

# ETUDE DE CAS

2017



## Financements ruraux inclusifs de COOPADEPE



*Etude de cas du projet pilote « Financements ruraux inclusifs de COOPADEPE » mis en œuvre par la Coopérative de services Association pour le Développement de la Province Espaillat, Inc. COOP-ADEPE (COOPADEPE) rattachée au Réseau dominicain d'institutions de microfinance REDOMIF. Cette étude entre dans le cadre du programme régional établi entre le Réseau centro-américain et caribéen de microfinance (REDCAMIF) et ADA Luxembourg, qui vise à promouvoir l'inclusion financière par l'innovation dans la mise en œuvre de produits financiers.*



## 1. INTRODUCTION

L'organisation ADA Luxembourg ([www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)) et le Réseau centro-américain et caribéen de microfinance (REDCAMIF) ont développé un projet visant à accélérer l'inclusion financière dans la région d'Amérique centrale et de la République dominicaine. D'une durée de cinq ans, ce projet comprend trois axes de travail : i) Professionnalisation du secteur, ii) Viabilité des réseaux nationaux et développement de services et ; iii) Développement de produits financiers innovants et inclusifs en matière de finance rurale et de logement social progressif dans 33 institutions de microfinance affiliées, réparties équitablement entre les 7pays de la région.

En matière de finance rurale, la collaboration ADA - REDCAMIF a permis le développement de quatre produits financiers destinés au secteur rural et comprenant « une externalité positive pour l'environnement » : i) Ligne de crédit productif environnemental ; ii) Financement des énergies renouvelables ; iii) Leasing financier rural ; iv) Financement des femmes entrepreneures en zone rurale.

En termes de logement, le projet s'est concentré sur l'expansion des services financiers visant à améliorer la qualité de vie des familles. Ce programme a permis d'identifier sept produits qui ont la particularité d'être progressifs. En effet, ils offrent des options d'investissement allant des projets simples de rénovation, amélioration et construction jusqu'aux projets plus complexes de construction d'un logement. Ces sept produits sont les suivants : i) amélioration progressive du logement ; ii) amélioration complète du logement ; iii) achat de terrain et légalisation ; iv) construction de logement ; v) achat de logement ; vi) crédit pour l'intégration de services communautaires dans le secteur rural et ; vii) épargne logement programmée.

## 2. CONTEXTE INITIAL

En République dominicaine, le secteur agricole représente actuellement 5% du Produit Intérieur Brut (PIB). La surface de terres occupée par la production agricole s'élève à 3,8 millions d'hectares, dont 56 % sont consacrés à la culture du riz. On estime à 243 000 les nombres de Dominicains qui dépendent directement de la production agricole et forestière. Le secteur emploie chaque année 500 000 personnes, soit 25 % de la population économiquement active (PEA). Les micro-exploitations (surface inférieure à 5 hectares) représentent 64 % du total des exploitations agricoles au pays.

Le monde rural dominicain connaît de nombreuses difficultés structurelles, parmi lesquelles le faible niveau technologique de la chaîne de production, le manque d'assistance technique de qualité et de financement pertinents et adaptés aux besoins d'investissement, des canaux de distribution et de commercialisation en marge des intermédiaires traditionnels, l'accès limité et la faible utilisation du système financier, le manque de vision commerciale des producteurs et de leurs

organisations faitières, le besoin d'investissements publics et la vulnérabilité à l'égard des phénomènes et des impacts climatiques.

De plus, les accords commerciaux et les traités de libre échange ont permis d'étendre l'offre des produits du secteur rural et de diversifier les marchés, offrant ainsi des opportunités de développement au secteur rural. La République dominicaine est le principal exportateur de bananes et de cacao biologiques vers l'Europe. Par ailleurs, ces dix dernières années ont vu l'intensification de la production grâce à des techniques de production sous atmosphère contrôlée. Ces techniques ont permis aux groupes de producteurs de diversifier leur production, d'améliorer leur productivité et de devenir exportateurs de fruits et légumes.

