III.2 Le cas de Sogesol

Présenté par Pierre-Marie Boisson, Economiste en chef, Sogebank, Président du conseil d'administration, SOGESOL.

Mon objectif aujourd'hui est de présenter le cas de ma propre institution, la SOGESOL, société affiliée à 35% de SOGEBANK qui est la plus grande banque commerciale de Haïti, comme un modèle d'une entrée réussie dans la microfinance d'une grande banque de détail. Aujourd'hui, après deux ans et demi d'existence, SOGESOL a déjà servi quelques 9 000 microemprunteurs, gère 6 500 clients actifs dans six succursales avec un portefeuille de prêts avoisinant 3 millions de dollars et des prêts moyens de l'ordre de 420 dollars, enregistrant seulement 3,2 % d'arriérés de plus de 30 jours. Sogesol a commencé à être rentable depuis août 2002 et projette de dépasser un rendement de 30% sur les fonds propres pour sa troisième année, ce qui en fait l'une des initiatives les plus réussies de SOGEBANK.

Il y a cinq questions principales sur lesquelles je voudrais me concentrer aujourd'hui : 1) Pourquoi SOGEBANK a-t-elle choisi d'entrer sur le terrain en s'alignant sur les conditions du marché et sur la stratégie commerciale de la banque ; 2) Comment avons-nous choisi de fournir et d'atteindre nos objectifs à long terme dans les domaines de l'efficacité, la pérennité et la couverture du marché, que ce soit en termes de modèle organisationnel, d'énoncé de la mission, de segments de clients, de mix de produits, de méthodologie et de ressources humaines ; 3) Comment avons-nous utilisé une assistance et des partenariats extérieurs ; 4) Quels résultats avons-nous obtenus et quels sont ceux qui sont attendus dans le futur ; et 5) Quels sont les principaux défis auxquels nous aurons à faire face à l'avenir.

L'économie haïtienne et le secteur informel

Le mouvement de SOGEBANK vers la microfinance ne peut réellement pas être compris sans considérer l'environnement dans lequel elle opère. Haïti est le pays le plus pauvre dans l'hémisphère Ouest avec un revenu par habitant de 405 dollars, une espérance de vie de 54 ans, une mortalité infantile de 71 pour 1 000, un taux de 51 % d'adultes analphabètes et de 80% de pauvreté dans les campagnes. Sa population de 8 millions d'habitants avec un taux de croissance de 2,3% par an est très jeune (20 ans d'âge médian) et s'urbanise rapidement (35 % contre 20 % en 1982). Il s'ensuit une forte demande d'emplois.

L'emploi dans le secteur formel a d'ailleurs subi des contraintes nées de plusieurs années de détérioration du milieu des affaires, poussant la population vers la migration, le chômage ou vers un travail informel. La migration a connu une hausse rapide dans les 40 dernières années, la plus grande diaspora de la région, avec un cinquième de notre population totale. La plupart de nos émigrés vivent aux Etats Unis, envoyant des fonds à leurs parents, ce qui constitue la plus grande source de devises, se chiffrant à 15% de PIB.

Les emplois individuels informels restent cependant la principale option pour les personnes qui ne sont pas en mesure de trouver du travail dans le secteur formel. Cela concerne 75% des Haïtiens en âge de travailler. La plupart de ceux engagés dans un emploi informel profitent de la demande de menus services urbains (alimentation, habillement, bijouterie, couture, coiffure, réparations automobiles, etc.) – qui sont en partie alimentés par les fonds reçus de parents immigrés – pour monter leur propre microentreprise informelle. La taille relative du secteur des services en Haïti est reflétée par le fait qu'elle constitue la moitié du PIB du pays comparée au 27% de l'agriculture. Nous estimons à environ 300 000 le nombre actuel de micro et de petites entreprises considérées comme acceptables par les banques dont 60 000 reçoivent en ce moment un crédit formel.

