

FR



Appui au Développement Autonome



# Solutions pour entreprendre

Rapport d'activité 2016

## Nos solutions pour entreprendre



**Olivier Massart**  
Directeur exécutif

**Max Meyer**  
Président

ADA, ONG luxembourgeoise spécialisée dans la microfinance, est devenue, en un peu plus de 20 ans, un acteur connu et reconnu. Comme le Luxembourg en finance, l'association jouit de cette image d'excellence et d'exigence. Cette réputation et ce professionnalisme se retrouvent chaque jour dans les actions de nos équipes – 40 personnes – impliquées dans plus d'une cinquantaine de projets sur le terrain, dans le monde, en Asie du Sud-Est comme en Amérique latine ou en Afrique, principalement dans les Pays les moins avancés.

ADA s'appuie sur les forces et les talents du Grand-Duché pour développer et promouvoir la finance inclusive. L'assistance technique et financière que nous apportons aux institutions de microfinance du sud, les formations en gestion du risque ou en gouvernance que nous et nos partenaires don-

nons aux managers, les outils que nous proposons ainsi que les conseils que nous offrons auprès des autorités centrales, constituent autant d'exemples de cette expertise de la place financière que nous adaptons puis partageons. De la même manière, ADA conseille les institutions de microfinance (IMF) auprès du fonds LMDF (Luxembourg Microfinance Development Fund). Ce travail de « due diligence » est d'ailleurs particulièrement estimé par les IMF analysées comme par les autres fonds d'investissements en microfinance.

Partout dans le monde, au Rwanda comme aux Philippines, au Nicaragua comme au Burkina Faso, ADA s'appuie sur les principes de la finance responsable en développant des solutions pour entreprendre, pour permettre à des hommes et des femmes de créer leur activité génératrice de revenus. L'expertise de la place financière devient ainsi un levier pour agir. Nous agissons avec les institutions mais notre action profite en définitive aux clients finaux. En lisant ce rapport, vous mesurerez combien notre impact est important. Une IMF plus solide et un personnel mieux formé, bénéficient à tous. Nous conseillons 38 IMF (p. 10) pour leur financement, organisons une formation tous les deux jours (p. 09), travaillons avec le réseau Redcamif qui regroupe 138 IMF et 1,6 million de clients (p. 15). De même, un emploi créé grâce au projet « Jeunes entrepreneurs » (p. 4) génère indirectement deux emplois, permettant ainsi à trois familles africaines, souvent nombreuses, de mieux vivre. De combien de personnes avons-nous amélioré la vie en 2016 ? Le chiffre est difficile à estimer mais on peut sans risque de se tromper affirmer que plus de 5 millions de personnes ont bénéficié de notre savoir-faire, de cette expertise luxembourgeoise. Un chiffre impressionnant, à mettre en parallèle avec les 500 000 habitants du Grand-Duché.

## Notre Conseil d'administration 2016

Président : Max Meyer

Vice-présidents : Rémy Jacob, Philippe-Fitzpatrick Onimus et Gilles Franck

Administrateurs : Nicole Dochen, Patrick Losch, Michel Maquil, Corinne Molitor, Jacques Prost, Bram Schim van der Loeff, Robert Wagener et Claude Witry



ADA bénéficie du Haut Patronage de Son Altesse Royale la Grande-Duchesse de Luxembourg.



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Affaires étrangères  
et européennes

Direction de la coopération  
au développement et  
de l'action humanitaire

ADA est une organisation non-gouvernementale agréée et cofinancée par la Coopération au développement et l'action humanitaire luxembourgeoise.



## ACCOMPAGNER

Solutions pour jeunes entrepreneurs

04



## PROFESSIONNALISER

Solutions pour financer l'agriculture durablement

07



## FINANCER

Solutions pour soutenir la croissance financière et la mission sociale des IMF

10



## CONSEILLER

Solutions pour des réseaux d'IMF à haute valeur ajoutée

13



## RENFORCER

Solutions pour soutenir la croissance des PME

16

Bilan

18

ADA, des projets et des solutions dans le monde

20

Partager : Solutions pour disséminer les savoirs ici et ailleurs

22

Nos partenaires

23

### Crédits photos :

Couverture, pages 7, 9 et 16 : © ADA/Andrés Lejona

Pages 2 et 22 : © ADA/Luc Deflorenne

Pages 4, 5 et 6 : © Marina Abboud/Jérémie Chapet/UFC

Page 10 : © Guy Wolff

Pages 13, 14 et 15 : © Paula Cortés

Page 21 : © Jérémie Chapet

Les chiffres présentés dans cette publication reflètent les résultats atteints au 31 décembre 2016.



Pour plus d'informations sur nos activités :  
[www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

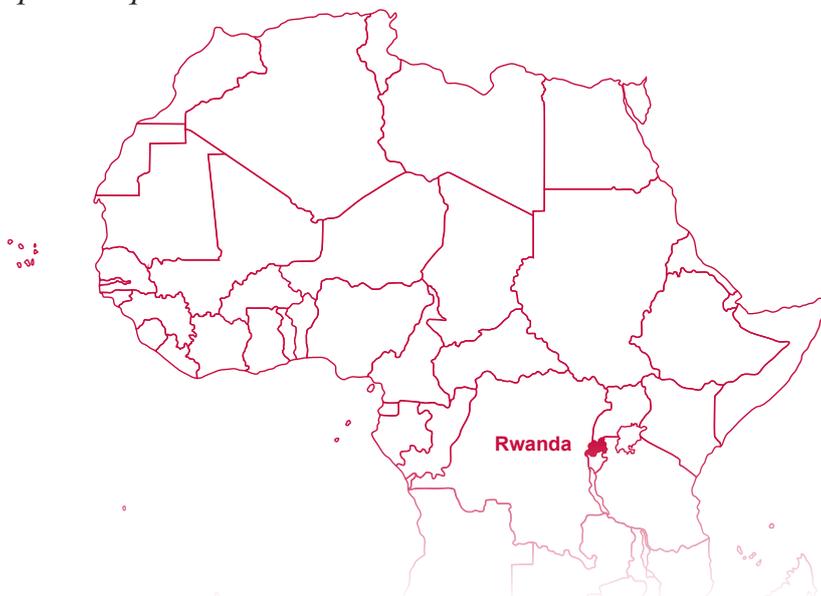


Nos chargés de projets, Marina Abboud et Jérémie Chapet, aux côtés des employés de UFC Rwanda.

