

Note technique

N° 1

LERÉSEAU SEEP

octobre 2004

A tteindre la viabilité financière : six stratégies clés pour les associations de microfinance

Résumé

En tant que la voix des institutions de microfinance, les associations de microfinance (les AMF) se mettent dans la position de devenir des acteurs importants dans l'industrie de la microfinance. Cette note technique donne six stratégies clés pour que les AMF puissent atteindre la viabilité financière tout en étant réceptives aux besoins de leurs membres.

Les Stratégies pour la viabilité financière

1. *La planification stratégique*
2. *Développer des services payés déterminés par les membres*
3. *Dépendre des contributions considérables des membres*
4. *Chercher l'appui à long terme des bailleurs de fonds*
5. *Développer des techniques de marketing efficaces*
6. *Diversifier les sources de fonds*

Introduction

Les associations de microfinance (les AMF) sont des institutions des membres qui se composent des institutions indépendantes de microfinance (les IMF) qui fournissent des services financiers aux pauvres. Les IMF se réunissent pour former des associations parce qu'elles ont deux intérêts en commun : le progrès professionnel et un environnement habilitant pour la microfinance¹.

Par conséquent, les AMF nationales et régionales, comme les IMF qui les précèdent et les exigent, deviennent une partie du panorama financier dans plusieurs pays. Bien que les AMF soient relativement nouvelles à l'industrie de la microfinance, elles jouent un rôle important comme la voix de l'industrie².

En tant que des organisations composées des membres, les AMF dépendent des contributions des

membres et des fonds externes pour couvrir les charges d'exploitation et pour fournir les services. En générale, les services offerts par les AMF peuvent se diviser en deux catégories : (1) Les services directs, comme la formation et le renforcement des capacités, pour lesquelles les IMF sont prêtes à payer un frais, et (2) les services dont les membres tirent profit indirectement, comme le plaidoyer et le lobbying, qui sont avantageux pour toutes les IMF³.

Comme d'habitude pour les organisations non gouvernementales dans n'importe quel autre secteur, la stratégie de viabilité financière doit concilier le fait que ses services ne peuvent pas se vendre ou s'acheter facilement. Étant une organisation composées des membres, les AMF doivent lier leur viabilité à la capacité de collecter des fonds de leurs membres aussi, pas seulement comme une manière de couvrir les

¹ Ce papier utilise le terme 'association de microfinance' (AMF) partout pour faire référence à n'importe quel association ou réseau des institutions de microfinance.

² Des 46 AMF présentées dans le répertoire global de SEEP, 11 ont 0 à 3 ans, 24 ont 4 à 6 ans, et 11 ont 7 à 10 ans.

³ Par exemple, quand une AMF fait pression pour obtenir des changements légaux qui sont bénéfiques pour les IMF, les membres et les non-membres tireront avantage de l'environnement légal amélioré. Ceux qui ne sont pas membres seraient des profiteurs qui tirent avantage de quelque chose pour laquelle ils n'ont pas payé.

dépenses, mais aussi comme une expression de l'utilité de l'association pour ses membres.

Avec leur statut à but non-lucratif et leur mission orientée vers le service, les AMF se trouvent face à une tâche formidable : atteindre la viabilité financière. Elles doivent développer des stratégies réussies pour obtenir et maintenir des niveaux de ressources financières appropriés à long terme. Pour aider les AMF à relever ce challenge, cette note technique donne six stratégies clés pour que les AMF puissent atteindre la viabilité financière.

Les réseaux fournissent des services à ses membres premièrement. Cependant, ils contribuent au développement global du pays, à l'atténuation de pauvreté, à un environnement commercial qui est plus transparent et plus équitable, au développement du secteur des ONG, etc. Donc, le développement du réseau/de l'association doit être considéré comme un bien public, et pour n'importe quel bien public, l'appui des bailleurs de fonds est nécessaire.

