

ETUDE DE CAS

2017



Logement social inclusif dans la région Huetar Nord du Costa Rica



Etude de cas du projet pilote « Logement social inclusif dans la région Huetar Nord du Costa Rica » mis en œuvre par la Fondation Union et Développement des Communautés Paysannes (FUNDECOCA) rattachée au Réseau costaricain d'institutions de microfinance REDCOM. 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) 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 7 pays 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

Au Costa Rica, les entités réglementées offrent une bonne couverture de services financiers pour le logement. Toutefois, la grande majorité de ces structures ne s'intéressent pas aux familles à faibles revenus et n'offrent pas de solution pour répondre à leurs besoins en matière de logement.

Pour ces populations qui n'ont pas les moyens financiers de construire un logement adéquat, la seule option consiste à améliorer peu à peu leur logement, sous la pression de la croissance familiale et de la nécessité de vivre dans des conditions décentes minimales.

La zone d'activités de FUNDECOCA bénéficie d'un appui important de l'État pour assurer du logement de base à la population grâce au Bon de logement. Cette mesure marque le point de départ du succès de Credihogar, un produit complémentaire à la subvention de l'État et permettant aux

familles non seulement d'accéder au Bon comme solution de logement, mais répondant aussi au besoin d'améliorer leur foyer.

Cette raison a conduit FUNDECOCA à s'intéresser à cette problématique en finançant les améliorations progressives du logement. Pour autant, elle n'a développé un produit avec toutes les caractéristiques requises par la clientèle qu'après avoir entrepris ce pilote.

L'institution couvre une vaste zone géographique. C'est pourquoi elle n'a pas cherché à s'étendre, mais plutôt à approfondir son offre de crédits, en proposant du crédit à des fins productives en lien avec l'amélioration et l'obtention du logement.

De plus, la participation préalable de FUNDECOCA au projet pilote de financement de logements lui a permis une conceptualisation réussie du produit Credihogar. L'organisation a bien conscience de la nécessité de s'occuper de cette demande insatisfaite des communautés.

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

Le pilote du projet « Logement social inclusif dans la région Huetar - Nord du Costa Rica » a été développé dans 10 comités de crédit communal (CCC) des secteurs Pital, Aguas Zarcas et La Palmera, avec une cible de 120 crédits à hauteur de 200 000 USD.

Le produit de financement au logement appelé Credihogar a été créé pour satisfaire à quatre besoins spécifiques des familles et financer a) l'achat d'une parcelle de terrain, b) le lotissement du terrain, c) le financement des frais pour bénéficier du Bon de logement, d) l'amélioration du logement acquis au moyen du Bon de logement. Le processus comprend l'accompagnement par un conseiller spécialisé dans le bâtiment qui fournit une assistance technique pour intégrer les meilleures pratiques de construction.

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre du pilote, l'institution a intégré un promoteur de crédit logement qui accompagne les comités de crédit communaux pendant le pilotage pour qu'ainsi le personnel administratif du CCC s'adapte et adhère au produit et à ses processus et qu'il agisse, à son tour, comme promoteur direct de crédit. Cette stratégie a constitué un élément d'innovation du fait que l'institution promeut le crédit uniquement à travers le personnel du CCC. Cet élément a permis à FUNDECOCA de se démarquer et de réactiver les crédits dans les comités du pilotage.

FUNDECOCA a signé une convention avec un fournisseur d'assistance technique à la construction (ATC) avec lequel il a développé un service spécialisé aligné sur les besoins et les demandes des clients de FUNDECOCA. Le fournisseur du service a désigné un professionnel rattaché aux CCC pour s'occuper des visites, des évaluations et émettre les recommandations techniques nécessaires pour que la construction remplisse les normes de base de qualité et de durabilité. Des fiches techniques ont été rédigées sur les activités simples du bâtiment, comme la peinture, la pose de carrelage et autres. Ces fiches sont fournies aux clients et leur servent de guide de meilleures pratiques à prendre en compte en entamant des travaux.

La convention signée avec Almacenes El Colono (Ferronnerie) offre des remises aux clients de FUNDECOCA, ainsi que la livraison gratuite du matériel de construction acheté, ce qui représente une importante valeur ajoutée susceptible d'encourager les crédits.

