



Transformation de l'ONG "Pro-Credito"  
en une IMF et ensuite en une Banque  
"Banco Los Andes ProCredit"

# BOLIVIE

Jessica Jacob





# Contenu

1. L'étude de la Transformation de Los Andes.  
Relation entre Los Andes et la DDC.
2. La Transformation de l'ONG "Pro-Crédito" en FFP "Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes"
3. La Transformation du FFP "Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes" en Banque « Banco Los Andes ProCredit »

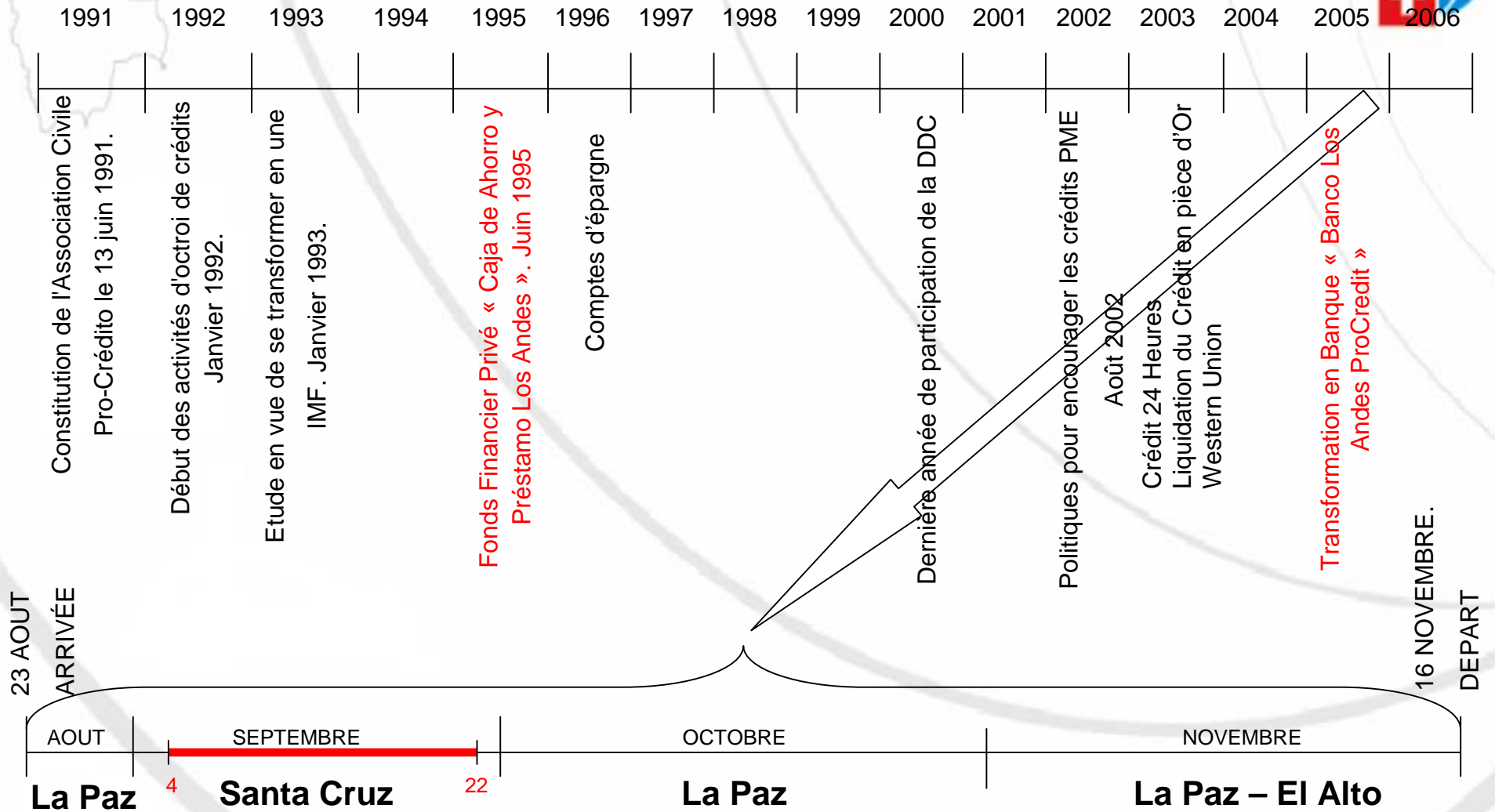
4. Conclusions



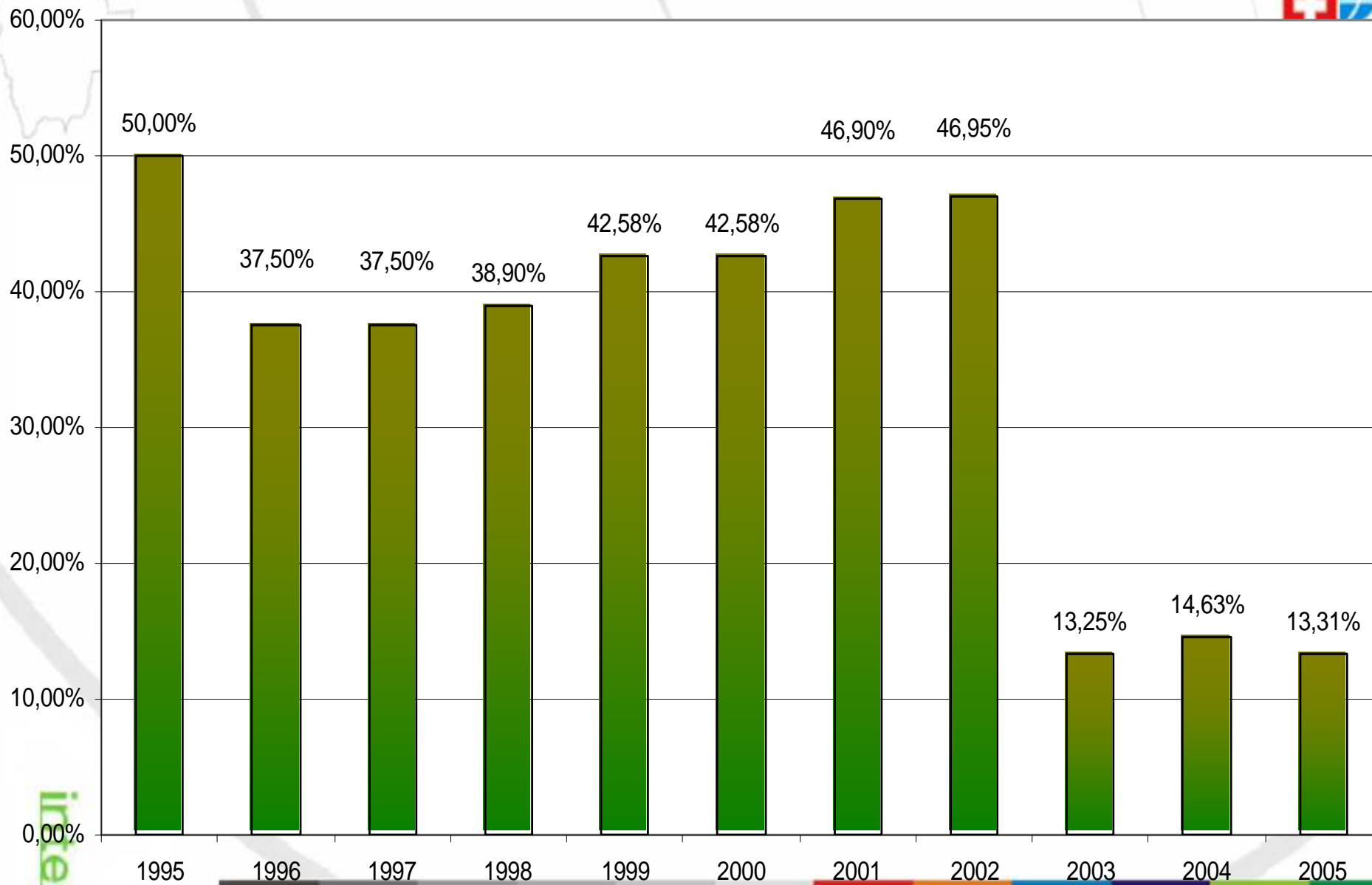
**Banco Los Andes**  
**ProCredit**



Les Fonds Financiers Privés sont soumis à deux lois normatives: la loi des banques et entités financières N.1488 (1993) et la loi du Décret Suprême 24000 (1995).