-Azerbaijan Microfinance Association (AMFA)

1. La Planification Stratégique

La première étape pour une AMF vers la viabilité financière est le développement d'un bon plan stratégique. Par la planification stratégique, les AMF déterminent comment elles fourniront des services de valeur déterminés par les besoins de leurs membres. Le plan stratégique d'une AMF doit être fondé sur sa mission et il doit être clairement défini dans ses buts, ses objectifs, et ses activités. Il est aussi important que le plan stratégique inclue un guide détaillé pour atteindre la

viabilité financière. Une AMF doit se demander les trois questions suivantes pendant qu'elle développe un plan stratégique⁴ :

1. Où sommes-nous maintenant ?
2. Où voulons-nous aller ?
3. Qu'est ce qu'il faut faire pour resserrer l'écart entre où nous sommes et où nous voulons aller ?

En répondant à ces trois questions de manière séquentielle, d'abord l'AMF entreprend une analyse de sa situation actuelle, et puis elle prévoit sa vision à long terme pour l'institution, et finalement elle développe des stratégies et des plans d'action pour traiter ces questions cruciales. Le résultat sera un plan stratégique puissant et prêt pour l'avenir qui peut contribuer au plan d'affaire de l'AMF.

Dans son papier intitulé, « La Planification réussite pour les réseaux microfinanciers », l'Association of Microfinance Institutions of Uganda (AIMFU) explique que toutes les parties prenantes qui font partie de l'AMF doivent contribuer et avoir un sentiment de propriété dans le processus de planification : « Tous dans l'organisation doivent connaître et comprendre le plan d'affaire ; il doit refléter la direction collective de l'organisation. » AIMFU conseille aux AMF de rechercher à fond les besoins des membres et les intérêts des autres acteurs clés.

Le Joint Consultative Committee (JCC), l'association nationale qui soutient tout développement micro et petit à Namibie, raconte qu'elle « opère avec un plan d'affaire général...Les propositions, comme les rapports, parlent directement au plan d'affaire, pendant que le plan d'affaire est fondé sur un plan

⁴ Jim Sisson, Vantage Associates, le consultant de planification stratégique pour le Réseau SEEP.

stratégique à long terme qui est évalué annuellement. Les reportages sont guidés par les références déterminés par les deux. »

L'importance de la planification stratégique et d'affaire comme la première étape pour atteindre la viabilité financière ne peut pas être surestimée. Une stratégie détaillée et un plan d'affaire bien écrit forment la base pour attirer les ressources nécessaires pour atteindre les buts et ils guident les AMF à chercher les fonds seulement pour les activités qui s'alignent avec leurs plans d'affaire.

2. Développer des services payés déterminés par les membres

« Une association est motivée par ses membres et s'ils n'en ont plus besoin, on aimerait penser qu'elle disparaîtrait. »

-Sanabel

Les expériences des associations composées des membres démontrent l'importance de commencer avec un petit nombre de services déterminés par la demande et de les fournir avec succès avant d'élargir les types de services. L'Azerbaijan Microfinance Association (AMFA) raconte que pendant ses premières deux années elle pouvait « gagner du respect et se faire une réputation » en faisant toutes les activités bénévolement et fournissant les services exigés par ses membres gratuitement. Ces services comprenaient l'organisation d'une conférence sur la microfinance en Azerbaïdjan et l'assistance légale aux IMF qui étaient des membres pour s'enregistrer officiellement dans le pays. De la même façon, l'Association of Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI) dit que pendant ses premières deux années, avec un budget limité, elle se concentrait sur un petit nombre d'activités déterminées par la demande, comme l'organisation des petits ateliers et la

recherche importante sur l'industrie, pour démontrer sa valeur à ses membres.

Après que l'AMF a démontré sa capacité de fournir un petit nombre de services, elle doit considérer les cinq approches suivantes pour déterminer les services payés appropriés :

1. Déterminer la gamme de services selon la demande des membres et la capacité de l'AMF de les fournir.
2. Identifier les domaines dans lesquels l'AMF a un avantage unique dans le marché et dans lesquels elle ne rivalise pas avec ses membres ou reproduit des services fournis par d'autres entités du marché.
3. Identifier les services pour lesquels les membres et d'autres usagers peuvent payer.
4. Chercher des stratégies efficaces pour la prestation de services, ce qui peut inclure la délocalisation ou les associations qui produisent des revenus pour l'AMF.
5. Garantir trois sources des revenus comme (a) les cotisations, (b) les frais des services, et (c) les revenus de la vente des publications.