# ACCOMPAGNER

## Solutions pour jeunes entrepreneurs

*ADA accompagne l'institution de microfinance UFC pour améliorer son microcrédit dédié aux jeunes et l'adapter aux besoins spécifiques des jeunes entrepreneurs rwandais qui désirent créer ou renforcer leur activité génératrice de revenus. L'objectif est d'apporter l'assistance technique nécessaire pour que UFC s'approprie de nouvelles méthodologies de conception et de gestion de produits financiers destinés à des publics plus risqués.*



# Quelles solutions pour accompagner UFC vers un meilleur appui aux jeunes entrepreneurs ?

## Solution 1

### Apporter notre assistance technique à travers une relation de confiance et de prise d'autonomie

L'institution de microfinance UFC (Umutanguha Finance Company) est une IMF implantée au Rwanda depuis 2002. Le Rwanda, comme la plupart des pays africains, recense une population très jeune : 50% de la population a moins de 19 ans et 77% a moins de 35 ans. La majorité des Rwandais (83%), vit en zone rurale.

L'institution UFC avait déjà développé une gamme de produits destinés aux jeunes dans le cadre du partenariat « Youthstart » de l'UNCDF. Des produits Jeunes que UFC souhaitait améliorer afin d'augmenter leur portée et leur efficacité auprès des jeunes entrepreneurs qui cherchent à créer leur business ou à le renforcer.

Fort de son expérience dans ce domaine grâce à trois projets réalisés au Burkina Faso avec le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), au Niger avec ASUSU et au Togo avec la Faïtière des unités coopératives d'épargne et de crédit (FUCEC), avec l'appui financier des clubs du Rotary du Luxembourg, ainsi que de LuxDev pour les projets menés au Niger et au Togo, ADA s'est engagée à accompagner UFC tout au long de son processus d'amélioration de ses services financiers et non financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs.

Le but est qu'au terme de l'accompagnement dans des agences pilotes, UFC soit capable de répliquer ces méthodologies de façon autonome dans d'autres agences et pour d'autres secteurs d'activité.



**Marina Abboud**, chargée de projets senior chez ADA, devant l'exercice de l'arbre à problèmes, un outil méthodologique simple qui permet de schématiser une problématique donnée, d'analyser ses causes et ses conséquences, et d'identifier des solutions

*« Nous travaillons avec ADA dans un esprit de collaboration. On réfléchit ensemble, on construit ensemble avec les mêmes buts, et dans ce cadre, l'expérience internationale de ADA est un avantage considérable. »*

Jules Ndahayo, Directeur général de UFC

## Solution 2

### Configurer un produit Jeunes entrepreneurs adapté aux réalités rwandaises

Les équipes de ADA ont commencé par analyser la situation et le contexte propres à UFC grâce à un diagnostic sur le terrain qui a permis de collecter des informations pertinentes sur la zone géographique concernée, les jeunes entrepreneurs, les acteurs de l'insertion professionnelle et les autres entités du secteur de l'emploi des jeunes, en étroite collaboration avec la Directrice des opérations de UFC, Josée Mukandinda.

Nous avons ensuite organisé un atelier avec le personnel de UFC pour analyser le produit Jeunes existant et identifier des pistes concrètes d'amélioration. La formulation du projet s'est déroulée de manière participative. Nous avons pu schématiser l'ensemble des obstacles à surmonter pour concevoir un produit qui soit en phase avec les réalités vécues par les jeunes entrepreneurs de la région.

Pour améliorer le produit, nous avons utilisé notre méthodologie axée sur l'analyse des métiers des jeunes entrepreneurs. Nous avons identifié cinq métiers porteurs pour lesquels les crédits sont déboursés : coiffure, couture, mécanique, menuiserie et soudure. Cette connaissance approfondie a facilité la gestion des risques liés au nouveau produit et a abouti à une baisse des garanties matérielles exigées pour octroyer le crédit. Supprimer cette garantie matérielle ou la diminuer drastiquement permettra de donner une chance à davantage de jeunes entrepreneurs, qui n'ont souvent aucune garantie matérielle à présenter. Ce travail sur la configuration a finalement donné lieu à un double produit : le crédit démarrage d'activité et le crédit renforcement d'activité existante.

Tous les outils nécessaires à la gestion du nouveau crédit ont été adaptés et déployés chez UFC. L'ensemble du personnel a reçu les formations appropriées en fonction de leur rôle au sein de l'IMF. La documentation fournie aux jeunes candidats au crédit a aussi été révisée et complétée, et un manuel de rédaction d'un plan d'affaires a été ajouté à la panoplie d'outils destinés à appuyer les jeunes créateurs de microentreprises.

L'accompagnement de ADA permet à l'institution d'oser entreprendre et de se lancer dans le développement et la mise en place d'un nouveau produit d'importance stratégique pour les bénéficiaires et l'IMF. Pour ce faire, ADA intervient dans la couverture de 90% des coûts encourus par l'IMF liés à la mise en place du nouveau produit Jeunes entrepreneurs, et l'IMF prend en charge l'ensemble des frais de fonctionnement et le financement des crédits octroyés. ADA offre également dans la phase pilote un système de garantie partielle qui permet la prise en charge des coûts du risque crédit en cas d'impayés.

### Solution 3

#### Renforcer les services non financiers et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs

L'assistance technique de ADA a aussi pour but d'approfondir les services non financiers qui doivent obligatoirement être fournis avec le crédit Jeunes entrepreneurs, à savoir les formations en entrepreneuriat et en comptabilité, ainsi que le coaching et le mentoring, indispensables pour assurer le succès des jeunes et de leur entreprise. L'analyse qui a servi à concevoir ce nouveau produit s'est donc particulièrement intéressée à la couverture des coûts des services non financiers intégrés au crédit, un défi permanent pour les IMF.