# Pourcentage des actions de Pro-Crédito dans Los Andes



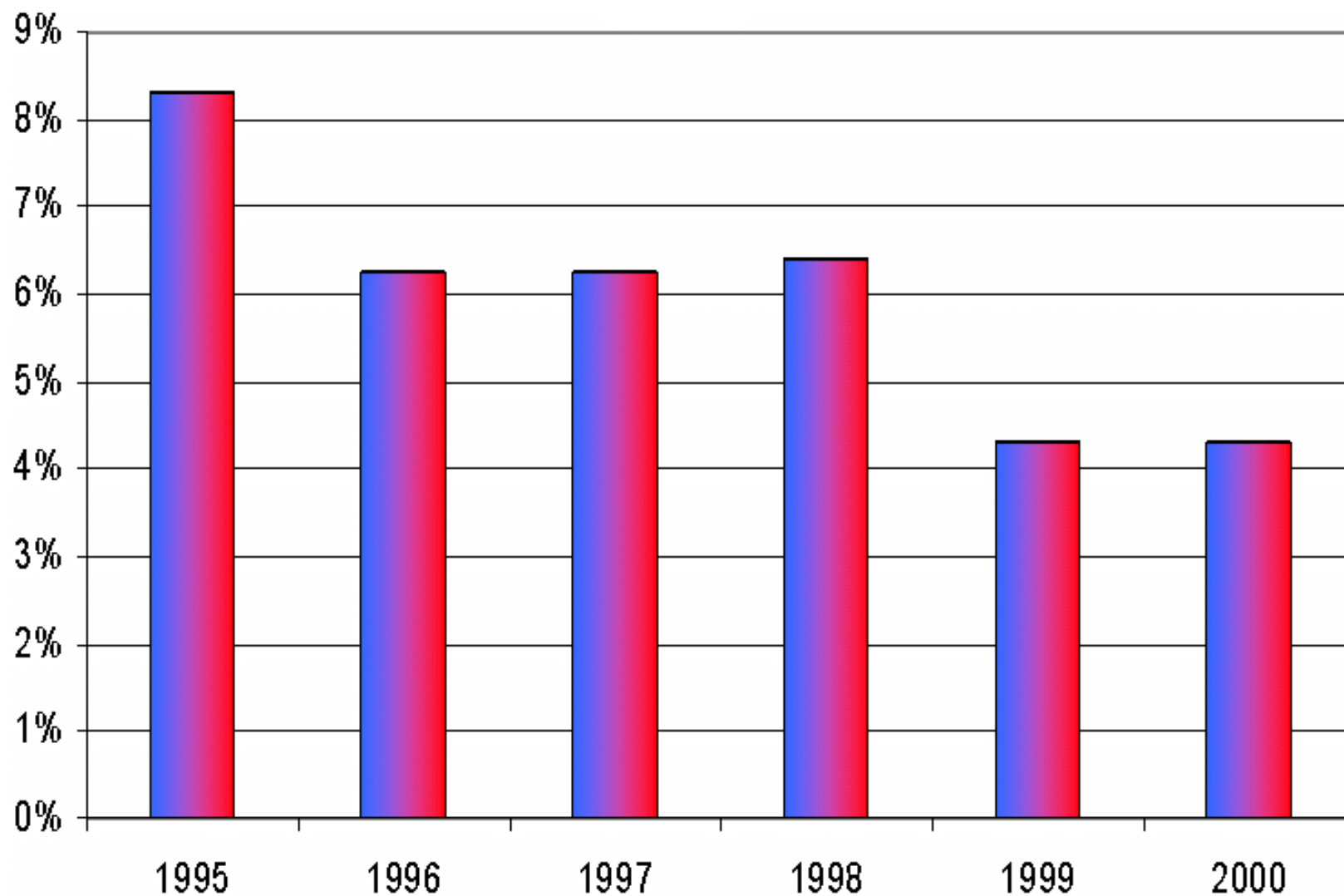
## Relation entre Los Andes et la DDC



- En Bolivie, la DDC met en œuvre **PROFIN**, un programme d'appui au secteur financier, qui a pour principal **objectif d'améliorer l'accès des populations pauvres aux services financiers**, en particulier en zones rurales.
- Les **principales lignes d'action** du programme sont la promotion de l'innovation financière, l'appui au développement du secteur et de ses institutions et le dialogue avec les autorités politiques pour instaurer un cadre légal favorable à la microfinance.
- **En 1995** la DDC a acquis une participation d'environ 8% dans le capital du Fonds Financier Privé *Caja Los Andes S.A.*, en déléguant son pouvoir d'actionnaire dans un premier temps à NOGUB-DDC et puis à PROFIN. Cet apport en capital assuré pour une durée de **six ans** a permis aux dirigeants du FFP d'élaborer et mettre en œuvre la **stratégie de développement institutionnel visant à atteindre la rentabilité financière** et la durabilité institutionnelle.
- En outre, l'engagement de la DDC auprès du FFP a contribué au **renforcement de l'image** de l'institution lui permettant ainsi **d'attirer des capitaux** publics et privés nationaux et internationaux.



## Pourcentage des actions de la DDC dans Los Andes



# Motifs de la transformation d'ONG en FFP



- **Diminuer la dépendance** vis-à-vis de la coopération internationale.
- **Demande insatisfaite** sur le marché financier et donc un potentiel d'expansion et de croissance.
- Offrir à sa clientèle un **service d'épargne** et un service de transfert d'argent, jouant ainsi réellement le rôle **d'intermédiaire financier**.
- L'obtention du **statut de société anonyme** permet **d'attirer de nouveaux capitaux** publics et privés qui, combinés avec l'épargne, favorisent la croissance et l'extension du réseau au niveau national.
- Opérer dans un **cadre légal** bien défini, celui de la microfinance formelle, donne une **meilleure image** aux clients et investisseurs.





« Nous étions convaincus de ne pas pouvoir continuer à travailler en tant qu'ONG, car, lorsqu'on est porteur d'une **vision à long terme**, il faut non seulement penser aux crédits mais aussi à **l'épargne**, et nous avons toujours su qu'une ONG ne peut toucher à l'épargne puisqu'elle n'est assujettie à aucun **contrôle**»

« Nous voulions démontrer qu'il était possible de **combiner nos objectifs sociaux** avec la condition d'être **économiquement viables** à long terme. »