La participation de la Coopérative de services Association pour le développement de la Province Espaillat, Inc., (COOPADEPE) s'inscrit dans ce contexte. Cette organisation spécialisée dans l'intermédiation financière solidaire est née d'une initiative de l'Association pour le développement de la Province Espaillat, Inc. Elle a lancé ses opérations en 2000, dans le cadre de la Loi 127/64 régissant les associations coopératives et a obtenu son enregistrement par le décret No.336 du 26 juillet 2000. Le capital d'amorçage est constitué des apports des associés fondateurs et de fonds provenant du programme de crédit qu'ADEPE a géré pendant vingt ans. Elle a son siège principal dans la ville de Moca et des succursales dans les municipalités de Gaspar Hernández et de Villa Tapia. Un nouveau bureau ouvrira prochainement à Moca même.

L'étude de marché qui a été conduite en préalable à la mise en œuvre du projet d'inclusion rurale promu par ADA Luxembourg et REDCAMIF, a identifié les besoins financiers des agents économiques des municipalités où COOPADEPE est localisée. Parmi ceux-ci : l'achat de matières premières pour l'élaboration de produits, l'achat du stock nécessaire à l'approvisionnement des commerces de détail, les ressources pour semer de nouvelles cultures et l'achat d'animaux pour les commercialiser. Actuellement, les besoins financiers de faible montant sont pour la plupart couverts par des intermédiaires informels (guagüitas) qui octroient des prêts à des taux d'intérêt très élevés et à court terme.

En outre, l'étude a permis d'identifier les produits plus populaires au sein de la population rurale, parmi lesquels l'entrepreneuriat des femmes. En milieu rural, nombreuses sont les femmes qui ne mettent pas en pratique leurs connaissances par manque de ressources économiques pour soutenir leur projet entrepreneurial.

Cette étude de cas décrit l'expérience de COOPADEPE dans l'identification et la mise en œuvre du produit de financement destiné aux femmes entrepreneures en milieu rural, les résultats et les expériences acquises, ainsi que la décision d'appuyer les femmes rurales traditionnellement exclues du financement, et le recentrage sur les secteurs ruraux à faibles revenus.



### 3. DESCRIPTION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET AU SEIN DE L'IMF

Pour les professionnels qui y participent, le projet « Financements ruraux inclusifs de COOPAPEPE » a pour philosophie « le retour au champ », dans le sens de reprendre le financement du secteur rural par la Coopérative. Bien que COOPAPEPE ait toujours travaillé avec le secteur rural, la mise en œuvre du projet a fonctionné comme un catalyseur pour réorganiser et repenser la conception des produits financiers destinés à ce secteur. A travers le lancement des « Financements ruraux inclusifs de COOPAPEPE », le projet a tenté de mettre à profit l'expérience dans l'analyse et l'octroi de crédits pour le secteur rural, ainsi que la documentation des processus et des politiques de crédit spécifiques à ce secteur. Du personnel spécialisé a également été recruté et formé, et le système informatique a été adapté.

La mise en œuvre du projet visait à améliorer l'accès des familles rurales de Villa Trina et de Gaspar Hernández aux services financiers. Le produit financier destiné aux femmes avait pour objectif de toucher au moins 180 femmes et de renforcer les capacités d'au minimum 60 % des clientes en matière d'éducation financière et de gestion d'affaires.

Baptisé CREDIMUJER (CréditFemme), le produit financier a pour but l'amélioration de la qualité de vie des femmes dans les zones rurales, en encourageant l'entrepreneuriat par la mise en œuvre de technologies, une assistance technique et de la formation. CREDIMUJER s'adresse aux femmes des zones rurales qui ont un projet de commerce et souhaitent dégager des revenus leur garantissant autonomie économique et réduction des obstacles à l'inclusion financière.

À travers CREDIMUJER, les femmes qui avaient le potentiel de faire des bénéfices ont été financées, même si elles ne possédaient pas toujours des garanties à leur nom. Elles ont bénéficié d'un crédit à court terme avec des augmentations échelonnées à chaque étape du projet, à un taux d'intérêt plus modeste que le reste, afin qu'elles atteignent une croissance économique par l'acquisition d'actifs pour leurs microentreprises, sans mettre en péril la viabilité financière du produit ni celle de COOPAPEPE.