Le champ d'action d'une IMF ne permet généralement pas de financer un coaching « métier » adapté. Il est essentiel d'identifier des professionnels capables de transmettre leur expérience spécifique aux jeunes qui se lancent dans un métier donné. Les équipes de ADA et de UFC s'attachent donc à développer des partenariats avec les centres de formation, les chambres des métiers et toute autre entité capable d'apporter le soutien technique recherché.

*« Nous souhaitons parvenir à être unique, compétitif et à maintenir notre réputation sur le marché, tout en accomplissant notre mission sociale. »*

Jules Ndahayo, Directeur général de UFC

#### L'institution de microfinance UFC (Umutanguha Finance Company)



Créée en 2003, UFC est une coopérative d'épargne et de crédit.

Fin 2016, l'IMF rwandaise comptait 10 agences, 60 employés (dont 40% de femmes) un encours d'épargne de 2,4 millions d'euros et un portefeuille de crédit de 4 millions d'euros.

En Kinyarwanda, la langue locale, « *Umutanguha* » (le U de UFC) signifie « l'ami qui ne vous déçoit pas », un nom tout indiqué pour une coopérative financière qui a étendu son activité à presque tout le pays.

Chiffres-clés :

- 5.500 emprunteurs actifs dont 46,6% de femmes
- 101.000 clients dont 54% de femmes



Session d'information sur le produit au Rwanda



# PROFESSIONNALISER

## Solutions pour financer l'agriculture durablement

*ADA renforce les compétences des IMF en matière de finance agricole. Être capable de développer des produits de finance agricole et comprendre les mécanismes de financement de la chaîne de valeur, voilà ce que propose la formation en finance agricole, développée par la FAO et adaptée par ADA. Pour ADA, la formation est un élément essentiel du processus d'autonomisation de ses partenaires locaux.*

### L'agriculture, un secteur vital en manque de financement adapté

L'agriculture est l'activité principale qui permet de satisfaire les besoins alimentaires de la population mondiale. Selon les Nations Unies, « Ce secteur est le principal employeur du monde. C'est le gagne-pain de 40% de la population mondiale actuelle et la principale source de revenus et d'emploi pour les ménages ruraux pauvres ».

Malgré l'importance de l'agriculture pour nourrir l'ensemble de la planète, les 500 millions de petites exploitations agricoles, qui fournissent environ 80% de la nourriture consommée dans les pays en développement, souffrent toujours d'un manque crucial de mécanismes de financements adaptés à leurs activités.

# Quelles solutions pour appuyer financièrement les acteurs des chaînes de valeur agricoles ?

## Solution 1

### Développer des produits de financement sur-mesure pour les ruraux

L'agriculture est un secteur complexe et plutôt risqué. Victime des caprices climatiques et des aléas des marchés, qui aujourd'hui dépassent les frontières, elle nécessite des financements de longue durée car les rentrées d'argent sont irrégulières et présentent de nombreux risques. Le secteur agricole peine à trouver ce type de financement, surtout pour les petits exploitants ruraux, car les coûts de transaction sont élevés et les risques associés font fuir les institutions financières classiques.

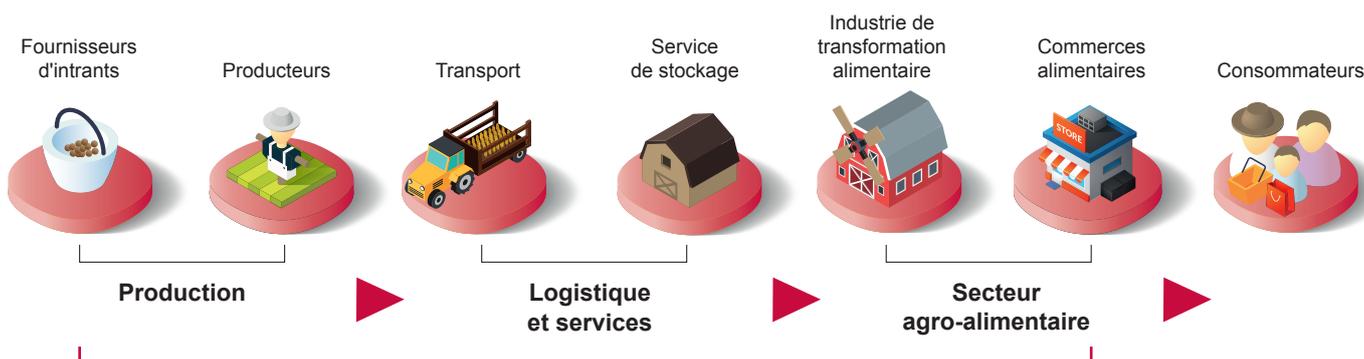
C'est pourquoi, même les IMF préfèrent investir sur des marchés plus faciles, avec des cycles de financement plus courts et des risques maîtrisés. Pourtant, l'agriculture représente un formidable marché (en milieu rural, 80% de la population vit de l'agriculture) qui permettrait aux IMF de s'ouvrir à d'autres segments de clientèle et ainsi éluder la pression de la concurrence dans les zones urbaines.

Les institutions de microfinance, par leur décentralisation et leur proximité de la clientèle, sont pourtant bien placées pour développer des mécanismes de financement pour les petits exploitants agricoles. Elles connaissent bien les populations rurales et des centaines d'entre-elles ont développé des produits de financement sur-mesure pour leurs clients. Nous sommes donc persuadés que les IMF ont un rôle crucial à jouer dans le domaine du financement de l'agriculture.

Former et accompagner les IMF pour qu'elles soient capables de concevoir des produits de financement agricole adaptés, permettrait à long terme d'augmenter l'inclusion financière, de contribuer à améliorer la productivité agricole et d'assurer la sécurité alimentaire des populations.

### Qu'est-ce que la chaîne de valeur ?

La chaîne de valeur est l'ensemble des activités nécessaires et successives conduites par différents acteurs pour mener un produit ou un service depuis sa conception et sa production jusqu'à sa distribution aux consommateurs, en passant par ses différentes phases de transformation. A chaque étape de la chaîne, le produit prend de la valeur.