Le système bancaire

Le système bancaire en Haïti se compose de douze banques, y compris huit banques privées locales détenant 80% des actifs totaux avec 63 % allant vers les trois plus grandes banques.
Les dépôts comportent quelques 750 000 comptes se chiffrant à environ 900 millions (25 % du PIB) dont 89 % appartiennent aux titulaires de livrets d'épargne avec des soldes de 500 dollars. Le portefeuille de crédit se chiffre à 390 millions de dollars (11% du PIB), prêté en majorité aux entreprises solides comprenant des grands importateurs et quelques sociétés industrielles dans le secteur de la boisson, de la construction et de l'industrie alimentaire.

La forte présence des micro et petites entreprises dans notre paysage économique a été, jusque dans ces derniers temps, largement ignorée par le système, lequel a été longtemps miné par une concentration du crédit et une aversion des risques. Cet état de fait est dû à la combinaison d'une culture de banque commerciale et une répression financière sous forme d'un taux d'intérêt plafond, des réserves légales d'un montant élevé et d'une faiblesse globale du système légal et judiciaire qui favorise les débiteurs au détriment des créanciers. Cela a indubitablement contribué à l'approfondissement de la répartition inégalitaire des revenus en Haïti, un des principaux obstacles à l'amélioration du climat économique et social en Haïti.

A compter de 1993 cependant, les autorités monétaires haïtiennes ont adopté des mesures de libéralisation agressives avec l'octroi de licence à cinq nouvelles banques, l'élimination du taux d'intérêt plafond de 22% en 1995, l'abaissement des réserves légales de 48 à 26% en 1996 et l'introduction d'une série de réformes visant à encourager la concurrence. Parmi les résultats escomptés dans cette nouvelle posture, on peut citer une prestation de services financiers plus rapide à l'endroit de la population, facilité par le développement des succursales et des innovations en matière de produits, ainsi qu'une distribution avantageuse du crédit comprenant une ouverture vers les micro et petites entreprises de même que les particuliers.

Le secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance en Haïti a traditionnellement été dominé, comme dans tous les pays en développement, par des mutuelles de crédit et des ONG. Stimulée par les progrès au niveau international et le développement de l'économie nationale informelle ; le secteur a rapidement pris de l'importance au cours des années 1990 pour atteindre en septembre 2002, 60 000 emprunteurs servis par 79 prestataires dont 58 mutuelles de crédit, 17 ONG, des associations et groupes religieux et 4 banques commerciales[3]. Bien qu'étant les dernières à faire leur entrée dans le secteur, les banques commerciales constituent le segment dont la croissance a été le plus rapide et qui représente actuellement 20% du nombre des clients actifs et 30% du portefeuille de crédits total (en valeur) après cinq ans de présence.

Malgré la croissance rapide du secteur, la plupart des acteurs à l'exception des banques, souffrent de l'accès limité aux ressources financières et de la faible capacité à gérer des transactions de grande envergure qui donnent aux grandes banques de détail des avantages compétitifs importants. La fragmentation actuelle du secteur est donc tenue de céder à la consolidation et même à la disparition des plus petits acteurs bien que quelques uns telles que les mutuelles de crédit et d'épargne, les entités religieuses et les ONG survivront à coup sûr, mais sous la pression d'une concurrence de plus en plus vive qui produira entre autres conséquences, une meilleure efficacité, des coûts de prêts réduits et des services améliorés pour les micro et petites entreprises.

[3] Basé sur la base de données DAI-FINNET qui exclut un nombre non spécifié de très petites coopératives informelles, des associations rotatives d'épargne et de crédit, des préteurs sur gages et d'autres systèmes de crédit informels.

A propos de SOGEBANK

Créée en avril 1986 suite à l'acquisition des opérations haïtiennes de la Royal Bank of Canada (RBC) par un groupe d'hommes d'affaires haïtiens, SOGEBANK a très vite grandi pour devenir la plus grande banque commerciale de Haïti avec 30 succursales, 310 millions de dollars d'actif et 29% de parts de marché du système bancaire, comparée aux deux succursales de 60 millions de dollars d'actif et 17% de parts de marché qui ont été achetées à la RBC. En plus de la banque commerciale, SOGEBANK a crée six filiales à but lucratif impliquées dans des opérations telles que le crédit foncier, la commercialisation des cartes de crédit, le crédit à la consommation, le développement immobilier, le microcrédit et les transferts de fonds, ainsi que son entité philanthropique, la Fondation SOGEBANK.