Ralf Niepel (directeur de la BLA).

« Il fallait **régulariser** l'activité en cours, on voyait bien le **potentiel du marché** qui s'ouvrait à nous et l'insuffisance de la couverture à cette époque. Grâce à la transformation, nous avons pu aussi **élargir la gamme de services**, mais surtout elle nous a permis de donner plus de **transparence à notre image**, car en tant qu'ONG nous donnions l'impression de travailler un peu en marge de la légalité, d'appartenir au secteur informel. »

Immer Rojas Bollati (Responsable de l'agence Riberalta de la BLA)





# Difficultés et barrières à la transformation



## Phase préparatoire :

1. Difficultés de transfert de personnel.
2. Changements dans le système administratif interne.
3. Climat d'incertitude chez le personnel confronté au changement.
4. Difficultés propres à l'évaluation des biens apportés par la ONG.

## Phase de démarrage :

1. Adaptation du système comptable, de la sécurité et des installations pour la mise en conformité avec les normes de la SBEF.
2. Nouvelles exigences et nouveaux défis pour le personnel provenant de l'ONG.
3. Unification des procédures.
4. Introduction de nouveaux services et produits.
5. Nouvelles attentes des clients, fondées notamment sur les captations du FFP.
6. Rapports de travail entre les anciens et les nouveaux employés.

*« L'institution a eu du mal à admettre qu'elle devait améliorer son organisation ».*

*« Au cours de ce passage d'association civile à FFP, le plus compliqué fut de **transmettre l'image d'entité financière**, d'établir un rapport de confiance mutuelle. Mais une fois passée cette étape, c'est la sensation de développement qui nous a tous submergés, autant le personnel que les clients. »*

Pilar Velasco Granier (Directrice générale de Pro-Crédito).



# FACTEURS DE REUSSITE



- **Mission** claire définie depuis la création de l'ONG.
- **Technologie et stratégie appropriée** pour l'octroi de crédits dans le secteur de la microfinance.
- **Personnel** qualifié et motivé, du fait des perspectives de croissance durable de l'institution.
- Qualité de **services**, bons systèmes de contrôle et de mise en place des crédits.
- Transformation **non traumatique** envers les clients.
- La transformation en FFP a converti **l'ONG en actionnaire** de la société anonyme.
- La **transparence de l'information** accessible via l'entité de contrôle des banques.
- La tradition de **bon remboursement** des clients et sa **fidélité** se sont maintenus.