**ADA soutient des institutions qui développent des services financiers (crédit, épargne, assurance) pour les acteurs de la chaîne de valeur.**

## Solution 2

### Elaborer une formation spécifique pour maîtriser la finance agricole

Dans cet objectif, ADA et la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) ont construit une formation sur-mesure pour les IMF. Nous sommes partis des formations existantes, souvent généralistes, mais qui permettent cependant de bien comprendre les concepts liés au financement des chaînes de valeur agricoles. Nous les avons traduites et avec l'aide de la FAO, nous avons adapté les chapitres sur la conception des produits de finance agricole en considérant l'ensemble de la chaîne de valeur et l'accès aux marchés, deux thématiques essentielles aux IMF qui souhaitent se lancer dans la finance agricole.

Nous avons ensuite adapté le contenu de la formation aux particularités régionales en introduisant des études de cas issues de la région en question. En prenant des exemples qui leur sont familiers, les apprenants peuvent s'approprier le contenu du cours plus facilement. Difficile en effet pour une IMF du Burkina Faso de s'imaginer financer des producteurs d'artichauts, un légume inconnu dans le pays ! Les études de cas permettent aussi de mesurer l'importance des chaînes de valeur agricoles : produire du café, ce n'est pas produire du coton, et pour financer adéquatement une activité agricole, il faut prendre en compte l'ensemble de ses acteurs. C'est ce qu'on appelle la chaîne de valeur, et c'est une des composantes essentielles de notre formation intitulée *La finance agricole : tendances, opportunités et modèles émergents*.

ADA travaille en étroite collaboration avec la FAO sur la thématique de la finance agricole, en particulier pour l'adaptation et la diffusion de formations, des activités de recherche et de communication, ainsi que sur le développement de projets d'appui à des IMF.





*« Investir dans les petites exploitations agricoles constitue un moyen considérable d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des plus pauvres, ainsi que d'accroître la production alimentaire pour les marchés locaux et mondiaux. »*

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

#### **Solution 4**

#### **Appliquer la théorie aux réalités du terrain : le service de coaching**

Pour opérationnaliser tous les savoirs donnés pendant la formation, il est pertinent d'embrancher sur une période d'assistance technique au cours de laquelle l'IMF est accompagnée par un expert en finance agricole. Les équipes de ADA proposent plusieurs types d'accompagnement, sous forme de coaching ou d'assistance technique, de plus ou moins long terme, afin d'aider les IMF à concevoir des produits de finance agricole adéquats pour la région dans laquelle elles opèrent. L'objectif premier du coaching proposé par ADA est de faciliter l'appropriation du processus de développement de nouveaux produits agricoles par l'IMF elle-même, afin qu'elle puisse par la suite ajuster les produits aux méthodologies existantes et développer de nouveaux produits agricoles de manière autonome.

#### **Solution 3**

#### **Considérer tous les acteurs de la chaîne de valeur : la clé d'un financement réussi**

A chaque étape de la chaîne, le produit prend de la valeur. Cette augmentation de valeur est particulièrement élevée dans les chaînes agricoles en raison de la nature périssable des produits et du traitement nécessaire à leur transformation. Les produits et services financiers disponibles aujourd'hui pour le secteur agricole sont souvent axés sur un seul acteur de la chaîne de valeur, sans analyse ni considération pour les interactions entre les autres maillons. Pourtant, l'interdépendance entre les acteurs d'une même chaîne pourrait être exploitée pour assurer les remboursements des prêts et surtout, atténuer davantage les risques. Financer durablement et équitablement l'agriculture, c'est prendre en compte tous les acteurs de la chaîne et considérer l'ensemble du contexte dans lequel chacun évolue.

Développer les compétences des IMF en matière de produits agricoles pour qu'elles puissent proposer des financements adaptés aux particularités des petits producteurs, mais aussi à celles des autres acteurs de la chaîne de valeur, voilà l'objectif de notre formation !

#### **Nos formations en 2016**

ADA a continué de former ses partenaires, et surtout, de former des formateurs locaux afin que les connaissances soient acquises et se déploient au niveau local à moindre coût.

Au total, ce sont **plus de 117 formations en Afrique, Asie et Amérique latine** qui ont été dispensées à **environ 2 000 participants** par ADA ou par des formateurs habilités.

Tous nos outils et formations figurent dans notre catalogue en ligne sur [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org).



# FINANCER

## Solutions pour soutenir la croissance financière et la mission sociale des IMF

*ADA conseille le fonds LMDF pour investir dans des IMF émergentes, prometteuses et fortement impliquées dans leur mission sociale.*

### Conseiller le LMDF, un fonds luxembourgeois d'investissement résolument social

Toute une équipe de ADA est dédiée au conseil en investissement au service du fonds LMDF – Luxembourg Microfinance and Development Fund. Nous identifions sur le terrain les IMF émergentes et prometteuses à forte vocation sociale. Les financements délivrés par LMDF permettent à ces IMF de devenir des partenaires financiers solides et fiables pour leurs clients et d'augmenter l'impact social de leurs activités.

Résolument tourné vers sa mission sociale, le LMDF cherche à investir dans les IMF qui répondent aux besoins des segments les plus exclus du marché bancaire classique, à savoir les femmes, les jeunes et les populations rurales.

En 2016, le LMDF et ADA ont revu la stratégie du fonds en confirmant davantage la mission sociale de ce dernier.

Avec



Luxembourg Microfinance  
and Development Fund

## Comment le fonds LMDF garantit-il l'accomplissement de sa mission sociale ?

Tout d'abord, ADA et le LMDF ont choisi de se concentrer sur les pays les moins avancés. Ensuite, ils ont défini des critères d'éligibilité qui sont systématiquement vérifiés par les chargés d'investissement lors de leur visite aux IMF candidates. Exemples de critères :

- L'IMF est de niveau 2 ou 3 (Tiers 2 ou 3), c'est-à-dire qu'elle affiche un bilan entre 1 et 50 millions d'euros ;
- L'IMF est transparente et publie des comptes audités ;
- L'IMF est bien gérée financièrement et rentable ou proche de la rentabilité ;
- L'IMF témoigne d'un engagement fort envers sa mission sociale.

## Une collaboration étroite entre ADA et le LMDF

Les synergies entre ADA et le LMDF vont au-delà du conseil en investissement. ADA offre un ensemble de services de renforcement des capacités aux IMF financées par le fonds. Lors de la *due diligence*, les besoins de renforcement de l'IMF sont identifiés et le cas échéant, une assistance technique adaptée est proposée. A ce jour, 70% des IMF financées par LMDF ont reçu un soutien technique de ADA. Un double avantage pour les IMF qui accèdent en même temps au financement et à un renforcement de capacités sur-mesure.