SOGEBANK a introduit beaucoup d'innovations technologiques dans le système bancaire haïtien, y compris les cartes de crédit et les services de guichets automatiques bancaires (GAB). Elle se réclame d'une forte image de leader du marché en termes de compétence, de service, performance technologique et financière, avec 17 ans d'affilée de croissance et de bénéfices (20% en moyenne de rendement sur patrimoine). La culture d'entreprise de Sogebank est un mélange de dynamisme et d'une prudence commerciale traditionnelle de banquier. Sa clientèle est très diversifiée avec la présence dominante de petits épargnants représentant 40% de nos dépôts en valeur. Nous estimons que 40% –d'entre eux ont des emplois informels, gérant des microentreprises. Ce constat a été à l'origine de notre première motivation d'entrer dans le marché de la microfinance comme un moyen de renforcer la loyauté et la satisfaction du client.

Pourquoi SOGESOL ?

Comme la plus grande banque commerciale de Haïti avec environ trente pour cent de parts chez les petits épargnants du pays, un réseau national moderne de succursales interconnectées possédant la capacité de gérer un volume considérable de transactions en ligne et une gestion de qualité prouvée, la SOGEBANK était la candidate logique pour tirer profit de la libéralisation du secteur bancaire et de l'ouverture du marché de la microfinance. L'élimination du taux d'intérêt plafond en 1995 nous a donné le premier et plus important élément incitatif à cet effet, puisque les micro et petits crédits imposent des frais de transaction élevés qui exigent un taux d'intérêt tout aussi élevé pour être viable.

La réduction opérée dans les réserves obligatoires en 1996, permettant le déblocage de l'équivalent de 70 millions de dollars pour des prêts dans le système bancaire a été un deuxième élément fort qui nous a incités à faire notre entrée sur le terrain.

Troisièmement, l'effet de démonstration des institutions commerciales qui ont réussi telles que BancoSol et Caja Los Andes en Bolivie, ou Bank Bakyat en Indonésie, a fait comprendre qu'avec une bonne assistance technique, la microfinance pouvait être très rentable, surtout si l'on considère la grande envergure de l'économie informelle en Haïti.

Quatrièmement le défaut d'offrir des prêts à ses clients de la microentreprise pouvait poser à SOGEBANK un sérieux risque de perdre certains de ses clients qui se tourneraient vers des concurrents plus lestes, et menacer notre principale base de clients. Enfin comme avantage secondaire une grande opération de microcrédit ne pouvait pas manquer de renforcer la réputation solidement établie de SOGEBANK comme leader dans la communauté et acteur responsable sur le plan social, un élément précieux de notre franchise bancaire.

Comment avons-nous choisi d'être prestataire de services de microfinance ?

A. Le modèle d'organisation.

Au départ, SOGEBANK a choisi de créer une filiale indépendante avec son propre conseil d'administration et sa propre direction pour les raisons suivantes :

- La motivation du personnel devait vraisemblablement être stimulée par le dynamisme commercial, la détermination et le sens de la responsabilité que procure une société affiliée distincte, comme il a été démontré dans la performance des autres filiales de SOGEBANK.
- Les fortes différences culturelles entre l'activité bancaire commerciale traditionnelle et la microfinance, pouvaient être mieux gérées avec la création d'une filiale indépendante ; des instruments distincts, tels que des systèmes agressifs d'incitations, pouvaient être développés.
- Il fallait attirer des actionnaires particuliers parmi lesquels des partenaires techniques et financiers.