Les services payés des AMF se concentrent généralement sur les activités qui développent la capacité, dont le prix peut être facilement fixé. Ces services permettent à l'AMF à produire des revenus qui peuvent couvrir le coût du service et de compenser certains coûts fixes. Par exemple, la formation, un des services de renforcement des capacités le plus commun et lucratif offert par les associations, est une activité visible qui donne les AMF la légitimité et les aide à développer leur propre capacité. Quelques AMF forment les

formateurs pour que leurs membres puissent offrir la formation à leurs employés et aux autres IMF. Pour les AMF avec une capacité limitée, il peut être plus économique pour ses membres de fournir des services.

Cependant, les AMF avec des programmes de formation se trouvent face à un challenge clé : leur capacité de couvrir les coûts de formation avec les frais. À ce jour, la plupart des AMF signalent que leurs formations ont été largement financées par une source outre les frais. Généralement, l'appui des bailleurs de fonds finance la plupart des événements de formation offerts par les AMF. Un tel financement couvre normalement toute ou une partie du coût total de la formation. Cependant, on demande de plus en plus des IMF de payer une partie du coût avec leurs propres fonds.

Certaines AMF adoptent une approche différente au renforcement des capacités qui inclue des frais : servir comme un courtier de service. Par exemple, quelques AMF ont une base de données des fournisseurs de service et surveillent la qualité de leurs services. Cela permet aux AMF à offrir le service de connecter leurs membres aux prestataires de formation de bonne qualité. En échange pour les références, les institutions de formation paient un frais à l'AMF.

3. Dépendre des contributions considérables des membres

Les cotisations pour le MicroFinance Network (MFN) ont augmenté chaque année pour produire des revenus supplémentaires pour le réseau, mais aussi pour démontrer que les services fournis par le réseau continuent à être valorisés.

-Le MicroFinance Network

Quand une AMF démontre sa valeur, il est plus possible que ses membres continuent à augmenter leurs contributions en nature et financières. À l'heure actuelle, la plupart des AMF exigent de ses membres qu'ils paient des cotisations annuelles ou d'adhésion. Quelques AMF ont un forfait pour les cotisations d'adhésion tandis que d'autres utilisent une échelle de cotisation mobile qui lie la taille et la rentabilité d'une IMF au frais d'adhésion. Par exemple, une AMF recouvre 75% des cotisations par un forfait tandis qu'il recouvre l'autre 25% par le financement à l'échelle mobile.

Outre la collection des fonds par les cotisations, la plupart des AMF dépendent des contributions en nature des membres pour défrayer des coûts. Parfois, les AMF reçoivent des contributions monétaires des membres les plus grands, soit selon le besoin soit comme une dotation annuelle. Les membres donnent aussi des contributions en nature pour défrayer les coûts et pour maintenir un haut niveau de participation. Ces contributions peuvent inclure l'offert de personnel, d'équipement, et les salles de conférence pour les réunions. On suggère que les AMF conservent un suivi des contributions et envisage d'attribuer une valeur monétaire aux contributions en nature pour les suivre.

Les contributions des membres doivent être considérées comme la source de financement la plus considérable parce que, outre la couverture des coûts, elle est une mesure de la satisfaction et de l'engagement des membres. Cependant, la plupart des AMF racontent que les contributions des membres ne suffisent pas pour offrir des services à un niveau considérable. Bien que beaucoup des AMF pensent que le financement externe (qui ne vient pas des membres) est

nécessaire pour fournir les services désirés par les membres, d'autres AMF continueront à opérer indépendamment du financement

externe. Par exemple, le Pakistan Microfinance Network (PMN) s'efforce d'atteindre ce dernier but. Ci-dessous, PMN raconte sa stratégie

pour tenir en équilibre les contributions des membres, les revenus qu'il produit lui-même, et les sources externes de financement.

PMN dégroupé son travail selon trois catégories : les fonctions de base, la formation, et tout le reste. Nos fonctions de base comprennent le réseautage, le partage d'information avec de divers acteurs qui s'intéressent au secteur, le lobbying avec le gouvernement et les bailleurs de fonds de la part des IMF, la publication des indicateurs de performance pour le secteur, et d'autres fonctions similaires. Nous avons essayé d'être si efficace que possible et de garder nos dépenses incompressibles minimales, partiellement en dépendant de nos membres de faire une partie du travail. Les membres paient des frais au réseau aussi et nous discutons si nous devons augmenter les cotisations au fur et mesure pour couvrir une plus grande proportion de ces dépenses incompressibles. Pour le moment nous avons le financement des bailleurs de fonds pour couvrir les coûts qui ne sont pas couverts par les cotisations.