Grâce à ce produit, 287 nouvelles partenaires de COOPAPEPE ont bénéficié d'une formation financière et d'une assistance technique pour la gestion de leurs microentreprises. Parmi elles, 142 ont été financées avec un encours de crédit de RD\$14,230,970 pesos dominicains (soit environ 293 000 USD). Par ailleurs, 75% des clientes ont enregistré des résultats satisfaisants.

Sur un plan qualitatif, l'appui donné aux femmes a renforcé les entreprises locales, en augmentant les recettes familiales, en particulier celles des femmes cheffes de ménage. De plus, le produit offre des opportunités de développement aux mères seules disposant d'un certain savoir-faire mais manquant de ressources. Bien que nouveau, le produit a enregistré un taux élevé de

recouvrement et un faible niveau de créances en souffrance. Fait important, beaucoup considèrent la mise en œuvre du produit comme une forme de retour à la mission originale de la Coopérative. En effet, COOPAPEPE est issue d'APEPE, une ONG qui s'est lancée en 1982 avec un programme de crédit grâce à un fonds alloué par la Banque Interaméricaine de Développement (BID). Ce programme visait le financement de crédits aux exploitations agricoles et aux femmes propriétaires de microentreprises qui n'avaient pas accès aux sources officielles de financement.

### 4. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS L'IMF DEPUIS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La mise en œuvre du produit a eu des impacts positifs sur l'organisation de l'institution de microfinance :

- changements importants dans la structure interne : création d'un comité de pilotage et d'un comité des crédits en souffrance, élaboration et mise en œuvre d'une politique des risques ;
- renforcement du pôle analyse crédit, formation des collaborateurs de plusieurs services, utilisation de l'analyse des « récoltes » (de crédits) et d'une matrice de transition ;
- développements d'outils : à travers la mise en œuvre de nouveaux filtres pour l'analyse et la rationalisation des crédits, le renouvellement et la réorganisation des espaces du service aux membres, le renforcement des capacités des nouveaux membres en matière de coopérativisme et l'introduction des cartes de débit dans l'offre de services ;
- amélioration de la compétitivité : en parallèle des nouveaux produits (CREDIMUJER), l'installation de panneaux publicitaires, l'entrée dans de nouvelles niches de marché, des crédits aux taux et échéances adaptés au secteur ;
- importantes modifications du rôle des cadres supérieurs et du Conseil d'administration : engagement actif dans le suivi de l'exécution du projet, réunions extraordinaires de validation des manuels et des produits du projet, conférence de presse avec les principaux médias (télévision, presse écrite) et les leaders communautaires qui ont soutenu et amélioré l'image de COOPAPEPE dans la région.



## 5. FACTEURS AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

COOPAPEPE a tiré profit des avantages comparatifs offerts par le marché pour la mise en œuvre de CREDIMUJER dans des régions où les autres institutions financières présentes, avec le même type de clients, s'intéressent peu, voire pas, au financement de l'entrepreneuriat des femmes rurales aux faibles ressources. Disposer de cet espace a permis à COOPAPEPE d'enrichir la courbe d'apprentissage, en sachant identifier avec une plus grande précision le type de cliente à financer et à développer le processus de sélection, d'approbation et de suivi des crédits accordés.

En outre, la concurrence limitée des acteurs traditionnels a positionné COOPAPEPE dans les zones où elle opère comme une institution pionnière de l'entrepreneuriat des femmes. Cette position s'est renforcée avec les programmes d'éducation financière et d'assistance technique destinés aux clientes pour améliorer la gestion du crédit, du budget et le développement de leurs affaires. De plus, la programmation de réunions et d'ateliers avec des organisations des zones où le projet a été mis en œuvre a facilité la promotion du produit parmi les femmes des communautés.

Le fait que le projet ait pu tirer profit des alliances et de la proximité avec les médias de communication locaux a joué un rôle important et a aidé à renforcer et accélérer le processus de vente et de promotion de CREDIMUJER. Des spots radio, la promotion par haut-parleur dans les localités et des interviews de qualité à la radio et à la télévision ont facilité le travail des analystes. Des panneaux publicitaires et des posters sur les produits financiers ont aussi été placés stratégiquement pour renforcer la promotion. L'ensemble de ces actions a contribué à positionner COOPAPEPE dans le marché.