Le capital de SOGESOL est donc détenu par SOGEBANK (35%), ACCION (19,5%), PROFUND (20,5%) et un groupe d'actionnaires locaux (25%). Son originalité principale réside dans son modèle organisationnel, conçu pour capitaliser aussi bien sur les points forts d'une filiale mentionnés ci-dessus, que sur les synergies évidentes avec la banque commerciale, sa société mère. Les principales caractéristiques de ce modèle organisationnel sont les suivantes :

- SOGESOL est une société de service chargée d'initier et de gérer le portefeuille de crédit enregistré par SOGEBANK. Pour cela SOGESOL emploie son propre personnel et opère dans des succursales séparées qu'elle loue non loin de celles de SOGEBANK. SOGESOL possède son propre logiciel de gestion de prêts, qui est plus adapté à la grande dépendance des activités de microfinance sur les systèmes d'information, mais qui est électroniquement connecté au logiciel bancaire de SOGEBANK.
- SOGEBANK fournit des services de décaissement et de paiement à travers ses propres succursales et ces transactions sont automatiquement transmises quotidiennement au logiciel de SOGESOL.
- SOGEBANK offre également des services d'appui dans les domaines de l'infrastructure, de la technologie, de l'administration du personnel, du volet juridique, de la commercialisation, de la trésorerie et de l'audit, permettant ainsi à SOGESOL de se concentrer sur ses propres affaires.
- En sa qualité de société de services, SOGESOL n'a pas besoin de sa propre licence bancaire et évite ainsi la lourde charge de travail associée aux normes de publication de l'information financière réglementaires qui revient à SOGEBANK, ainsi que la responsabilité officielle pour les risques liés aux prêts.
- Toutefois, d'après le contrat de service entre SOGEBANK et SOGESOL, SOGESOL reçoit une commission variable reflétant pleinement tous les profits, frais et risques afférents à la gestion du portefeuille y compris les charges pour créances douteuses, le coût des ressources du marché, une commission contractuelle de service de soutien et des frais de transaction proportionnels. En conséquence, SOGESOL reçoit une compensation exactement comme une institution financière réglementée sans les obstacles qui y sont liés.
- Dans des dispositions similaires, SOGESOL sera aussi en mesure d'offrir une grande variété de produits d'épargne, de prêts et de paiements à ses clients sous son propre label, mais en faisant usage des différentes capacités de SOGEBANK ainsi que de celles de ses filiales, dont les cartes de crédit et de débit, les services GAB, et ceux relatifs au transfert de fonds. En réalité, SOGESOL a récemment commencé à ouvrir des comptes d'épargne pour ses clients.

- L'activité relative à l'approbation et à la gestion des prêts est entièrement décentralisée dans le cadre de directives uniformes au niveau des succursales.

Ce modèle permet clairement une agilité commerciale et une croissance rapide comme il a déjà été démontré par la performance de SOGESOL au cours de ses deux premières années de fonctionnement et dont les détails seront montrés plus tard.

B. Mission et positionnement sur le marché

En ligne avec la raison commerciale ci-dessus, le modèle organisationnel et les capacités institutionnels, SOGESOL s'est fixé la mission de « promouvoir l'entreprenariat haïtien en adoptant les voies traditionnelles de conduite de l'activité bancaire pour répondre aux besoins des microentrepreneurs et se concentrer sur la satisfaction du client tout en cherchant continuellement à atteindre des niveaux d'efficacité et de rentabilité requis pour assurer la continuité de ses services ».

Le marché que nous ciblons est peuplé de micro et de très petites entreprises avec des besoins en crédit allant de l'équivalent de 100 à 10 000 dollars, engagées pour la plupart dans le commerce de détail et d'autres services urbains aussi bien dans la capitale d'Haïti que dans ses villes de province. SOGESOL considère aussi une extension vers les zones rurales à l'avenir, par le biais initialement des crédits en gros aux fournisseurs existants.

Le produit de base de SOGESOL est un crédit à court terme pour fonds de roulement. Des crédits d'investissement ont été introduits récemment dans deux succursales à titre d'essai. l'objectif à long terme est de couvrir une gamme variée de services et de besoins personnels y compris l'immobilisation et l'amélioration de l'habitat, les lignes de crédit, les cartes de crédit et de débit, l'assurance vie et l'assurance maladie, le tout adapté à la capacité de remboursement du client.