PMN est toujours la seule organisation qui offre plusieurs cours de formation sur les « bonnes pratiques. » Mais nous chargeons assez pour ces cours et les revenus couvrent plus que 100% des coûts directs. Il y a des coûts supplémentaires financés par les bailleurs de fonds pour développer de nouveaux cours spécialisés, mais ils sont des coûts uniques pour chaque cours. PMN fait beaucoup d'autres choses aussi comme, par exemple, la collaboration avec d'autres organisations pour faire la recherche, l'organisation des séminaires nationaux sur les questions actuelles de l'industrie, l'envoi des délégations du secteur pour apprendre ce qui est fait dans d'autres pays, etc. Ces activités sont souvent chères et elles peuvent représenter plus que la moitié du budget pour une année. Mais elles sont considérées d'être des activités « optionnelles » pour lesquelles on cherche le financement des bailleurs de fonds chaque année. Le financement des bailleurs de fonds pour soutenir les activités de base est plus sûr et est fourni pour plusieurs années à la fois.

—Le Réseau microfinancier de Pakistan

4. Chercher l'appui à long terme des bailleurs de fonds

Beaucoup d'AMF reçoivent la plupart des fonds des bailleurs de fonds grâce au grand intérêt et la participation des bailleurs de fonds au progrès de l'industrie de la microfinance dans les pays en développement autour du monde. Les bailleurs de fonds financent les IMF directement et ils financent les institutions qui soutiennent l'industrie, comme les prestataires de services techniques et les AMF. Les bailleurs de fonds sont attirés par la capacité d'une AMF de promouvoir la transparence, augmenter la visibilité de l'industrie microfinancière, et servir comme un forum d'apprentissage, d'échange informationnel, et de collaboration. Toutes les AMF sont d'accord sur le fait que le financement des bailleurs de fonds est un élément important de leur travail et, jusqu'à ce que les revenus des cotisations, des services, ou d'autres activités commerciales suffisent à soutenir les AMF, elles

continueront à dépendre du financement des bailleurs de fonds.

Le succès des associations de microfinance à collecter des fonds varie de pays à pays et de région à région. Il est évidemment plus facile pour les associations qui travaillent dans les domaines ciblés par les bailleurs de fonds que pour celles qui travaillent dans les domaines où le financement est rare. En quelques cas, les bailleurs de fonds contactent les AMF, mais en la plupart des cas, l'AMF a cherché les bailleurs de fonds appropriés. Les approches des AMF envers les bailleurs de fonds varient, quelques-unes ayant l'approche de « planter mille graines »—téléphonant n'importe quel bailleur de fonds qui vient à l'esprit. Le plupart des AMF choisissent leurs bailleurs de fonds avec soin et passent du temps à créer des rapports personnels avec certains bailleurs de fonds comme des associés à long terme. Bien que ce processus puisse prendre des années pour entraîner des résultats, les AMF avec les stratégies réussites pour collecter des

fonds ont une petite liste des bailleurs de fonds prévus.

Les AMF valorisent la diversité des sources de financement parce qu'elles savent que les priorités et la politique des bailleurs de fonds peuvent changer facilement ; mais avoir trop de bailleurs de fonds peut être difficile à gérer. Les AMF qui participent à la discussion (veuillez voir la note à la fin de ce document) ont une préférence claire pour deux à quatre bailleurs de fonds, préférablement avec des fonds illimités à long terme pour soutenir les activités à long terme qui se trouvent dans le plan d'affaire de l'AMF, plutôt que le financement à court terme pour les activités discrètes. Toutes les AMF sont d'accord sur le fait que, pour attirer le financement des bailleurs de fonds, il faut avoir un bon plan d'affaire, la persévérance, et la chance. Les AMF doivent aussi prouver aux bailleurs de fonds qu'elles ont une stratégie claire qui comprend la transparence par les rapports réguliers, la divulgation financière, et les rôles et responsabilités bien délimités pour les

membres, la direction, et le conseil
d'administration de l'AMF.

