

ETUDE DE CAS

2017



PROCAJA Ligne verte



Etude de cas du projet pilote « Ligne verte » mis en œuvre par PROCAJA rattachée au Réseau panaméen d'institutions de microfinance REDPAMIF. 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 Panama, une analyse plus détaillée des activités économiques des provinces, à l'exclusion de celle de Panama, confirme qu'une grande partie du territoire panaméen possède des structures qui exploitent les ressources naturelles à travers le développement d'activités économiques liées à l'agriculture, le tourisme, l'artisanat, l'agro-industrie ou les services environnementaux, ce qui les qualifierait de rurales.

Comme dans d'autres pays d'Amérique centrale, les producteurs ruraux font face à des problèmes similaires d'accès aux marchés, au manque d'infrastructure de services, de technologie, d'information, de financement et d'assistance technique adéquats, entre autres.

L'inégalité d'accès au financement dans des conditions adéquates pour les femmes propriétaires de micro ou petites entreprises reste une question critique.

Pour des raisons diverses, elles n'ont en effet pas accès à des conditions financières qui leur permettent de développer leurs affaires.

Au niveau de la microfinance, le secteur rural est peu développé. La situation est plus grave dans les régions rurales, même si des banques commerciales font des incursions dans le secteur de la microfinance rurale. L'offre de services de microfinance est réduite, et le volume du portefeuille et le taux de pénétration sont très faibles en comparaison du volume du portefeuille des secteurs bancaires traditionnels.

Dans ce contexte, PROCAJA, une institution de développement spécialisée dans le financement des micro et petites entreprises au Panama, a donné la priorité à l'appui à la production agricole des populations des provinces traditionnellement exclues du système financier traditionnel du Panama.

À travers ce projet, l'institution s'est employée à :

- promouvoir les finances inclusives, au moyen d'un produit innovateur ;
- offrir à ses associés l'accès à des crédits dont les montants sont plus élevés, et sans obligation de déposer une garantie dépendant de la somme prêtée.

Le projet présenté a répondu aux besoins d'investissement des familles rurales pour améliorer leurs recettes et la rentabilité de leurs activités dans les provinces centrales du Panama.



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

PROCAJA a été choisie pour participer au programme du dernier semestre 2014. Une « étude d'adaptation » a été menée pour analyser son marché à cette époque, ainsi que son potentiel. Elle a également permis d'identifier les produits financiers du programme qui auraient le plus de chance de s'adapter aux conditions et aux besoins du marché.

Le projet pour le développement du pilote appelé « PROCAJA Línea Verde (Ligne Verte) » a été élaboré sur la base des résultats de cette étude, ainsi que de l'expérience du personnel du PROCAJA et de l'appui du personnel de REDCAMIF et de REDPAMIF. C'est aussi sur cette base qu'a été choisie la modalité du microleasing financier.

Le développement du pilote prévoyait la mise en œuvre d'un produit appartenant à l'offre de REDCAMIF dans les 11 agences de l'organisation, localisées dans des secteurs ruraux des provinces centrales du Panama (Coclé, Herrera, Los Santos et Veraguas). Il visait de toucher directement 20 chefs de microentreprises et environ 60 bénéficiaires indirectement.

Le produit « Microarriendo Financiero » a été conçu comme un schéma de financement alternatif au prêt traditionnel. Il est destiné aux chefs de micro ou petites entreprises, sans l'exigence préalable d'une garantie réelle, afin de moderniser et/ou d'acheter des actifs qui permettent d'améliorer la productivité et/ou l'efficacité de son entreprise.

La conception du produit dans l'IMF a conduit à un vaste processus comprenant :

- **l'initiation de l'IMF pour le développement du produit** : elle comprenait la production d'un manuel de Microleasing conçu par ADA/REDCAMIF, qui a servi de base au développement de la formation, ainsi que le logiciel Excel également fourni et adapté ultérieurement pour PROCAJA.