# Motifs de la transformation de FFP en Banque



- **Image négative** face aux clients PME.
- Les banques peuvent offrir une plus **grande gamme de services** aux clients.
- La **différence d'image** entre ces deux types d'institutions, tant au niveau interne, qu'externe.
- **Accroître le réseau** existant de banques de microfinance de la Holding à l'échelle internationale.
- Les Banques Commerciales peuvent **financer leur portefeuille** de crédits à un **taux d'intérêt plus favorables** que les FFP.





"La transformation en Banque est une **décision d'ordre institutionnel** en **fonction de l'évolution du marché**, des nouveaux clients qu'il est souhaité d'atteindre et de l'**image** corporative qu'il convient de transmettre"

José Baldivia Urdininea (Directeur de Pro-Crédito).

"En réalité la dénomination de « banque » dans notre culture donne davantage de **statut** à notre organisation, parce que les fonds ont toujours été associés avec les institutions financières qui ont fait faillite en Bolivie. Être une banque donne davantage de **sécurité**, en tant que fonds nous n'inspirions pas autant de confiance ".

Damian Ordoñez (Sous-gérant Régional de la BLA)

« L'objectif a toujours été d'être une institution qui pourrait **offrir en ensemble de services intégrés à ses clients**, et ainsi permettre aux **micro-entreprises** d'avoir accès aux mêmes services financiers que les autres clients des banques conventionnelles »

Pablo Gonzales López (Directeur Général de la BLA)



# Difficultés et barrières de la transformation



## Phase de préparation :

1. La réalisation d'études de marche.
2. Embaucher des nouvelles personnes ayant une expérience en banque.
3. Difficultés dans les transferts du personnel existant.
4. Adaptation dans les procédures et dans le système administratif interne.
5. Adaptation dans les différentes agences.
6. Nouvelle structure organisation et décisionnelle.

## Phase de démarrage :

1. Modernisation des équipements.
2. Mise en conformité des systèmes de sécurité par rapport aux exigences de la SBEF.
4. Nouvelles exigences et défis pour le personnel provenant du FFP.
5. L'interrelation entre les anciens et les nouveaux employés.
6. Transmission des valeurs de l'institution au nouveau personnel.
7. Introduction de nouveaux services et produits.
8. Il fallait répondre aux nouveaux espoirs des clients, spécialement dans les services au commerce extérieur.
10. Changement de stratégies pour recueillir un plus grand nombre de clients PME.
11. Problèmes dans les systèmes d'information.