5. Développer des techniques efficaces de marketing

Le marketing est essentiel pour que les stratégies des AMF atteignent la viabilité financière avec succès et il est un domaine dans lequel la plupart des AMF essaient d'augmenter leur succès. Beaucoup d'AMF insistent sur l'importance de tenir au courant les bailleurs de fonds actuels et potentiels, les membres, et les autres

parties prenantes sur les activités et les réussites. Les AMF peuvent garder un profil haut de manière économique en écrivant des articles, parlant aux séminaires, et assistant aux conférences et aux ateliers.

Beaucoup de dirigeants des AMF s'occupent d'accéder aux médias et attirer la publicité et suggèrent que toute publicité est bonne publicité. Avec les lettres à l'éditeur et les articles traditionnels d'opinion, on peut aussi créer des programmes de télévision ou de radio qui mettent

l'accent sur la microfinance est une suggestion pour occuper devant la scène. Beaucoup d'AMF organisent un jour ou une semaine nationale de microfinance avec des activités, des événements, et des ateliers qui gardent les parties prenantes et le public à l'esprit. L'Association Professionnelle des Institutions financières Mutualistes (APIFM) à Madagascar raconte son expérience d'organiser une Semaine de microfinance annuelle à Madagascar

L'APIFM a lancé la Semaine de microfinance en juin 2003. L'idée était que l'APIFM dirigerait et ferait participer autant de parties prenantes que possible à l'organisation de l'événement. L'APIFM s'est située comme un acteur clé pour aider les IMF à développer un profil. Le challenge est de convaincre les membres et les bailleurs de fonds que l'activité de marketing est cruciale pour le renforcement du secteur. Il est légitime pour une AMF d'être responsable d'une telle initiative, et comme tel, l'APIFM s'est avérée être dynamique et crédible par notre succès à organiser l'événement. Nous avons contribué à l'impact positif d'une campagne promotionnelle pour augmenter la visibilité des IMF (les membres aussi bien que les non membres de l'APIFM).

La semaine consistait à organiser les ateliers techniques (de deux jours) dans lesquels les praticiens du secteur avaient l'opportunité à se rencontrer. Le commencement de l'atelier a été fait par le Premier Ministre, accompagné par le Ministre de Finance et le Ministre d'Agriculture. Par la suite, il y avait une campagne d'information de deux jours pour toutes les IMF qui participaient. Il y avait un événement d'information/d'animation organisé pour le public dans la Place de marché en Antananarivo central (des stands pour la distribution des brochures et des émissions de radio en direct d'une station régionale). Des matériaux de marketing (des stylos, des t-shirts, des circulaires) étaient distribués aux participants des ateliers et aux associés pour marquer la Semaine de microfinance. Ces activités étaient des outils excellents pour promouvoir le réseau et les AMF. Les membres étaient satisfaits, le secteur en entier en a tiré profit (toutes les contributions pendant l'atelier technique étaient compilées et diffusées, aussi bien que les conclusions et les recommandations). Les bailleurs de fonds ont trouvé une opportunité pour la communication dans un secteur qu'ils soutiennent. Cependant, il est important que cela soit incorporé dans le programme de travail annuel et dans le budget de l'AMF, et qu'il est négocié en avance avec les bailleurs de fonds. Tous les acteurs doivent être consultés et doivent participer à l'exécution. Tous se sentent inclus et veulent participer d'une façon ou d'une autre.

-Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes

6. Diversifier les sources de fonds

Outre l'augmentation des contributions des membres, l'amélioration des rapports avec les bailleurs de fonds, et l'accroissement des efforts de marketing, les AMF essaient d'autres approches non traditionnelles pour attirer des fonds. Les AMF participent aux services qui tirent avantage de leur situation unique dans le marché comme des organisations parapluies et elles ont identifié des services qui profitent au

secteur et produisent des revenus supplémentaires pour couvrir des coûts. La liste suivante contient quelques exemples de nouvelles idées créatives :

- Utiliser des étudiants d'une université locale pour créer les sites Web des AMF.
- Développer des associations avec le secteur privé pour l'appui financier direct par des divers moyens, comme les sponsors.