C. Méthodologie

Au regard des besoins du client et de la tendance du marché, SOGESOL a choisi de fournir initialement des prêts individuels directs aux entreprises établies. Ce crédit est étendu au propriétaire de la micoentreprise qui doit être au moins âgé de 21 ans, avoir résidé pendant un an à la présente adresse, ne pas figurer sur un état des mauvais payeurs communiqué par « FINNET », un réseau indépendant de fournisseurs de crédit géré par DAI, et posséder une entreprise stable avec une bonne capacité de remboursement. Bien que le flux de trésorerie constitue la première source de remboursement, les agents de crédit basent leur analyse sur l'excédent familial. Les prêts sont basés sur le profil de l'emprunteur mais sont habituellement garantis par des effets et propriétés personnels, comprenant l'inventaire, cosignataires et / ou garants. SOGESOL utilise la méthode de prêt par étape dans le but de réduire les risques en se familiarisant avec les clients et imposant une discipline de remboursement avant d'arriver à la capacité maximum d'endettement.

La procédure de prêt comporte des sessions régulières d'information auxquelles assistent les éventuels clients avant de s'inscrire par la suite pour un prêt ou abandonner soit volontairement, soit par suite d'inéligibilité. Les clients reçoivent aussitôt après, la visite de l'agent de crédit de leur zone aussi bien à leur lieu de travail qu'à leur domicile pour évaluer le flux de leur trésorerie, l'excédent familial et les garanties. Les évaluations des prêts font l'objet de discussions lors des réunions quotidiennes de la commission des prêts sous la conduite des gérants de succursales ou de cardes supérieurs de crédit, et sont d'ordinaire approuvées dans les 5 jours ouvrables pour de nouveaux crédits, et dans 1 ou 2 jours pour des renouvellements en supposant que toutes les conditions auront été remplies par les clients éventuels.

D. Le conseil d'administration, la direction et le personnel

SOGESOL est dirigée par un conseil d'administration de cinq membres comprenant des représentants de SOGEBANK, d'ACCION, de Profund et d'actionnaires locaux. La composition du conseil a été étudiée dans le but de favoriser la complémentarité des compétences et expériences, en incluant la pratique commerciale et les connaissances économiques et technologiques. Le conseil se réunit officiellement chaque mois pour discuter de performance commerciale et financière, ainsi que des grandes décisions de politique. Le président dirige cependant les réunions hebdomadaires de la direction, pour avoir une vue rapprochée des progrès dans tous les domaines, pour apporter son soutien à la direction, et pourvoir à une prise rapide de décision quand cela est nécessaire.

La gestion quotidienne est assurée par une équipe de trois professionnels expérimentés (deux d'entre eux viennent de SOGEBANK) dont le Directeur Général, le Directeur Commercial chargé de superviser le recouvrement et la gestion de la succursale, et le Directeur de l'Exploitation et des Opérations Financières qui porte également un regard sur le suivi et le contrôle interne. Les membres de l'équipe dirigeante reçoivent des salaires fixes ainsi que des primes de rendement trimestriels et annuels. Les services d'audit interne sont fournis par le département d'audit de SOGEBANK et le rapport est envoyé directement au conseil d'administration de SOGESOL. Les comptes de SOGESOL sont aussi audités extérieurement (l'année dernière par un partenaire local de KPMG).

Les agents d'exploitation et de crédit sont de jeunes professionnels qui ont au moins dépassé le niveau secondaire, et sont formés spécialement par SOGESOL qui est d'habitude leur premier employeur. La plupart des cadres et du personnel d'appui reçoivent un traitement issu d'une combinaison de salaires fixes et de primes d'encouragement à la performance liées à une série d'indicateurs qui comportent pour les agents de crédit, le nombre de clients, la croissance, la taille et la qualité du portefeuille. Ses cadres au début font l'objet d'une supervision rapprochée et progressent vers un statut autonome jusqu'à un niveau de cadre supérieur ; chacune de ses positions s'accompagne de l'amélioration du statut et des rémunérations.