## Qu'entend-on par « objectifs sociaux » ?

ADA et LMDF ont clairement défini les domaines qu'ils considèrent d'intérêt social. Pour une IMF, poursuivre un objectif social, c'est déployer ses efforts dans les cinq thématiques suivantes :



**Les questions de genre :** l'IMF s'assure que les femmes ont autant accès au financement que les hommes et qu'elles ne restent pas en marge des services offerts par l'IMF.



**L'environnement :** l'IMF porte une attention particulière à son empreinte écologique.



**La réduction de la pauvreté :** les produits et services de l'IMF permettent aux populations défavorisées d'augmenter leurs revenus et de sortir de la pauvreté.



**Les petits exploitants et producteurs agricoles :** l'IMF offre des produits spécifiques au financement des petits exploitants agricoles.



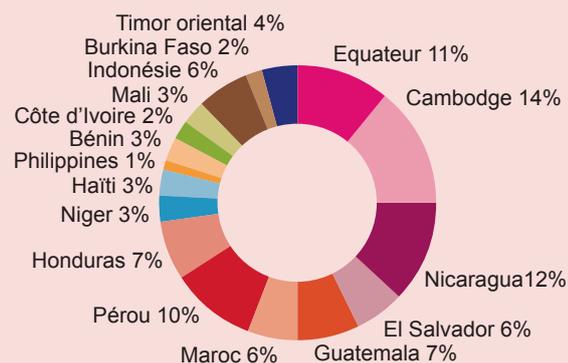
**L'éducation :** l'IMF propose des produits pour financer l'éducation des micro-entrepreneurs et de leur famille.

### ADA et le LMDF agissent ensemble

Evolution de l'encours (millions d'euros)



Exposition par pays en 2016



## Comment s'assurer que l'IMF est bien engagée dans sa mission sociale ?

Lorsqu'ils visitent l'IMF, les chargés d'investissement procèdent à ce qu'on appelle une *due dilligence* : un audit préalable qui permet de vérifier les critères d'éligibilité et les données financières de l'IMF. Pour évaluer l'engagement de l'IMF envers sa mission sociale, les analystes de ADA utilisent désormais l'outil SPI4 - Alinus qui comprend 68 indicateurs de performance sociale.

Une performance sociale élevée peut permettre à l'IMF de réaliser de bons résultats financiers. Par exemple, le respect de la dimension 5, qui s'intéresse au traitement responsable des employés de l'IMF, permet d'obtenir un faible taux de renouvellement du personnel et donc d'éviter des frais de recrutement. C'est là un exemple très simple mais qui illustre le fait que considérer la dimension humaine et sociale d'une institution améliore généralement ses performances financières.

### L'outil SPI4 - Alinus évalue la performance sociale de l'IMF à travers six dimensions



SPI4 a été créé par CERISE en collaboration avec la Social Performance Task Force (SPTF), la Smart Campaign, le MIX, Truelift, la Fondation Grameen Crédit Agricole, ADA, BRS, Planet Rating, le Pakistan Microfinance Network, Red Financiera Rural, CIF/Afrique de l'Ouest, ESAF Inde, avec l'appui du Liechtenstein Development Service (LED), de la Fondation Ford et de Kazakhstan Microfinance (KMF), membre du Microfinance Centre, pour la traduction en russe.



Lancement d'un produit de micro-leasing avec PILARH au Honduras.

## CONSEILLER

### Solutions pour des réseaux d'IMF à haute valeur ajoutée

*ADA conseille le réseau régional REDCAMIF et ses sept réseaux nationaux membres pour optimiser leur offre de services et atteindre l'autonomie financière. Objectif : devenir des acteurs autonomes incontournables de l'inclusion financière en Amérique centrale. L'année 2016 a été celle des résultats avec des réseaux devenus plus efficaces et de nouveaux produits de finance inclusive distribués.*





Visite de terrain de crédit-habitat au Panama avec Cooperativa Juan XXIII.

## Quelles solutions pour des réseaux d'IMF solides et efficaces ?

### Solution 1

#### Proposer aux IMF de nouveaux produits et services de finance inclusive pour leurs clients

##### La création d'un nouveau service : le micro-leasing

ADA et REDCAMIF ont conçu et développé un service complet de micro-leasing, en se basant sur l'expérience acquise au Burkina Faso. Ils ont élaboré un ensemble d'outils nécessaires aux IMF pour distribuer le micro-leasing, dont un logiciel qui permet de calculer et d'analyser le contrat approprié pour chaque client.

Les réseaux nationaux qui ont décidé de distribuer le micro-leasing ont recruté un expert technique capable d'assister les IMF tout au long du processus, de la mise en place au sein des opérations jusqu'à l'évaluation de la qualité du fournisseur des équipements délivrés en leasing.

Désormais, ces réseaux sont capables de proposer à leur IMF membres un service complet de mise en place du micro-leasing. Ce service est payant et aide donc les réseaux à augmenter leurs revenus.

Le micro-leasing est particulièrement intéressant pour les clients qui n'ont pas les moyens de fournir une garantie pour obtenir un équipement de production. La propriété du bien mis en leasing reste à l'IMF et sert donc de garantie. L'entrepreneur pourra acquérir définitivement cet équipement en fin de contrat de location. Le service de micro-leasing est aussi avantageux pour l'IMF qui le propose, puisqu'il lui permet d'acquérir de nouveaux marchés en apportant une solution innovante aux micro-entrepreneurs de la région.

Outre la mise à disposition de la panoplie d'outils nécessaires au micro-leasing, la valeur ajoutée de ADA et REDCAMIF se situe aussi dans l'adaptation du service en fonction du pays. Par exemple :

- Au Honduras, le micro-leasing a été conçu pour l'acquisition d'équipements agricoles qui facilitent la production des agriculteurs ;
- Au Panama, en revanche, les besoins des micro-entrepreneurs sont davantage tournés vers les équipements indispensables aux petits commerces, comme par exemple des réfrigérateurs pour vendre des boissons fraîches. La particularité du micro-leasing panaméen est sa dimension « verte » : les équipements acquis sont exclusivement alimentés à l'énergie verte. Une solution qui permet aux micro-entrepreneurs d'optimiser leur business tout en préservant l'environnement, un contrat doublement gagnant !

