



Etude de cas no. 5

Mars 2007

Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre d'un mandat de la DDC durant lequel des étudiants en Master d'Universités suisses ont eu l'opportunité de réaliser leur mémoire de fin d'études sur un sujet lié au programme de développement du secteur financier de la DDC dans les pays en transition et en développement. Ce mandat, exécuté par Intercooperation, s'insérait dans les activités de contribution de la DDC à l'Année de la Microfinance 2005 des Nations Unies.

D'organisation informelle de micro crédit à banque commerciale : vaut-il la peine de se transformer ?

Exemple de la Banque Los Andes ProCredit en Bolivie

Jessica Jacob, Université de Genève, Suisse

Banco Los Andes ProCredit occupe actuellement la première place en terme de portefeuille de crédit des banques spécialisées en microfinance en Bolivie. Elle est née de la double transformation d'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) de microcrédit en une institution de microfinance régulée, puis en une banque commerciale orientée vers le financement des micro, petites et moyennes entreprises.



Siège de la banque à Santa Cruz

En 2006, une étudiante du Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Sciences économique et politiques « Globalisation et régulation sociales » de l'Université de Genève a étudié le processus de transformation de *Los Andes ProCredit*, d'ONG en banque commerciale, en analysant particulièrement les motivations, avantages et désavantages de cette transformation

institutionnelle, du point de vue de l'institution et de sa clientèle. Dans ce cadre, l'étudiante a réalisé des interviews auprès des personnes ayant mis en oeuvre les transformations institutionnelles et des experts de la microfinance en Bolivie. En outre, elle a mené 220 enquêtes avec le personnel de la Banque dans 23 agences localisées dans différentes zones rurales et urbaines, et des interviews avec des clients des agences de La Paz, El Alto et Santa Cruz.

Banco Los Andes ProCredit

L'ONG *Pro-Credito* a été créée en 1991 à La Paz par un groupe de professionnels boliviens, avec l'assistance technique d'IPC (cabinet allemand de consultants spécialisé dans la microfinance) et l'appui financier de la Coopération Technique Allemande (GTZ).

Depuis son origine, *Pro-Credito*, a adopté une stratégie pour lui permettre à terme d'entrer dans le secteur financier formel; dans ce but, l'organisation s'est constamment adaptée aux normes et dispositions légales.

Ainsi, pendant les quatre années de fonctionnement en tant qu'ONG, entre 1991 et 1995, l'activité de *Pro-Credito* s'est concentrée sur la consolidation du

service de crédit orienté aux besoins des micros et petites entreprises.

Tableau 1 : Banco Los Andes ProCredit en bref (décembre 2005)

Date de création	1991
Nombre de clients	74'220
Portefeuille de crédits	CHF 182'640'697
Volume d'épargne	CHF 122'164'954
Montant moyen du crédit	CHF 2'177
Nombre d'employés	822
Nombre d'agences	37

En 1995, lorsqu'est promulgué un décret autorisant la construction des Fonds Financiers Privés (FFP) permettant l'exercice des activités de microfinance (épargne et crédit), l'ONG *Pro-Credito* se transforme en FFP.¹ Elle se nommera dès lors *Caja Los Andes S.A.* et sera régulée et supervisée par l'organe de contrôle des banques et entités financières (SBEF).

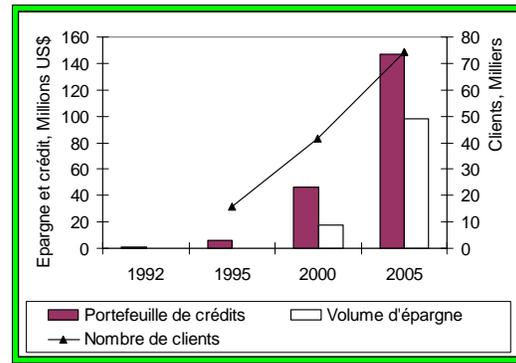


Une cliente de BLA, de l'agence Santos Dumont, au marché de Santa Cruz.

De 1995 à 2005, *Caja Los Andes* offre des services d'épargne et de crédit et enregistre une croissance soutenue (voir graphique 1 et tableau 2). En 2005, les actionnaires de *Caja Los Andes* décident de convertir le FFP en une banque commerciale spécialisée en microfinance, *Banco Los Andes ProCredit* (BLA), afin de pouvoir offrir à sa clientèle toute la gamme des produits et services financiers et croître d'avantage. En 2005, les principaux actionnaires de BLA ont été la Holding

ProCredit SA (71%), l'établissement belge d'appui au secteur financier BIO (14%) et l'association *Pro-Credito* (13%).