- **la cartographie de fournisseurs et de technologies à promouvoir, les visites à ces fournisseurs et la sélection d'équipements et de fournisseurs** : la cartographie des technologies avait pour but initial d'identifier les principales demandes de technologies, d'après l'expérience des agents de crédit. Un outil a été conçu pour faciliter l'extraction des informations. Les technologies prioritaires concernent l'accès à l'eau, les hacheuses, les véhicules à double traction, les congélateurs, les panneaux solaires et de l'équipement de traite.

À partir de cette information, des nouvelles visites aux fournisseurs ont été organisées, en utilisant un outil fourni par REDCAMIF pour identifier et sélectionner les fournisseurs et la technologie à promouvoir à travers le « Microarriendo Financiero ».

- **l'adaptation du produit** : le processus a intégré le développement de nouvelles procédures, partiellement issues du manuel de microleasing conçu par ADA/REDCAMIF, de processus comptables (comptes transitoires), l'adaptation de Excel fourni par ADA/REDCAMIF, ainsi que la formation des agents de crédit, du personnel du back-office, et des cadres intermédiaires et supérieurs. En outre, des consultations ont été menées auprès de l'organe de régulation du leasing à Panama, soit le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MICI). Toutefois, la réglementation ne limite ni ne régule cette IMF étant donné sa personnalité juridique d'ONG.

La promotion du produit a été développée selon la stratégie habituelle de PROCAJA (radio, magazines, distribution de dépliants, articles publicitaires, annonces par haut-parleurs dans les foires régionales), à laquelle se sont ajoutées les foires expos dans les agences dans le but de rapprocher les technologies à financer au plus près des clients.

En termes d'octroi de prêts et de portefeuille, l'objectif a été atteint en 13 mois avec 20 prêts pour un montant de 48 000\$. Diverses technologies ont été identifiées chez 4 fournisseurs. La technologie financée par le produit est celle des congélateurs/réfrigérateurs fonctionnant avec des panneaux solaires. Cette technologie a en effet reçu la demande espérée avec le produit financier.

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

Au niveau de l'institution

- le développement d'un produit innovant intégré à son portfolio de produits ;
- le personnel formé à la gestion du produit Microarriendo ;
- des nouvelles connaissances acquises en matière de processus comptables et informatiques ;
- la création d'alliances avec des fournisseurs pour la promotion des technologies, de l'assistance technique et du produit ;
- le produit a facilité la réalisation des objectifs de portefeuille dans quelques agences.

Au niveau des clients

- le produit a facilité l'investissement dans un actif immobilisé, sans garantie collatérale ;
- une meilleure rentabilité des affaires. Les commerces où des technologies (congélateurs avec des panneaux solaires) ont été financées à travers le Microarriendo ont enregistré une augmentation des recettes en devenant les principaux points d'achat pour la communauté ;
- la mise à disposition d'un actif générateur de recettes et de réductions des coûts, et plus durable ;
- une meilleure qualité de vie des habitants de la communauté. L'approvisionnement de produits froids dans la communauté offre l'accès à une plus grande source de protéines.



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

Les principaux facteurs qui ont contribué au succès de la mise en œuvre du projet ont été :

- l'engagement de la Direction générale et des fonctionnaires clé pour promouvoir le produit. Ce facteur a été l'un, si ce n'est le plus déterminant, dans le succès de la mise en œuvre du produit de microleasing ;
- l'identification de fournisseurs d'équipements en accord avec l'objectif de PROCAJA. Le temps nécessaire pour la rédaction de la convention et la sélection des fournisseurs a également été l'une des clés du succès du pilotage ;
- l'identification précise et la sélection des zones géographiques et des clients cibles avec lesquels ils ont développé le produit ;
- des collaborateurs experts des problématiques rurales. Ceci a facilité aussi bien le processus de suivi de la sélection des clients potentiels, que la relation avec les fournisseurs et la sélection et la révision des équipements qui ont été accordés dans le cadre du microleasing.