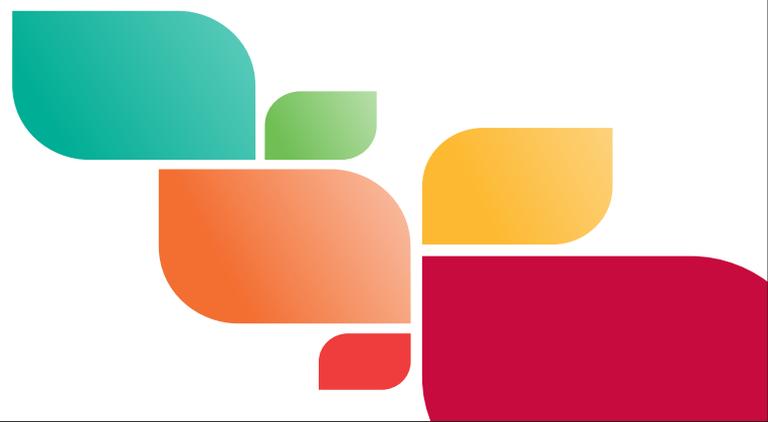
### Un service innovant d'appui technique en construction pour le crédit-habitat

Les réseaux du Guatemala, du Honduras et du Costa Rica ont créé une unité d'assistance technique pour les IMF qui proposent le crédit-habitat. L'unité technique est composée d'architectes et d'ingénieurs en construction qui sont capables de conseiller le client sur le choix de ses matériaux, de ses prestataires ou encore sur les questions de droit de propriété. Cette unité garantit à l'IMF que son client sera bien guidé dans son projet habitat et donc, capable de rembourser son prêt comme prévu. Ce service d'assistance technique génère déjà des bénéfices pour les deux réseaux qui le proposent, les coûts de l'assistance technique étant couverts par les prestations payées par les clients.

### Solution 2

#### Soutenir des projets stratégiques de viabilité au sein des réseaux nationaux

ADA et REDCAMIF ont mis en place un fonds d'appui pour aider les réseaux nationaux à développer des projets qui leur permettent de devenir autonomes financièrement. Chaque réseau s'est vu offrir la possibilité de présenter un projet à faire financer par le fonds d'appui. La condition d'éligibilité d'un projet est double : il doit non seulement améliorer l'offre de services pour les IMF membres, mais aussi augmenter les sources de revenus pour le réseau porteur du projet.





Visite de terrain d'un client de Crédit vert au Honduras.

### Solution 3

#### Continuer à renforcer les compétences à tous les niveaux

La formation est un domaine cher à ADA. Transférer les connaissances et les compétences au niveau local pour que nos partenaires gagnent en autonomie est l'objectif du renforcement de compétences que nous apportons sous forme d'outils, de formations et d'assistance technique.

#### Promotion de la transparence

Au cours de l'année 2016, ADA a apporté un soutien à la transparence du réseau en appuyant la création de supports, de rapports financiers et d'outils de diffusion de l'information. Un réseau dont les informations sont transparentes suscite la confiance de ses membres et renforce sa légitimité auprès de ses partenaires.

Nous avons travaillé avec les réseaux nationaux pour qu'ils deviennent des facilitateurs de la collecte et du traitement de l'information. Nous les incitons à produire des rapports sectoriels et des rapports financiers que REDCAMIF analyse et consolide au niveau régional.

#### Ateliers et formations pour les IMF

Les réseaux nationaux ont continué de dispenser des formations dans toutes les thématiques essentielles au bon fonctionnement des IMF : gestion des risques, performance financière, performance sociale, gouvernance et transparence. En 2016, des formations ont été dispensées à un total de 93 participants issus des IMF membres des réseaux.

#### Une plateforme web pour prévenir le surendettement

REDIMIF, le réseau national du Guatemala, a proposé la mise en place d'une plateforme web qui centralise les données des trois bureaux de crédit du pays et fournit un indicateur de la capacité de remboursement des clients. En quelques clics, les IMF peuvent désormais vérifier le risque de crédit que présentent leurs clients potentiels et prendre une décision rapide et éclairée quant à l'octroi du crédit. Cette plateforme est donc un outil très efficace pour la prévention du surendettement des clients qui auraient déjà contracté des crédits auprès d'autres institutions financières.

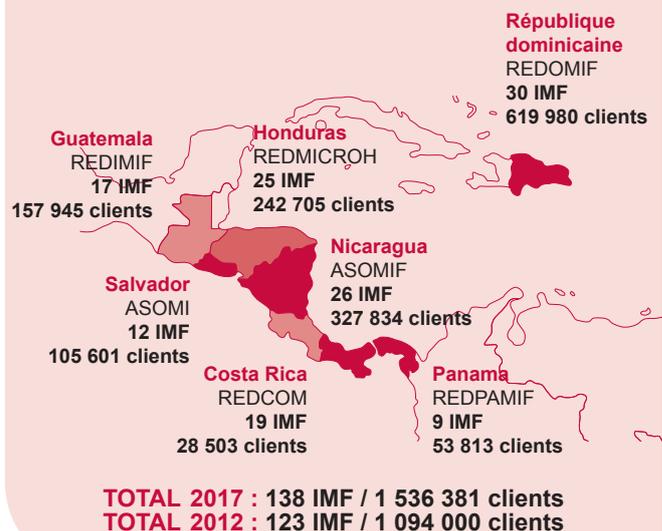
#### Une société de services informatiques

Le réseau du Nicaragua a proposé la création d'une société de services informatiques pour les IMF. Cette société fournit des logiciels dédiés à la gestion des microcrédits et des opérations de microfinance. Le tout accompagné d'un service après-vente.

Nous savons déjà que certains projets ont commencé à générer des revenus pour les réseaux qui les réalisent !

### REDCAMIF, un réseau régional au service des réseaux nationaux

REDCAMIF représente les réseaux nationaux d'IMF de six pays d'Amérique centrale, à savoir le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Panama et le Salvador ainsi que le réseau d'un pays des Caraïbes, la République Dominicaine.