## 6. OBSTACLES RENCONTRÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les obstacles auxquels COOPAPEPE a fait face sont de deux natures. D'abord en termes de ressources humaines, le coordinateur de projet initialement identifié n'avait finalement pas le profil requis et a dû être remplacé au milieu du processus d'adaptation du produit. Le collaborateur chargé de la commercialisation et du suivi du produit ayant été victime d'un accident, un nouvel analyste a dû être recruté. Le nouveau processus de sélection, d'initiation et de formation a entraîné des retards dans le lancement du produit.

Les autres obstacles concernent les processus internes avec des retards dans l'approbation du manuel du produit, de la politique opérationnelle et de la politique d'innovation de produits. De plus, le pilote a eu un impact non seulement sur la mise en œuvre d'un

produit financier mais aussi sur COOPAPEPE avec des changements substantiels du processus de gestion du financement. Ces changements ont remis en cause de nombreux processus au sein des pôles administratif et financier, et également influencé la décision d'élaborer et de faire valider les manuels par la Direction.

D'autres obstacles se sont ajoutés au niveau de la structure organisationnelle proposée au début du projet, du temps prévu pour la prise de décisions au niveau de la direction et de la courbe d'apprentissage des analystes de crédit.

L'enregistrement de la marque et du nom du produit auprès du Bureau national de la propriété industrielle (ONAPI), l'organisme responsable de régler, vérifier et enregistrer tout ce qui concerne les marques et les brevets, est un facteur exogène qui a également influencé le lancement de CREDIMUJER. En effet, d'après les règlements, il est interdit de faire la promotion de produits qui n'ont pas encore été approuvés par ONAPI. Cela s'est traduit par deux mois d'attente avant d'obtenir l'autorisation d'utilisation du nom commercial.

En réponse à ces obstacles, des solutions ont été identifiées au coup par coup en fonction de l'accélération du processus de promotion et vente du produit. Spécifiquement :

- des contacts avec des associations, l'utilisation de moyens de promotion de masse (radio, religieux) ;
- le recrutement d'un coordinateur de projet professionnel de l'agriculture avec une expérience du contexte rural ;
- une pression sur le Conseil d'administration pour qu'il étudie et valide les manuels et politiques ;
- le soutien des collaborateurs d'autres services pendant la période de recouvrement ;
- l'embauche des nouveaux collaborateurs avec le profil requis ;
- une demande de prolongation du projet pour atteindre les objectifs et ;
- la visite aux fonctionnaires de l'ONAPI pour accélérer l'enregistrement du nom CREDIMUJER.

## 7. RÔLE DU RESEAU NATIONAL ET DE REDCAMIF

Le suivi et le conseil fournis par le Coordinateur national de SFI chez REDOMIF ont permis de consolider le projet et d'accélérer le processus de mise en œuvre et d'adaptation du produit au sein de COOPAPEPE. Ce suivi a été continu, depuis la formulation du projet jusqu'à sa mise en œuvre. Il comprenait également l'appui accordé par REDCAMIF avec l'approbation du projet et la création d'espaces pour échanger des idées et des expériences sur des initiatives semblables dans les autres pays d'Amérique centrale.



De plus, REDCAMIF a fourni un appui pour le renforcement de la gouvernance et de la gestion de risques au sein de l'IMF. Ceci a eu un effet de levier sur la professionnalisation des cadres dans l'organisation, et sur une gestion plus ordonnée et plus systématique de la mise en œuvre du pilote. REDCAMIF et REDOMIF ont soutenu la mise en œuvre d'outils qui ont jeté les bases pour améliorer la gouvernance et réduire l'incertitude dans le processus d'octroi des crédits grâce à une gestion adéquate des risques.

## 8. RECOMMANDATIONS POUR D'AUTRES ACTEURS SOUHAILANT RÉPLIQUER CET EXEMPLE DE RÉUSSITE

Le financement est un élément dont il faut tenir compte, soit en sécurisant des fonds propres pouvant être offerts aux clients à des conditions spéciales pour faciliter le processus de mise en œuvre du produit pilote, avec notamment un produit dont le groupe cible est constitué de femmes dans des zones rurales ; soit par l'accès à des sources de financement à des conditions flexibles qui permettent d'offrir le produit à des taux d'intérêt attractifs sans mettre en péril le reste de l'offre financière.