Graphique 1 : Evolution de la BLA au cours de sa transformation



Relation entre Banco Los Andes ProCredit et la DDC

En Bolivie, la Direction pour le Développement et la Coopération Suisse (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.² Les principales lignes d'action du programme sont la promotion de l'innovation financière, l'appui au développement du secteur financier et de ses institutions et le dialogue des politiques pour un cadre légal favorable à la microfinance.

En 1995 la DDC a pris une participation d'environ 6% du capital dans le Fonds Financier Privé *Caja Los Andes S.A.*, en déléguant la représentation actionnaire dans un premier temps à NOGUB-DDC et

² Vous trouverez plus d'informations sur les projets de développement du secteur financier de la DDC sous http://www.sdc-employment-income.ch/en/Home/Financial_Sector

¹ La forme de Société Anonyme à capital minimal de USD 910'000 est alors adoptée pour les FFP.

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 une 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.

Transformation d'une ONG en institution de microfinance régulée : quels avantages ?

En tant qu'ONG spécialisée dans le microcrédit, *Pro-Credito* ne devait pas être rentable à tout prix, étant donné qu'elle travaillait essentiellement avec des ressources à fonds perdus. Pourtant, cette forme institutionnelle impliquait une grande dépendance à l'égard des bailleurs de fonds, d'où le risque de mettre en péril la viabilité financière dans le moyen et long terme.

Les dirigeants de *Pro-Credito* ont décidé de transformer l'ONG en institution de microfinance régulée sous la forme de FFP *Caja Los Andes* pour les raisons suivantes :

Premièrement, l'ONG tenait à offrir à sa clientèle un service d'épargne, particulièrement important pour les clients plus pauvres, ainsi qu'un service de transfert d'argent, et jouer ainsi un réel rôle d'intermédiaire financier.

Encadré 1 : L'importance de l'épargne

«Depuis le début, nous étions convaincus qu'à long terme on ne pourrait pas continuer à travailler en tant qu'ONG, parce qu'une réelle vision à longue échéance implique de penser non seulement au crédit mais aussi à l'épargne ; or une ONG ne devrait pas offrir un service d'épargne, puisqu'elle n'est contrôlée par personne... et perdre l'argent des épargnants a des conséquences très négatives, en particulier pour les plus pauvres...».

Ralf Niepel, membre du conseil d'administration de *Banco Los Andes ProCredit*

Deuxièmement, l'obtention du statut de société anonyme a permis d'attirer de nouveaux capitaux publics et privés qui, combinés avec l'épargne, ont favorisé la croissance et l'extension du réseau au niveau national : entre 1995 et 2005 le nombre d'agences a passé de 8 à 37 et le nombre de clients, d'environ 16'000 à 74'220 (voir tableau 2). Finalement, le fait de devenir une institution opérant dans un cadre légal bien défini a donné une meilleure image aux clients et investisseurs ce qui a également contribué à la croissance des opérations.

Tableau 2 : Evolution de *Caja Los Andes* au cours de la transformation

	1992	1995	2000	2005
	ONG	ONG	FFP	Banque
Nombre de clients		15'954	41'665	74'220
Nombre d'employés	16	94	313	822
Nombre d'agences	1	8	17	37

Transformation d'une institution de microfinance en banque de microfinance : quels avantages ?

Après dix années de fonctionnement en tant que Fonds Financier Privé, les dirigeants de *Caja Los Andes* ont décidé d'entreprendre une deuxième transformation, cette fois-ci en banque commerciale. Bien que le FFP était bien positionné sur le marché bolivien de la microfinance, qu'il jouissait d'une solide réputation parmi ses clients et actionnaires, la forme de FFP constituait une limitation à une croissance supplémentaire des opérations.

Premièrement, certains clients de *Caja Los Andes* ont réussi à développer leur entreprise à tel point que *Caja Los Andes* ne pouvait plus leur offrir les services souhaités et risquait de perdre de bons et loyaux clients au détriment des banques. En tant que FFP, *Caja Los Andes* n'était par exemple pas autorisée à effectuer des opérations internationales. En outre, la réglementation s'appliquant aux FFP limite la concentration des risques et donc le montant du crédit pour un seul client.