- Établir des rapports entre le secteur privé et les IMF en utilisant des stratégies qui sont avantageuses pour tous.
- Chercher le financement des entités gouvernementales qui ont le même but de faire avancer l'industrie de la microfinance.
- Faire payer les acteurs externes qui demandent souvent d'information de valeur sur l'industrie de la microfinance.

- Participer au développement d'un bureau de crédit pour l'industrie de la microfinance.

- Faire la recherche nécessaire sur le marché pour les membres et les investisseurs.

- Négocier, pour le compte des membres, des taux engros des réserves et des services.

Conclusion

Bien qu'il soit trop tôt pour appeler les six stratégies clés pour la viabilité financière les « bonnes pratiques, » les AMF ont déjà démontré que ces stratégies marchent. On espère que

ces stratégies aideront les AMF qui luttent avec la viabilité et apporteront de nouveaux aperçus. Pendant que l'industrie de la microfinance mûrit, il est probable que de nouvelles tendances pour la viabilité financière se dégagent pour les AMF. Le Réseau

SEEP continuera à suivre le progrès des AMF dans leur recherche de la viabilité et faciliter l'enseignement mutuel continu pour aider les réseaux et apprendre en même temps qu'eux.

Notes

Au cours de sept semaines, du 7 juin au 26 juillet 2004, le Réseau SEEP a modéré la première d'une série de discussions de Listserv uniquement pour les associations de microfinance. La discussion était ouverte à 90 individus qui représentaient 58 AMF régionales et nationales. 22 représentants de 20 AMF ont participé activement à la discussion (veuillez voir la liste d'auteurs collaborant ci-dessous).

Le sujet de la discussion était *Les Stratégies de viabilité financière pour les associations de microfinance*. Le but de la discussion était d'avoir un espace pour les AMF de se réunir, partager leurs expériences, et penser aux stratégies pour atteindre la viabilité financière. La discussion était basée sur un entretien en ligne mené avec le Pakistan Microfinance Network (PMN) sur ses stratégies pour atteindre la viabilité financière. Les réponses de PMN ont servi de base pour les discussions plus larges parmi les associations de microfinance autour du monde.

Éditeur

Dana de Kanter, le Réseau SEEP

Auteurs Principaux

Patrick McAllister, le Réseau SEEP

Sharyn Tenn, le Réseau SEEP

Auteurs Collaborant

Dr. Wolday Amha, AEIMF-Ethiopia; Dr. David Andah, GHAIMFN-Ghana; Monah Andriambalo, APIFM-Madagascar; Samey Y.C. Ben, APIM-FT-Togo; Judy Blom, MEA-South Africa; Peik Bruhns, JCC-Namibia; Clara Fosu, GHAIMFN-Ghana; Marcela Gessaghi, ProDesarrollo-Mexico; Kelly Hattel, MFN-Global; Mohammed Khaled, Sanabel-Arab Countries; Chingiz Mammadov, AAMF Azerbaijan; Mikhail Mamuta, RMC-Russia; Webby Mate, AMIZ-Zambia; Mary McVay, The SEEP Network; Christina Muñoz, RFR-Ecuador; Sulieman Namara, AIMFU-Uganda; Roland Pearson, MEA-South Africa; Blerta Qerimi, AMIK-Kosovo; Stephen Rasmussen, PMN-Pakistan; Beatrice Sabana, AIMF-Kenya; Ramunas Stankevicius, LCCU-Lithuania; Tigist Tesfaye, AEIMF-Ethiopia; Shiyana Valentine, The SEEP Network; Kaniki Zarete, RIFIDEC-Democratic Republic of the Congo.

Copyright © 2006



Des sections de cette publication pourront être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins régionaux sans l'autorisation du Réseau SEEP, à condition que les extraits soient distribués gratuitement ou au prix coûtant.

S'il vous plaît, reconnaissez le Réseau SEEP, *Note technique n°1 de l'équipe des Services d'appui aux réseaux, Atteindre la viabilité financière : six stratégies clés pour les associations de microfinance* pour les sections extraites.

Imprimé aux États-Unis d'Amérique

Mise en page :
Le Réseau SEEP