Les gérants de succursales sont soit des agents de crédit expérimentés ou directement embauchés et jugés aptes à prendre en mains les défis liés à la gestion des hommes puisqu'on leur demande surtout de savoir diriger et guider leur équipe. Leur rémunération est aussi fortement basée sur la performance et comportera bientôt un pourcentage de bénéfice de la succursale sur les coûts directs maîtrisables.

E. Degré d'efficacité et productivité escomptés

Avec son organisation décentralisée et son équipe entièrement motivée, jouissant d'un accès libre aux ressources pouvant servir aux crédits ainsi qu'aux services de soutien, SOGESOL s'attend à une croissance rapide dans la productivité de son personnel avec 250 crédits par agent ayant trois ans d'expérience et 300 crédits après cinq ans. Ces éléments, combinés avec sa structure plutôt maigre et les frais peu élevés dans la mise sur pied des succursales, devraient permettre à SOGESOL de porter l'efficacité opérationnelle à environ 35% à la fin de sa troisième année et 20% l'année d'après.

L'assistance technique et les partenariats

Le besoin d'une expertise appropriée et le transfert de savoir-faire étaient perçus dès le départ, comme des facteurs clés de réussite dans une activité commerciale aussi complexe est spécialisée. La première organisation à être approchée à cet effet, a été la Banque interaméricaine de développement (BID) au mois de mars 1998. La BID a été d'une grande utilité en nous guidant dans nos efforts, et fut la première à nous présenter à ProFund International – ancêtre sud-américain d'AfriCap – comme source de capital initial et de connaissance du secteur. Alex Silva, Directeur Général de Profund, a apporté un soutien clé en nous orientant dans notre recherche d'assistance technique et de développement de projet. ProFund est devenu un des actionnaires fondateurs de SOGESOL et siège au conseil d'administration. Suivant les termes de l'accord avec nos actionnaires, Profund garde l'option de

vendre ses parts à SOGEBANK à un prix basé sur un multiple spécifié de valeur comptable après cinq ans.

En mars 1999, la BID a signé un accord d'assistance technique assorti d'une subvention de 300 000 dollars pour aider SOGEBANK à couvrir les besoins de sa planification de développement ainsi que ses besoins initiaux en assistance technique. A la suite de cet accord, un contrat de planification de développement a été accordé à BANNOCK – DAI et un produit final soumis à SOGEBANK en janvier 2000. Un deuxième contrat d'assistance technique fut signé en février 2000 avec ACCION International pour assister SOGEBANK dans le lancement de sa nouvelle filiale pour une période de dix huit mois devant prendre fin le 30 juin 2001. Il couvrait l'élaboration des manuels de procédure, l'embauche de personnel initial et la formation de départ, ainsi que l'assistance pour la mise en œuvre et le suivi des deux premières agences. ACCION a également choisi d'investir dans SOGESOL par le biais de son « Gateway Fund » avec signature de l'accord initial des actionnaires et a droit aux mêmes privilèges que Profund, dont un siège au conseil d'administration et l'option de vendre ses parts à SOGEBANK.

L'assistance technique d'ACCION, prolongée à deux reprises à travers des subventions reçues de bailleurs de fonds privés et égalées par SOGEBANK, expire en juillet 2003. Par ces prolongements, ACCION aide SOGESOL d'une part à consolider son organisation interne pour faire face aux défis inhérents à la croissance rapide et à la concurrence, et d'autre part, à introduire plusieurs nouveaux produits comportant des crédits d'investissement et des prêts pour l'amélioration de l'habitation, ainsi que des lignes de crédit. ACCION aidera aussi SOGESOL à mener une étude sur la satisfaction des clients au courant de l'année prochaine.

Notre partenariat avec ACCION et PROFUND de concert avec l'implication de bonne heure de la BID, ont constitué des ingrédients déterminants pour la réussite de SOGESOL aussi bien comme source de transfert permanent de connaissances, que comme contributeur à la gouvernance professionnelle au niveau du conseil, renforçant ainsi la confiance des investisseurs.