L'extension de l'offre de crédit logement a atteint une valeur de portefeuille de \$215 443, soit 107 % de la cible fixée à 200 000 USD. De plus, 132 clients ont bénéficié du Credihogar, ce qui représente 110 % de l'objectif fixé, un résultat ayant un impact sur l'amélioration des conditions de vie, mesurée par la qualité du logement de la clientèle financée.

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

L'institution a renforcé son système informatique en intégrant de nouveaux modules de traitement des données du portefeuille de logement. Ceci a permis de le contrôler et le superviser de façon indépendante. Elle a ainsi atteint un meilleur niveau de spécialisation informatique ce qui, à son tour, s'est traduit par de meilleures décisions administratives grâce à l'accès à une information complète et individualisée sur le produit Credihogar.

De plus, un outil d'analyse de la capacité de paiement a été ajouté au processus d'analyse de crédit au sein des CCC. En effet, le crédit logement n'a pas d'objectif de rentabilité, c'est pourquoi l'analyse d'autres variables est requise, contribuant à la technicisation de l'analyse des crédits. Cet outil est actuellement utilisé par tous les comités de crédit, y compris ceux qui n'ont pas participé au projet pilote.

Après la mise en œuvre du projet pilote, le produit de crédit a été formellement intégré dans l'offre permanente de crédits des comités de crédit, atteignant ainsi la massification dans les 56 autres comités de crédit qui ont pu témoigner des avantages du produit et de son impact dans les communautés. Ceci a permis d'identifier un fort potentiel de marché.

FUNDECOCA a assuré l'assistance technique en profitant des connaissances acquises pendant ces mois par le promoteur de logement.

En retour, celui-ci a bénéficié d'une formation technique en matière de construction.

À ce jour, l'institution a réussi à intégrer un plus grand nombre de clients dans la convention signée avec Almacenes El Colono, ainsi que l'inclusion des maîtres d'œuvre de la zone d'action dans des programmes de formation de l'Institut national d'apprentissage pour renforcer leurs connaissances et réduire les risques liés aux travaux dans les activités financées.

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

- L'engagement institutionnel : l'institution a maintenu le niveau d'engagement de toute la structure organisationnelle avec le projet. Ce niveau de participation lui a permis d'atteindre les objectifs. Le Conseil d'administration a identifié une opportunité de marché pour l'institution, ainsi qu'un impact significatif pour la population cible de FUNDECOCA. Le fait que l'engagement avec le projet se soit matérialisé par des efforts d'innovation, de rupture avec les mythes et les obstacles est fondamental pour mettre en œuvre de nouveaux produits de crédit.

- Promotion et commercialisation : L'institution a élaboré un plan de promotion inédit. Elle a également développé un logo et une marque pour le produit de crédit spécialisé, et conduit des actions très ponctuelles de promotion directe.



Photo prise de "Building new foundations in housing microfinance, European Dialogue No.12, European Microfinance Platform, April 2018"

- L'inclusion du personnel et des JDCCC dans la conception du produit a été un facteur de succès. Cette participation a en effet suscité une forte adhésion au projet qui a pavé le chemin et permis de résoudre les obstacles avec toute la détermination nécessaire. Elle a également généré un sentiment d'appartenance au projet. Les groupes de discussion ont été des outils de conceptualisation du produit qui ont eu un impact très positif dans les JDCCC en leur permettant d'amener des contributions en cohérence avec les besoins identifiés dans leurs communautés.

- Les partenariats complémentaires au produit lui ont ajouté de la valeur. Que ce soit le partenariat avec les Almacenes el Colono, ou celui avec le fournisseur de services d'ATC, ils ont eu un impact direct sur la clientèle qui perçoit l'accompagnement et le conseil dans le processus de construction.

- L'ATC a été conçue au moyen d'une convention de coopération entre l'Institut technologique de Costa Rica et le réseau REDCOM. Cette stratégie a permis de disposer de personnel technique spécialisé pour mettre au point un service d'ATC personnalisé pour la clientèle cible de l'institution. Cette convention a été clé dans l'acceptation de l'ATC par les clients car le service disposait du soutien étatique et technique de haut niveau.

- L'appui technique offert par REDCAMIF au niveau régional en la personne du Lic. Luis Echarte dans la conception, la négociation et le conseil technique, a été essentiel dans la conception et le succès de la mise en œuvre du service d'ACT. Il a donné une valeur ajoutée au crédit accordé par FUNDECOCA.