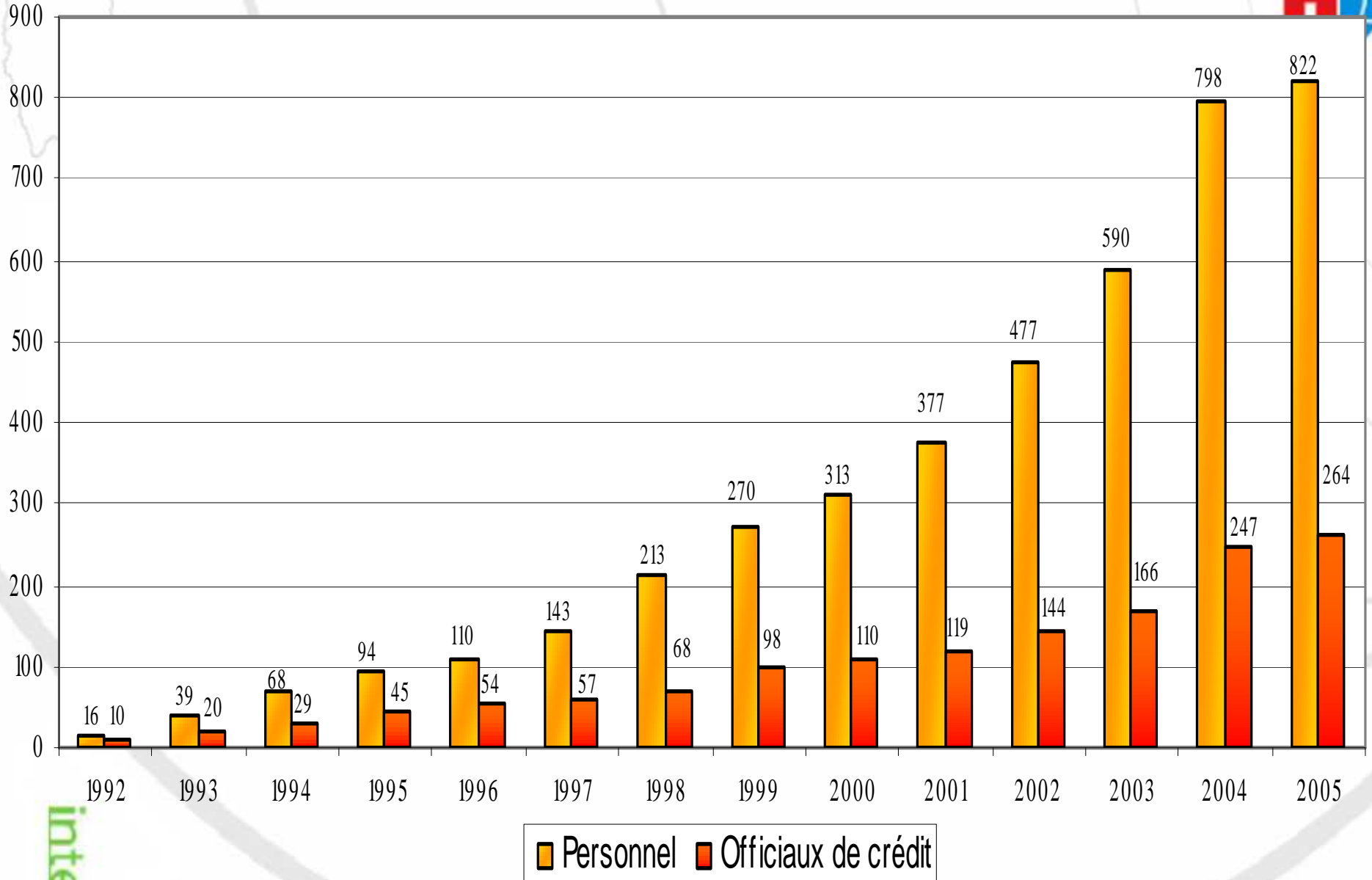
# FACTEURS DE REUSSITE



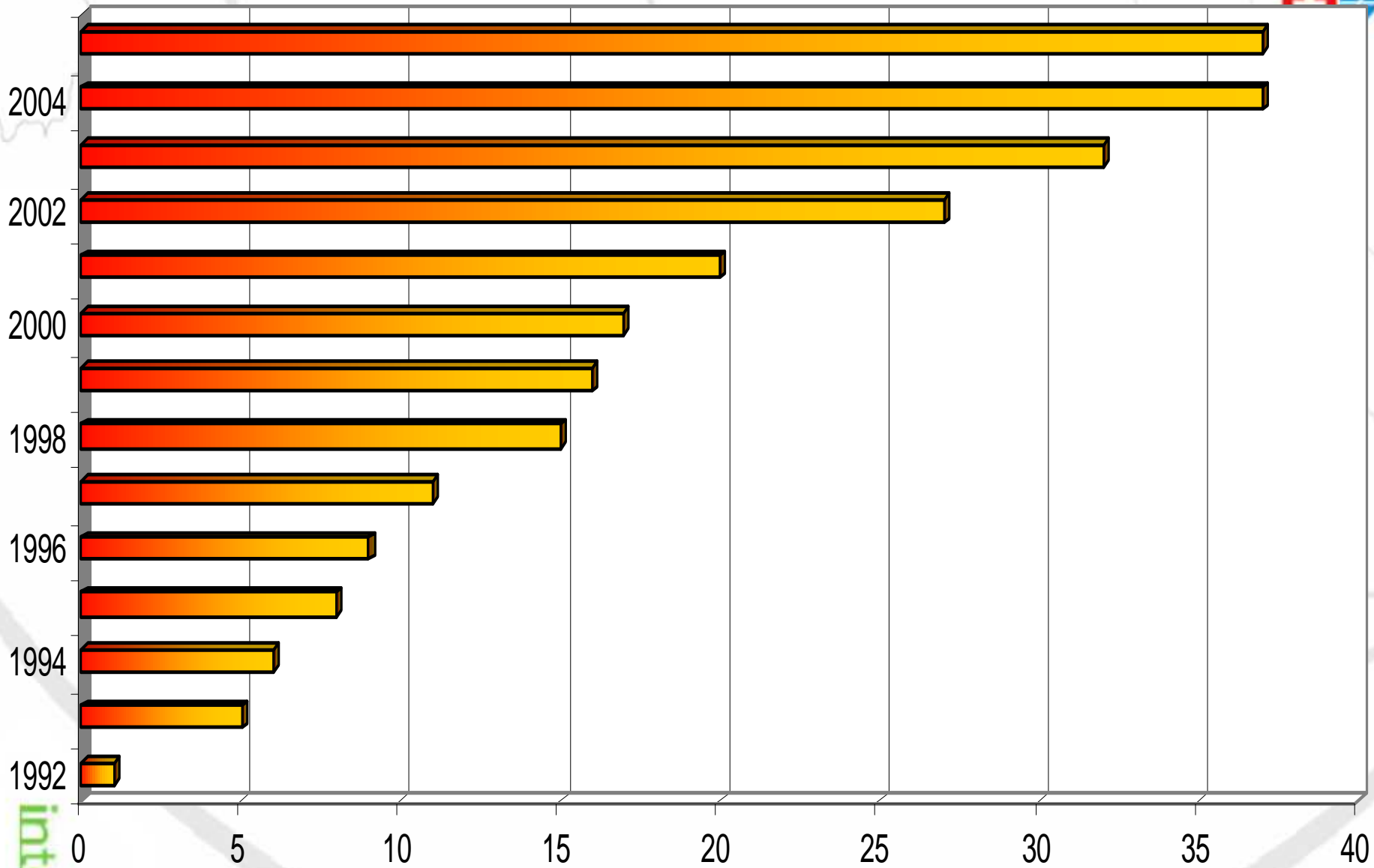
1. Les **similitudes** entre les deux formes juridiques.
2. **Appui** de la SBEF.
3. **Principes** forts et **vision** stable.
4. **L'appui** technique et financier de la coopération internationale.
5. Croissance du **nombre des clients** et expansion significative sur le marché des **PME**.
6. Bonne gestion administrative.
7. **Personnel motivé** du fait de l'évolution positive de l'institution
8. **Agences** et infrastructures stratégiquement situées.
9. Nombre élevé de **produits et de services** financiers offerts.
10. **Stratégie** de mise en place de crédits **spécialisée** autour des personnes et entreprises aux ressources modérées.



