	Nationale/focus rural	Nationale
ANNEE CREATION	1994	1998 (active en 2000)	2005
PROFIT STATUTS	Sans but lucratif	Sans but lucratif	Sans but lucratif
STATUT	Coopérative	Coopérative	Association
NB MEMBRES OU BENEFICIAIRES	42 fonds locaux	41 membres	15 organisations locales
TYPE DE MEMBRES	Fonds auto-gérés	28 ONG, 11 Coopératives, Sidi, Alterfin	9 associations, 2 fondations, 2 fédérations de producteurs de café, 2 coopératives
MISSION	Être une organisation socioéconomique reconnue et durable dans le champ des finances communautaires, la production et la transformation agro-écologique, le commerce équitable ville-campagne et la production artisanale, assurant l'opération pendant toute l'année et l'apport fiable de produits et services avec responsabilité sociale.	Mobilise ressources de sources internes et externes, parmi ses membres, grâce à des services financiers innovants et des investissements conjoints, qui permettent d'élever la compétitivité dans un cadre de coopération et solidarité.	Le renforcement institutionnel des organisations membres pour le développement de leurs systèmes financiers alternatifs et de leurs économies locales.
SERVICES	Diversifiés : outre les fonds locaux de refinancement, focus sur le commerce équitable 'Sud-Sud', l'agro écologie, le tourisme rural et les finances solidaires.	Spécialisés dans les produits de prêts et d'épargne pour les membres, et dans les appuis aux filières, lobbying.	Diversifiés avec une offre financière : assistance technique et développement des capacités locales (ateliers, séminaires, programmes conjoints avec les Universités).
VOLUMES FINANCIERS ET PERFORMANCE FINANCIÈRE	Équilibre financier : Non	Équilibre financier : Oui	Équilibre financier : Oui
QUELQUES PARTENAIRES STRATÉGIQUES	IseFondacion, Confiar, Icco, Trias, SIDI	AlterFin, Fondation Ford, BID, SIDI	Oikocredit, Icco, Fondation Ford, SIDI
POUR PLUS D'INFORMATIONS	agrosolidaria.org	fortalecer.org	redfasco.org.gt



	SEN'FINANCES	SMF-EA	TEMBEKA
PAYS	Sénégal	Afrique de l'Est	Afrique du Sud
ZONE D'INTERVENTION	Nationale/focus rural	Régionale (Ug, Kn, Tz)	Nationale
ANNEE CREATION	2006	2004	2002
PROFIT STATUTS	Sans but lucratif	A but lucratif	A but lucratif (avec un trust sans but lucratif)
STATUT	Fondation	Société anonyme	Société anonyme
NB MEMBRES OU BENEFICIAIRES	49 lignes cumulées de financement à fin 2013	27 partenaires	2014 - 7 clients 2015 - 3 clients
TYPE DE MEMBRES	Petites IMF rurales	Petites IMF pour la portée et grande IMF pour la durabilité.	IMF « de développement »
MISSION	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées et défavorisées du Sénégal, tout en assurant sa viabilité et sa pérennité.	To provide, on a sustainable basis, market responsive, financial services and capacity building support to financial and business service providers to enhance access to financial services by the enterprising poor in the Eastern Africa region.	To develop marginalised persons & communities involved in entrepreneurship for self employment and to provide social financial services to institutions (requiring empowerment) social enterprises & cooperative groups' (rev. 2015).
SERVICES	Spécialisés dans l'offre de prêt à court et moyen terme.	Spécialisés dans l'offre de prêt à court et moyen terme.	Spécialisés dans l'offre de prêt avec l'appui à des prêts de niche tel que le prêt à l'habitat.
VOLUMES FINANCIERS ET PERFORMANCE FINANCIÈRE	Équilibre financier : Non	Équilibre financier : Oui	Équilibre financier : Non
QUELQUES PARTENAIRES STRATÉGIQUES	Coopération technique belge, SIDI	Strømme Foundation, FMO, Norad, Cordaid, SIDI	Crédit Coopératif, DGRV, Fefisol, ADA, SIDI
POUR PLUS D'INFORMATIONS	senfinances.sn	strommee.org	tembeka.co.za



Annexe 2 : Méthodologie de capitalisation

Dans le processus de l'étude de capitalisation, les consultants CERISE ont joué un rôle d'animateur, les APEX ayant été les acteurs clefs de tout le projet. Il ne s'agit donc pas ici d'un travail d'expertise mais bien un travail de construction collective. Cette approche s'est basée sur une forte implication des parties prenantes, un partage en amont avec les consultants de documents sensibles (plans d'affaires, actes des Assemblées Générales et des Conseils d'Administration, projections financières, etc.) et un temps de capitalisation assuré par chaque APEX participante.