6. OBSTACLES RENCONTRÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

L'obtention du financement spécialisé dans le domaine du logement à des taux d'intérêt compétitifs et adaptés au type de garantie que l'institution utilise, a été l'un des principaux obstacles. Les taux d'intérêt pour le logement pratiqués sur le marché national sont associés à des garanties réelles, ce qui n'est pas possible pour Credihogar en raison du montant du crédit offert qui prend en compte les tarifs d'enregistrement d'une garantie hypothécaire.

Le refus de l'ATC par quelques clients a été un obstacle, car certains d'entre eux considéraient qu'ils n'avaient pas besoin de soutien technique, en plus d'avoir à payer pour le service de l'ATC.



Photo prise de "Building new foundations in housing microfinance, European Dialogue No.12, European Microfinance Platform, April 2018"

7. RÔLE DU RESEAU NATIONAL ET DE REDCAMIF

Le rôle du réseau national dans la mise en œuvre du projet pilote a été déterminant pour son succès, car il a permis de faire le lien entre les fournisseurs de services et l'institution pour chercher la meilleure utilisation des ressources à sa disposition, ainsi que pour maintenir le cap sur les résultats attendus et leur évaluation.

L'accompagnement et le conseil fourni par la direction exécutive et le rôle du coordinateur de SFI ont été clés pour que l'institution dispose de l'information sur la nature des activités, le contrôle budgétaire, le suivi des cibles ainsi que les mesures correctives pour atteindre des objectifs.

L'orientation apportée par REDCAMIF sur les paramètres du projet ainsi que le conseil et l'assistance technique régionale d'ATC ont été déterminants pour que l'institution atteigne les résultats attendus.

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

L'engagement du Conseil d'Administration, des Directeurs et du service administratif dans le projet et le développement des innovations doit être total, pour éviter les goulets d'étranglement dans la prise de décisions.

Il est essentiel de faire participer tout le personnel de l'institution au développement de tous les processus afin qu'ils deviennent les sources principales d'apports pour le développement du produit. D'une part ils sont les opérateurs du crédit ; d'autre part, cette stratégie génère de l'engagement direct avec le produit ainsi qu'un fort sentiment d'appartenance au projet.

Il est indispensable de prendre conscience qu'un nouveau produit de crédit entraîne de nouveaux processus, l'utilisation d'outils ou davantage d'étapes dans l'exécution du crédit. C'est pourquoi il est nécessaire de travailler cet aspect avec le personnel et éviter ainsi toute passivité dans l'adoption des nouveaux processus et les goulets d'étranglement dans l'approbation des crédits.

L'institution doit développer à l'interne une culture de gestion axée sur les résultats et intégrer une évaluation périodique du développement du projet, de ses résultats, des problèmes rencontrés et des solutions potentielles. Tous ces éléments doivent faire partie des programmes hebdomadaires de travail avec un suivi et un monitoring très serrés. Ces pratiques de monitoring doivent être adoptées dans la culture d'entreprise pour assurer les objectifs.

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.



REDCOM est un réseau qui rassemble et représente les institutions de microfinance au Costa Rica. Il apporte son soutien en particulier aux micro et petites entreprises costaricaines. Le réseau rassemble 21 institutions de microfinance, toutes axées sur le financement des micro et petites entreprises. Son objectif consiste à diriger et développer le secteur de la microfinance au Costa Rica par le renforcement, l'intégration et la représentation de ses organisations partenaires. Il vise également à devenir un réseau de consultation, d'information et de renforcement du secteur de la microfinance au Costa Rica.



La Fondation Union et Développement des Communautés Paysannes (FUNDECOCA) est une organisation de développement non gouvernementale à but non lucratif qui contribue à l'amélioration du niveau de vie des habitants des communautés dans lesquelles opèrent les comités de crédit communautaire. Elle a été créée en août 1993 par 14 associations de développement communautaire, représentant un nombre égal de comités de crédit communautaire opérant depuis 1990 dans la région de Huetar Nord du Costa Rica.

Actuellement, l'organisation est composée de 66 comités de crédit communautaire, couvrant 221 communautés rurales dans les régions de Huetar Norte et Sarapiquí. Elle dispose d'un bureau central situé à Ciudad Quesada et de bureaux dans les comités de crédit communautaire, où environ 500 personnes travaillent bénévolement sur les fonctions opérationnelles de crédit.