Performance à ce jour et objectifs futurs

SOGESOL a commencé ses activités commerciales à la mi-juillet 2000 et a procédé au décaissement de son premier prêt le 9 août de la même année. Deux ans plus tard, SOGESOL avait déjà servi plus de 9 000 clients, décaissé 25 000 prêts pour un montant total de quelques 10 millions de dollars. Par ailleurs, elle a servi 6 500 clients actifs au niveau de six agences, avec un portefeuille de 3 millions de dollars dont 3,2% seulement sont à risque pour plus de 30 jours. Ses remboursements en retard d'un jour ou plus, sont à une proportion raisonnable de 6% et la productivité globale de sa plus ancienne agence est à 215 clients par agent de crédit.

Comme il a déjà été mentionné, SOGESOL a atteint le seuil de rentabilité sur la base du prix de revient complet en août 2002 et espère générer un rendement de plus de 30% sur patrimoine pour sa troisième année d'exercice comptable en 2002-2003. Elle était alors présente dans quatre villes de province. A l'heure actuelle, cinq de nos six agences en activité génèrent des revenus supérieurs à leurs prix de revient directs et variables, alors que trois d'entre elles couvrent confortablement les frais alloués pour leur siège social.

Au cours de ses cinq premières années d'existence, SOGESOL espère servir 20 à 25 000 clients à travers 13 agences répandues dans tout le pays avec un portefeuille de 20 millions de dollars et un rendement sur actif de 5%.

Les défis futurs de SOGESOL

Au regard de son modèle organisationnel et des tendances du marché, SOGESOL doit se préparer à faire face à quatre défis principaux :

- Dépendance sur SOGEBANK accrue par le risque de rivalité interne et de concurrence pour les services communs.
- Risque de rotation du personnel ou de conflits sociaux qui sont de nature à baisser la productivité, l'efficacité, la qualité et le rendement du portefeuille.
- Vive concurrence avec probabilité de déboucher sur une plus grande exigence des clients, de leur abandon ou de leur surendettement : ce qui va réduire les marges et baisser la qualité du portefeuille.
- Risque d'une réglementation défavorable.

Sur le premier point, l'autorité actuelle de la banque sur le conseil d'administration de la succursale, par le biais d'un membre de son bureau exécutif, est une condition critique. Il est tout aussi vital, de documenter toutes les relations existant entre les deux entités sur la base d'un contrat en termes clairs.

Sur le deuxième point, SOGESOL compte considérablement sur la motivation et la stabilité du personnel pour atteindre ses objectifs commerciaux et financiers. Des départs ou conflits sociaux peuvent porter un grand préjudice à la qualité et au rendement du portefeuille. Des mesures sont envisagées pour atténuer ces risques, telle qu'une meilleure connaissance indépendante des clients par un service de contrôle et une formation accélérée, pour permettre un prompt remplacement du personnel. Néanmoins, l'impact négatif de la rotation du personnel ne peut pas être complètement effacé, et les solutions majeures pour le réduire au minimum sont d'offrir un renforcement positif, un bon leadership, et un ensemble d'encouragements et de rémunérations adaptés.

Sur le troisième point, SOGESOL se prépare déjà à une vive concurrence en capitalisant sur ses points forts et en proposant aux clients une gamme de produits vraiment unique qui encourage leur loyauté et un comportement correct. Cela ne va pas cependant empêcher à de bons clients d'aller voir ailleurs et de s'endetter. Un des meilleurs moyens de palier cela est de créer une centrale des risques et un cadre réglementaire solide. SOGESOL envisage de coopérer étroitement avec les autorités, en s'appuyant sur l'aide des acteurs internationaux tels que la BID, ACCION ou USAID pour faciliter le processus dans un avenir proche.

Une telle coopération pourrait empêcher ou atténuer le quatrième risque, c'est-à-dire une réglementation défavorable telles que des règles de crédit irréalistes ou un retour à la répression financière. Sur ce point pourtant, la réussite même de SOGESOL et de ses concurrents pour couvrir les centaines de milliers de microentreprises haïtiennes et les aider à améliorer de façon significative leur modes de vie, pourrait être la meilleure recette pour encourager les autorités à façonner un cadre réglementaire approprié, et créer un système d'informations financières de manière à aider le secteur à se consolider et à continuer à réussir dans son effort.