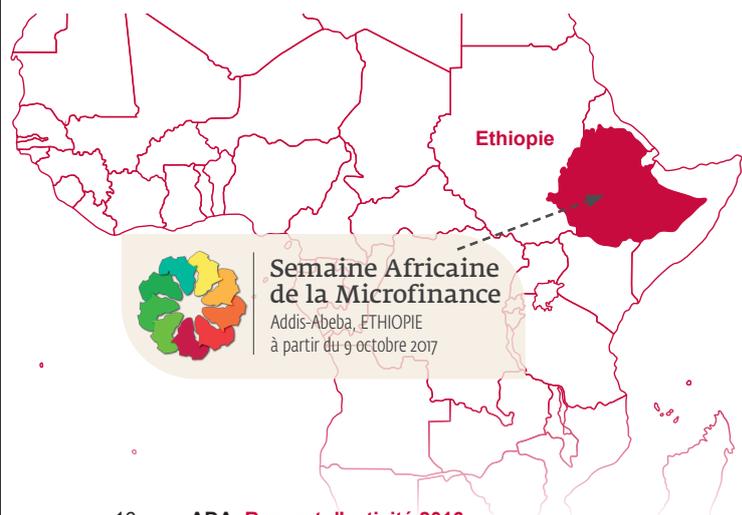




# RENFORCER

## Solutions pour soutenir la croissance des PME

*L'impact positif des petites et moyennes entreprises (PME) sur la croissance économique des pays africains n'est plus à démontrer. Pourtant, le manque de ressources financières et de compétences techniques les empêchent de prospérer durablement. Quel rôle les institutions de microfinance peuvent-elles jouer pour soutenir la croissance de ces PME ? Tel est le sujet phare de la SAM, la Semaine Africaine de la Microfinance, qui se tiendra à Addis-Abeba en Ethiopie du 9 au 13 octobre 2017.*



**Semaine Africaine  
de la Microfinance**  
Addis-Abeba, ETHIOPIE  
à partir du 9 octobre 2017

### Croissance des PME : un nouveau rôle pour la microfinance ?

Au Nord comme au Sud, le segment des PME représente l'un des principaux moteurs de croissance économique et de création d'emplois. Mais malgré leur potentiel, les PME des pays du Sud ont rarement accès au financement bancaire alors que celui-ci est primordial pour leur développement. Cette absence de ressources financières pour les PME est appelée « missing middle » ou chaînon manquant.

En parallèle au manque de financement, les PME sont confrontées à la difficulté d'acquérir les compétences techniques adéquates en matière de gestion, de commercialisation et de développement d'affaires. Des compétences pourtant essentielles à leur croissance.

Si le manque de financement empêche les PME d'investir dans le renforcement de leurs capacités, le manque de capacités suscite la méfiance des financeurs. Idéalement, financement et assistance technique devraient donc être couplés, un mariage que la plupart des dispositifs d'appui au développement des PME actuels ont déjà intégré dans leur approche.

ADA et les réseaux organisateurs de la SAM vont dès lors se pencher sur les solutions de financement et d'assistance technique que les IMF et autres acteurs financiers pourraient fournir aux PME pour que l'entrepreneuriat en Afrique puisse tenir ses promesses en termes de croissance économique, de création d'emplois ou encore de structuration de filières, dans le secteur agricole et agro-alimentaire par exemple.

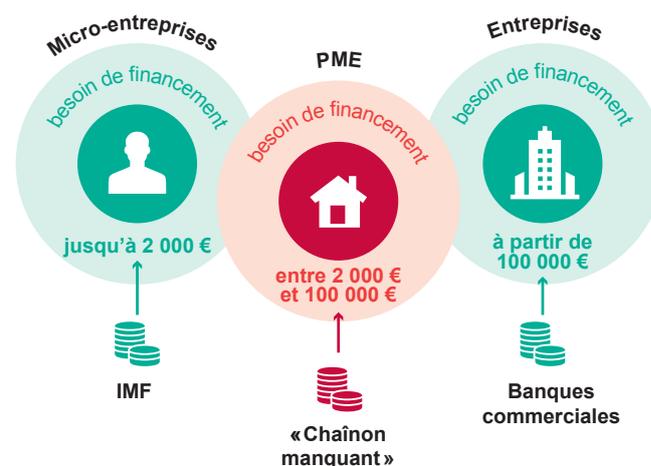
## Les solutions pour entreprendre en Afrique

Les sessions de la Semaine Africaine de la Microfinance 2017 aborderont les solutions pour entreprendre en Afrique selon deux angles d'approche : l'offre et la demande. Cette double analyse permettra de dresser un bilan complet des possibilités de financement et d'accompagnement des PME et bien sûr, d'en identifier les lacunes.

### 1 La demande de services financiers et non financiers pour entreprendre en Afrique

Les PME sont souvent découragées de demander des prêts, principalement en raison de garanties exigées excessivement élevées, tant par les banques que par les IMF. Les études ont d'ailleurs démontré que les demandes de prêts des PME sont beaucoup plus susceptibles d'être rejetées que celles introduites par les micro-entreprises auprès des IMF ou par les grandes entreprises auprès des banques commerciales.

## En Afrique, les PME sont les oubliées du financement



### 2 L'offre de services financiers et non financiers pour entreprendre en Afrique

L'analyse de l'offre confirme que les petites et moyennes entreprises sont mal desservies par rapport aux micro- et grandes entreprises. Les IMF s'adressent principalement aux micro-entreprises, laissant les PME financièrement exclues. Les grandes banques ne sont pas enclines à servir ce segment, principalement en raison de la perspective de rentabilité moindre et d'une perception du risque plus élevé.

Néanmoins, les études révèlent que la plupart des IMF et des banques commerciales considèrent les PME comme le segment de marché le plus prometteur pour la croissance économique. Et c'est une bonne nouvelle : la reconnaissance du haut potentiel des PME est sans aucun doute le premier pas vers l'élaboration de solutions adaptées à ces petits acteurs qui ne demandent qu'à se développer.