La possibilité de conseiller et de renforcer les microentreprises localisées dans des zones reculées ou d'accès difficile doit toujours être prise en considération dans des produits financiers combinant innovation et inclusion financière, ce qui impacte les coûts.

Les caractéristiques de la forme coopérative, la structure, la dimension, et la diversité des opérations qui se développent à COOPADEPE exigent une plus grande spécialisation de son pôle financier. L'expérience de la mise en œuvre de CREDIMUJER réaffirme la nécessité de disposer d'une unité spécialisée pour le financement agricole.

Les coopérations conclues au niveau local et le fait de bénéficier de l'expérience d'ADEPE pour le transfert de connaissances aux clients ont été clé pour l'octroi et le recouvrement du portefeuille. Les projets qui vont au-delà de la simple provision de crédits impliquent la mise en place d'un cadre d'appui pour former les clients avec le soutien des organisations locales.



## Merci à ceux qui ont participé à cette étude de cas :



Depuis 1994, ADA s'engage à développer l'offre de microfinance au service des populations exclues des circuits bancaires classiques. Son action consiste à renforcer l'autonomie et les capacités des institutions de microfinance (IMF), des associations professionnelles et des réseaux. Elle apporte également un appui aux gouvernements pour soutenir et structurer le secteur de la microfinance au niveau régional ou national.

ADA propose et développe des produits de microfinance spécifiques et innovants, impactant positivement la vie de milliers de personnes, organise des formations et des enseignements à destination des professionnels de la microfinance qui agissent dans et pour le Sud, et conseille et soutient les IMF dans leur recherche de fonds. De plus, ADA a fait le choix d'être présente dans le domaine de la recherche pour anticiper les futurs besoins du monde de la microfinance et pour mesurer l'impact social de ses actions. Sa souplesse lui permet d'adapter chaque projet en fonction des besoins de ses partenaires et des réalités du terrain.

ADA bénéficie du Haut Patronage de S.A.R la Grande-Duchesse de Luxembourg.



REDCAMIF est une entité privée, à but non lucratif, apolitique, non religieuse, composée d'associations et d'institutions spécialisées en microfinance dans l'Isthme centraméricain et caraïbe. En tant que réseau, REDCAMIF cherche à consolider l'industrie de la microfinance dans la région par la représentation syndicale, le renforcement institutionnel, la recherche de la durabilité des réseaux et la génération d'alliances stratégiques, avec des ressources humaines qualifiées et éthiquement engagées, afin de contribuer, à travers ses programmes, à l'amélioration de la qualité de vie des familles à faibles revenus.

REDCAMIF regroupe les réseaux nationaux de sept pays (Guatemala, Honduras, République dominicaine, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica et Panama) qui, fin 2017, regroupaient 141 IMF au service de plus de 1,8 million de micro-entrepreneurs, dont 59% de femmes.



Dans le but d'être la voix représentative du secteur de la microfinance en République Dominicaine, le 19 novembre 2008, l'association à but non lucratif Red Dominicana de MicroFinanzas-REDOMIF a été officiellement constituée, réunissant banques, coopératives, institutions à but non lucratif et autres partenaires stratégiques. Elle s'est concentrée sur le renforcement de ses membres ainsi que sur les liens entre elle et les autres acteurs de la vie nationale et internationale de ce secteur.

REDOMIF est actuellement composé de 31 institutions membres qui servent plus de 700 000 personnes à faible revenu par le biais d'un portefeuille commun équivalent à quelque 28 milliards de pesos, ce qui en fait l'organe représentatif du principal marché de la microfinance en Amérique centrale et dans les Caraïbes.



COOPADEPE est une société socio-économique spécialisée dans l'intermédiation financière, composée de partenaires appartenant aux différents secteurs sociaux et productifs des localités où elle fournit ses services.

Les fondateurs ont entrepris de créer une entreprise qui contribuerait collectivement à résoudre les problèmes individuels de ses membres. Pour ce faire, ils se fixent pour objectif d'encourager l'épargne et de promouvoir la coopération économique, les besoins de crédit de la population, en appliquant des taux d'intérêt raisonnables.