# Personnel

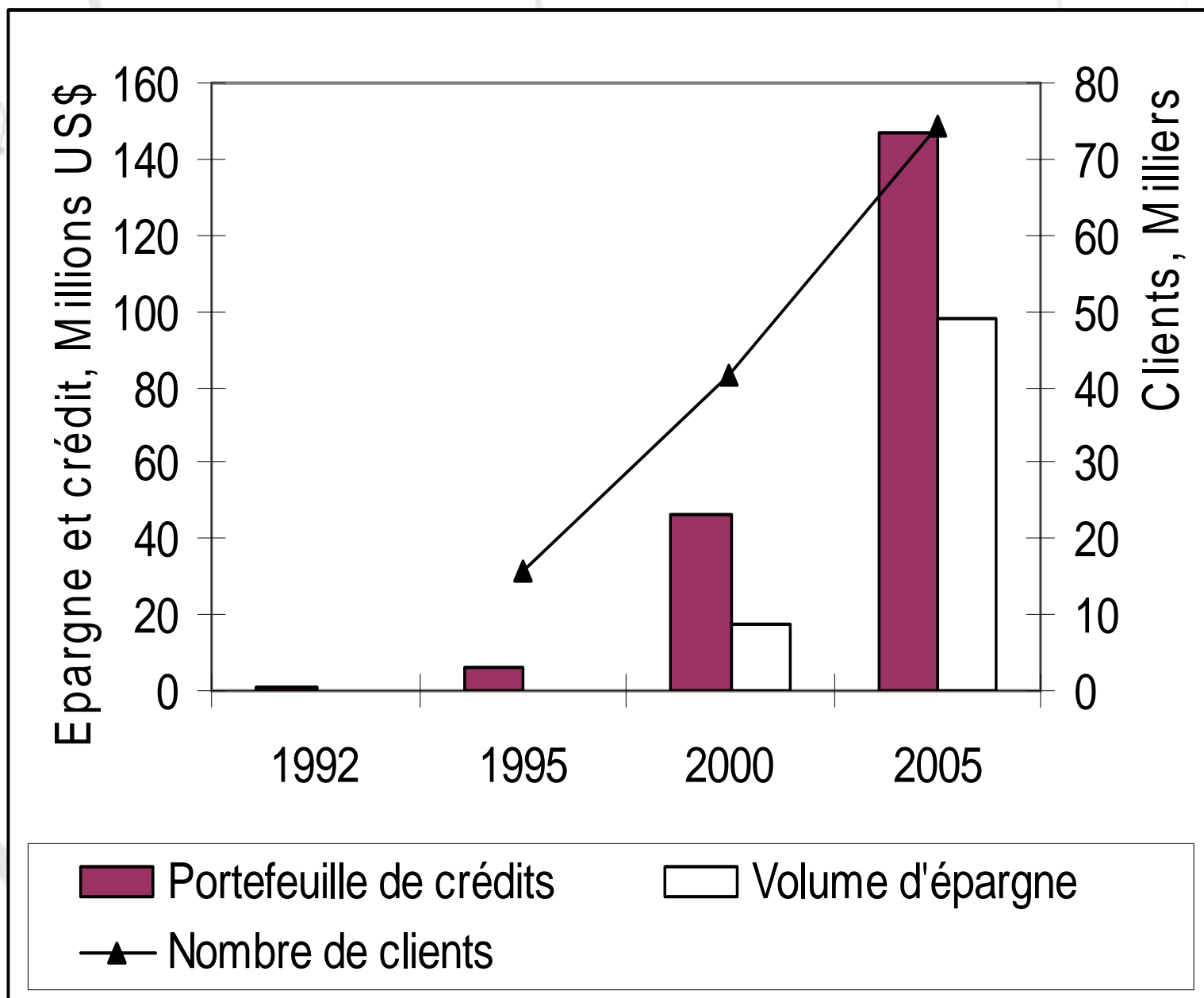


# Agences











	ONG	FFP	BANQUE
ATOUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne sont pas régulées par la SBEF</li> <li>- Regroupement important (FINRURAL)</li> <li>-Développent l'autorégulation</li> <li>-N'ont pas la pression de rentabilité et poursuivent plus des objectifs sociaux.</li> <li>-Etant subventionnées elles peuvent offrir des taux d'intérêt inférieurs au marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ils peuvent capter l'épargne.</li> <li>-Ils font réellement partie d'un système d'intermédiation financière.</li> <li>-Un plus grand potentiel de rentabilité et d'économies d'échelle.</li> <li>-Une plus grande transparence.</li> <li>-Ils peuvent faire plus d'innovations.</li> <li>-Ils sont auto-soutenables.</li> <li>-Une plus grande exigence d'organisation et d'un personnel plus formé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Possibilité d'accorder d'autres services financiers (Commerce extérieur, comptes courants).</li> <li>-Un plus grand potentiel de rentabilité.</li> <li>-Nécessité d'une plus grande organisation interne.</li> <li>-Elles inspirent une plus grande confiance, surtout aux clients des PME.</li> <li>-Elles obtiennent des économies d'échelle.</li> <li>-Elles sont auto-soutenables.</li> </ul>
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne peuvent pas capter de nouvelles ressources via l'épargne.</li> <li>-Il peut y avoir un manque de transparence.</li> <li>-Ils peuvent créer des cultures de dépendance.</li> <li>-Sont plus vulnérables aux pressions de l'État, des agences des coopérations et des organismes sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ils ne peuvent pas accompagner la croissance de leurs meilleurs clients.</li> <li>-Ils ont l'image de banques de seconde catégorie.</li> <li>-Coûts opérationnels pour être régulés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requièrent davantage d'apport de capital patrimonial, exigé par la loi.</li> <li>-Elles tendent à privilégier la rentabilité économique sur les objectifs sociaux.</li> </ul> 