Deuxièmement, les banques peuvent mobiliser des ressources financières moins chères que les FFP, ayant plus facilement accès aux marchés internationaux des capitaux. Ceci, cumulé au fait d'avoir de gros clients, a permis à la BLA de pratiquer des subventions croisées en faveur des micro entrepreneurs dont les capacités de remboursement sont plus faibles et poursuivre ainsi sa mission sociale.

En outre, durant la crise financière bolivienne des années 2001-2002, certains FFP ont risqué de faire faillite, ternissant l'image de ce type d'institution auprès de la clientèle et des investisseurs. La transformation en banque a permis de rehausser l'image de l'institution et de se démarquer face aux FFP.

En conclusion, l'exigence de capital minimal plus élevé à laquelle est soumise une banque a été largement compensée par ces divers avantages. Le choix stratégique de limiter l'actionnariat à des actionnaires « sociaux » permet en outre à la BLA de maintenir le cap sur sa mission initiale, celle de servir les micro et petites entreprises.

L'avis de la clientèle

La majorité des clients n'a pas été dérangée par la transformation de *Caja los Andes* en banque, considérant cette dernière comme « une amie de confiance ». La transformation démontre que l'institution croît et fait de bons résultats. En outre, le nombre et la qualité des produits et services ont augmenté (encadré 2).

Encadré 2: Opinions des clients sur la banque et sa transformation

« Maintenant il y a davantage de gens qui travaillent à la BLA parce qu'il y a davantage de clients. Une banque doit refléter une image de sécurité et aider ses clients » (Lucía Alarcón, vendeuse de vêtements).

« Maintenant il y a plus de services, mais l'attention au client reste pareille » (José Luis Durán).

« Los Andes a dû faire ses preuves pour réussir à devenir une banque, cela inspire confiance » (Basilio Cacarico).

Certains clients se plaignent néanmoins de l'augmentation du nombre de clients suite à la transformation de *Caja los Andes* en banque, qui a entraîné une surcharge des infrastructures existantes dans les agences et une lenteur dans le service. En outre, quelques clients affirment que les démarches administratives pour obtenir un crédit sont devenues plus longues et complexes.

De manière générale, les clients apprécient la diversification des services et se sentent fiers d'appartenir à une institution qui grandit et évolue avec son temps.



Des clients de BLA, de l'agence Ramada, gérant une entreprise de confection d'habits dans les alentours de Santa Cruz

Opinions des employés

Sur les 227 employés de la BLA interrogés dans 23 agences, 95% ont perçu comme positive la transformation de FFP en banque, tant pour eux-mêmes que pour l'institution et les clients. A l'annonce de la transformation certains employés ont craint n'être pas préparés à faire partie d'une banque ou même d'être mis au chômage au détriment de gens plus spécialisés ; mais pour beaucoup d'autres c'était un rêve. Les avantages de la banque tels que perçus par le personnel sont par ordre d'importance : 1. L'amélioration de l'image de l'institution ; 2. La sécurité de l'emploi ; 3. La diversification et l'amélioration de la qualité des services ; 4. La confiance accrue des clients et 5. Un meilleur positionnement de l'institution sur le marché financier.

Dans une moindre mesure, le personnel a mentionné des aspects négatifs découlant de la transformation, notamment les problèmes informatiques initiaux liés à l'adoption de nouveaux logiciels, l'augmentation de la bureaucratie et les changements dans la structure organisationnelle de l'institution.

Conclusion

La transformation institutionnelle de l'ONG *Pro-Crédito* en une institution de microfinance régulée a permis à celle-ci de diversifier ses services, en particulier d'introduire l'épargne et les transferts d'argent.

La deuxième transformation, d'institution de microfinance régulée en banque commerciale, se justifiait dans la mesure où le FFP *Caja Los Andes* risquait de perdre de fidèles clients. Cette deuxième transformation a attiré de nouveaux capitaux moins chers qu'auparavant, permettant ainsi à la BLA de maintenir les services aux micro et petites entreprises à des prix compétitifs.

Dans le cas particulier de la BLA, les périodes de transformation n'ont pas impliqué de changements radicaux, vu que ces changements ont été le résultat d'une stratégie sur le long terme.



Le volcan Sajama 6,542 m.

Références bibliographiques

Fernando N. (2004). *Micro Success Story? Transformation of Non Government Organizations into Regulated Financial Institutions*. ADB, Philippines.

<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/21232>

Microfinance Network (1999). *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions*. Occasional Paper No. 4, La Paz, Bolivie.

Morduch J., Armendariz B. (2005). *"The Economics of Microfinance"*. Massachusetts Institute of Technology.