Etape 1 : préparation / cadrage / validation des partenaires

Une réunion de cadrage a permis de renforcer la compréhension des enjeux de l'étude. Sur la base des informations collectées, des entretiens et de l'intérêt des différents APEX pour le projet de capitalisation, les APEX du « premier cercle » de capitalisation ont été validées : Tembeka en Afrique du Sud, Sen'Finances au Sénégal, AgroSolidaria en Colombie, Fortalecer au Pérou, Red Fasco au Guatemala, SMF-EA en Afrique de l'Est. Ce premier cercle de six institutions reflète la diversité de profils institutionnels et contextuels.

Etape 2 : systématisation des expériences des APEX

Des entretiens téléphoniques d'une à deux heures par axe de capitalisation ont été conduits avec l'équipe CERISE afin de construire la réflexion articulée autour des questions définies pour chaque axe. Les consultants ont compilé l'ensemble de ces entretiens, et identifié les « lignes forces » de ces échanges.

A l'issue de ces réunions, une synthèse transversale a été préparée par les consultants.

Etape 3 : atelier d'échange à Paris

Un atelier d'échange a été organisé à Paris début septembre 2015. Il a rassemblé un représentant de chacune des six APEX, ainsi que les personnes suivant ces dossiers au sein de la SIDI et d'autres personnes ressources. Il a été organisé sur deux jours et demi. Les travaux réalisés en étape 2 ont été partagés avec les participants et approfondis.

Etape 4 : rédaction du guide

Sur la base des éléments collectés, les consultants ont préparé le présent guide qui décrit et analyse l'approche stratégique, la portée et la gestion des faitières (profils légaux, produits et services, gouvernance, financement, effets sociaux). Plusieurs échanges autour de versions provisoires, et notamment une présentation lors de la Semaine Européenne de Microfinance à Luxembourg en Novembre 2015, ont permis aux APEX et aux partenaires de compléter le contenu.



Annexe 3 : Ressources documentaires

CGAP Brief, "Apexes an Important Source of Funding", March 2010.

CGAP, "A New Look at Microfinance Apexes", July 2012.

CGAP Donor Brief No. 5, "Apex Institutions in Microfinance", 2002.

Microenterprise Development Review, Vol. 6 No. 2, "Do Apex Models Make Sense for Microfinance?", January 2004.

KIT and IIRR, 2010, "Value chain finance : Beyond microfinance for rural entrepreneurs", Royal Tropical Institute, Amsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.

KIT, IIRR y FOROLACFR. 2010, "Financiamiento de cadenas de valor : Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales", Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi; Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, Lima.

McKee Katharine, "Promouvoir le double objectif de résultat : une participation active des investisseurs à la gouvernance de la microfinance", Note Focus n o 79, Washington, D.C.: CGAP, 2012.

Ming-Yee, Hsu, "The International Funding of Microfinance Institutions: An Overview," Nov. 2007.

Qazi Azmat Isa, Yasir Ashfaq & Aban Haq , 2011. "What Makes a Microfinance Apex Work? The case of Pakistan Poverty Alleviation Fund (PPAF)", 2011 Global Microcredit Summit, Workshop Paper, November 14-17, 2011 – Valladolid, Spain, 21p.

Red Fasco, "Sistematización de Experiencia en Financiamiento Productivo bajo esquema de Cadena de Valor", Diciembre 2014.

Richter, P. "The Integration of the Microfinance Sector into the Financial Sector in Developing Countries. The Role that Apex Mechanism Play in Uganda", EGD and UNU Wider Conference, September 2004.





Ce document est mis à disposition selon les termes de la **Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



→ F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris - France
T : 33 (0)1 44 83 03 55
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Ce guide est issu d'une capitalisation visant à mieux connaître les APEX en tant qu'organisations faitières de financement, dont l'enjeu est de mettre en avant une proposition de services financiers et non financiers en réponse à la demande de financement local. Les institutions de microfinance, les organisations de producteurs et les entreprises sociales sont concernées.

Ce guide documente les pratiques de telles structures faitières, jusqu'alors peu étudiées. Il s'appuie sur la diversité et la richesse des expériences d'acteurs de trois régions, partenaires de la SIDI : Amérique Latine, Afrique francophone et Afrique anglophone. Il décrit et analyse l'approche stratégique, l'ampleur et la gestion de ces organisations faitières (profils légaux, produits et services, gouvernance, financement, effets sociaux).

Ce travail a été réalisé avec le soutien du F3E et de CERISE, qui a joué un rôle d'animation et élaboré le guide. Il est le fruit d'une construction collective menée avec les APEX concernés. Cette démarche de capitalisation n'aurait pu aboutir sans leur engagement fort, à travers la mise à disposition de leurs documents internes, leur temps dédié, la profondeur et la sincérité de leurs réflexions.

Ce guide s'adresse tout d'abord aux APEX, qu'ils en soient à un stade de conception, de structuration, de consolidation ou de transformation. Exemples concrets, analyses menées et questions clefs sont proposés pour établir ou améliorer leurs pratiques et définir ou ajuster leurs stratégies. Les investisseurs dans les services financiers pourront aussi s'appuyer sur cet ouvrage pour mieux prendre en compte les APEX en tant qu'intermédiaires potentiels pour des services financiers de proximité.

Avec le soutien