6. OBSTACLES RENCONTRÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Parmi les principales difficultés qui ont été surmontées au cours de l'élaboration du projet, on peut citer :

- la saison choisie pour commencer l'octroi des prêts n'était pas la plus favorable à la demande de certains produits (produits agricoles) ;
- le retard de livraison des outils pour l'intégration des produits ;
- la disponibilité limitée des marques réputées chez quelques fournisseurs, ou leur prix très élevé, selon la perception des clients, en comparaison avec d'autres fournisseurs.

7. RÔLE DU RESEAU NATIONAL ET DE REDCAMIF

REDPAMIF et REDCAMIF ont largement contribué au succès du projet en fournissant à PROCAJA :

- de l'appui dans l'élaboration du document du projet ;
- de la formation pour la mise en œuvre du produit ;
- un suivi continu sur l'avancement du projet ;
- de l'appui sur le terrain, quand cela a été nécessaire, pour atteindre les buts fixés ;
- des outils pour la sélection des technologies et pour l'opération du produit Microarriendo.
- une gestion fiable des fonds.

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

- Conduire une analyse détaillée des normes qui régulent le crédit-bail dans le pays permettra de faire une meilleure estimation du temps requis pour la mise en œuvre effective du produit.
- L'utilisation des technologies choisies doit fournir un bénéfice économique ou social au client. Cet aspect, ainsi que le soutien du fournisseur, sont les meilleures garanties que le produit ne sera pas retourné à l'IMF.
- Le partenariat avec des fournisseurs fonctionne comme un mécanisme de promotion du produit. S'ils sont proactifs dans les ventes, ils peuvent devenir un canal important pour identifier de nouveaux clients pour l'institution financière.
- Les clients sont réticents à travailler avec certains fournisseurs en raison de leurs perceptions (ils pensent que les produits sont chers et méconnaissent les marques ou les systèmes qui ont un fonctionnement différent de ceux qu'ils connaissent). C'est pourquoi il est important d'organiser des foires avec les fournisseurs pour qu'ils fassent connaître les avantages de la technologie ainsi que les conditions de garantie et d'entretien qu'ils offrent, et pour ainsi augmenter le nombre des fournisseurs à proximité de chaque agence.
- À travers le produit, il est possible de financer l'acquisition d'équipements énergétiquement efficaces ou des technologies vertes.
- Il est indispensable de former et d'accompagner les agents de crédit ou les commerciaux dans la vente du produit pour anticiper la résistance au changement toujours difficile à surmonter.

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.



Le réseau panaméen de microfinance REDPAMIF a été officiellement créé le 6 septembre 2006 en tant qu'organisation à but non lucratif (ONG). Composé de 6 institutions de microfinance, il vise à promouvoir le pays vers une société solidaire et ambitionne de devenir le réseau représentatif de la microfinance au Panama, fondamentalement dans les principes de transparence, d'efficacité, d'innovation et d'équité.

REDPAMIF, avec un nombre illimité de membres, est une entité privée, apolitique et non religieuse composée d'associations et d'institutions qui offrent des services financiers répondant aux besoins des entrepreneurs du secteur des micro, petites et moyennes entreprises, et qui se consacrent à promouvoir le développement des institutions associées par tous les moyens légaux, conformément à la loi.



PROCAJA est une société privée dotée de la personnalité juridique qui lui permet de fournir des ressources financières à la population rurale, en transformant leur qualité de vie. Depuis 1996, PROCAJA a développé une nouvelle expérience de la microfinance au Panama, offrant ses services de prêt aux personnes les plus pauvres du secteur rural, qui jusqu'à présent n'avaient pas été prises en compte par le secteur bancaire traditionnel.

PROCAJA est composé de plus de 4 000 membres et est gouverné par une Assemblée des délégués, qui élit un Conseil d'administration et un Conseil de surveillance, tous deux chargés de superviser les devoirs et les droits des membres de l'Organisation. Sa gestion est composée de professionnels engagés dans la philosophie de service au plus près de la population rurale.