## Un sujet en débat pendant une Semaine

Le rôle que les IMF peuvent jouer pour soutenir la croissance des PME sera débattu du 9 au 13 octobre 2017 lors de la troisième édition de la Semaine Africaine de la Microfinance. La SAM est une conférence organisée par les réseaux africains AFRACA (Association Africaine du Crédit Rural et Agricole), AMT (African Microfinance Transparency), MAIN (Microfinance African Institutions Network), AEMFI (Association of Ethiopian Microfinance Institutions), AMFI (Association for Microfinance Institutions au Kenya) et par ADA, avec le soutien de la Coopération luxembourgeoise.

Rejoignez-nous à la Semaine Africaine de la Microfinance 2017 en vous inscrivant sur :

[www.microfinance-afrique.org](http://www.microfinance-afrique.org)



# Bilan (EUR)

## Actif du bilan au 31/12/2016

	2016	2015
<b>Actif immobilisé</b>		
Immobilisations incorporelles	25 459	20 595
Immobilisations corporelles	561 025	657 398
Immobilisations financières	1 801 717	1 439 135
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>2 388 201</b>	<b>2 117 128</b>
<b>Actif circulant</b>		
I. Créances		
dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	311 835	581 490
dont la durée résiduelle est supérieure à un an	-	-
II. Avoirs en banques, en compte de chèques postaux, chèques et encaisse	1 294 301	848 581
<b>Total actif circulant</b>	<b>1 606 136</b>	<b>1 430 071</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>283 161</b>	<b>285 708</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>4 277 498</b>	<b>3 832 907</b>

## Passif du bilan au 31/12/2016

	2016	2015
<b>Fonds propres</b>		
Fonds associatifs	449 906	449 906
Réserve de réévaluation	33 902	13 917
Réserve pour projets à réaliser	439 151	384 623
Résultats reportés	199 807	-100 193
Résultat de l'exercice	33 803	594 528
<i>Résultat des activités de l'exercice</i>	33 803	67 910
<i>Correction perte comptable 2014</i>	-	286 617
<b>Fonds historique pour investissement</b>	<b>1 201 229</b>	<b>1 201 229</b>
<b>Provisions</b>	<b>217 759</b>	<b>88 030</b>
<b>Dettes</b>	<b>1 696 194</b>	<b>1 232 219</b>
dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	1 148 279	701 867
<i>Fonds dédiés sur subventions HMAEE</i>	22 796	41 291
<i>Subvention MAEE non utilisée</i>	614 992	234 025
<i>Dettes fournisseurs, fiscales et au titre de la sécurité sociale</i>	420 491	336 551
<i>Dettes envers des établissements de crédit</i>	90 000	90 000
dont la durée résiduelle est supérieure à un an	547 915	530 352
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>5 747</b>	<b>208 648</b>
<b>Total fonds propres et passif</b>	<b>4 277 498</b>	<b>3 832 907</b>

Les comptes de ADA ont été audités par Deloitte.

Le rapport des comptes audités 2016 de ADA est disponible sur [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org).

# Compte d'exploitation (EUR)

Compte d'exploitation au 31/12/2016

	2016	2015
<b>Financements</b>	<b>7.200.488</b>	<b>7.179.168</b>
<i>Ministère des Affaires Etrangères et Européennes</i>	6.345.441	6.269.822
<i>Subventions d'autres organismes nationaux et étrangers</i>	813.756	322.671
<i>Reports de ressources non utilisées N-1</i>	41.291	586.675
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>518.217</b>	<b>1.077.455</b>
<i>Produits liés aux activités de développement</i>	362.890	977.137
<i>Loyers</i>	139.471	94.553
<i>Dons, Cotisations</i>	15.856	5.765
<b>Autres charges externes</b>	<b>-4.963.297</b>	<b>-4.988.080</b>
<i>Soutien au développement et autres aides versées</i>	-2.961.866	-2.469.770
<i>Autres charges liées aux activités de développement</i>	-1.457.180	-1.958.654
<i>Autres charges liées à la gestion administrative</i>	-544.251	-559.656
<b>Frais de personnel</b>	<b>-2.451.473</b>	<b>-2.603.816</b>
Salaires et traitements	-2.107.661	-2.257.389
Charges sociales		
i) couvrant les pensions	-162.707	-175.400
ii) autres charges sociales	-102.098	-89.710
Autres frais de personnel	-79.007	-81.317
<b>Corrections de valeur</b>	<b>-148.747</b>	<b>-142.240</b>
sur immobilisations corporelles et incorporelles	-148.747	-142.240
sur éléments de l'actif circulant	-	-
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>-96.897</b>	<b>-178.365</b>
<b>Produits provenant de participations</b>	<b>19.721</b>	<b>-</b>
<b>Autres intérêts et autres produits financiers</b>	<b>9.678</b>	<b>21.829</b>
provenant d'entreprises liées	-	-
autres intérêts et produits financiers	9.678	21.829
<b>Corrections de valeur sur immobilisations financières et sur valeurs mobilières faisant partie de l'actif circulant</b>	<b>-43.005</b>	<b>-</b>
<b>Intérêts et autres charges financières</b>	<b>-10.884</b>	<b>-11.423</b>
concernant des entreprises liées	-	-
autres intérêts et charges financières	-10.884	-11.423
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>33.803</b>	<b>354.528</b>
<i>Résultat des activités de l'exercice</i>	33.803	67.910
<i>Correction perte comptable 2014</i>	-	286.618

# ADA, des projets et des solutions dans le monde

## Asie du Sud-Est



### FINANCER les IMF à mission sociale forte à travers le fonds LMDF (pp. 10-12)

- 38 IMF conseillées par ADA et financées par le LMDF dans 17 pays
- Un encours des prêts de 18 millions d'euros
- 40 400 entrepreneurs directement atteints, dont 74% de femmes

### ACCOMPAGNER les IMF dans leur développement opérationnel

- La microfinance verte au Pérou avec notre partenaire COPEME et aux Philippines avec le réseau MCPI
- Le leasing agricole au Burkina Faso
- Les produits et services adaptés aux jeunes entrepreneurs au Burkina Faso, au Togo, au Niger et au Rwanda (pp. 04-06)

### CONSEILLER le secteur pour créer un environnement favorable à la finance inclusive

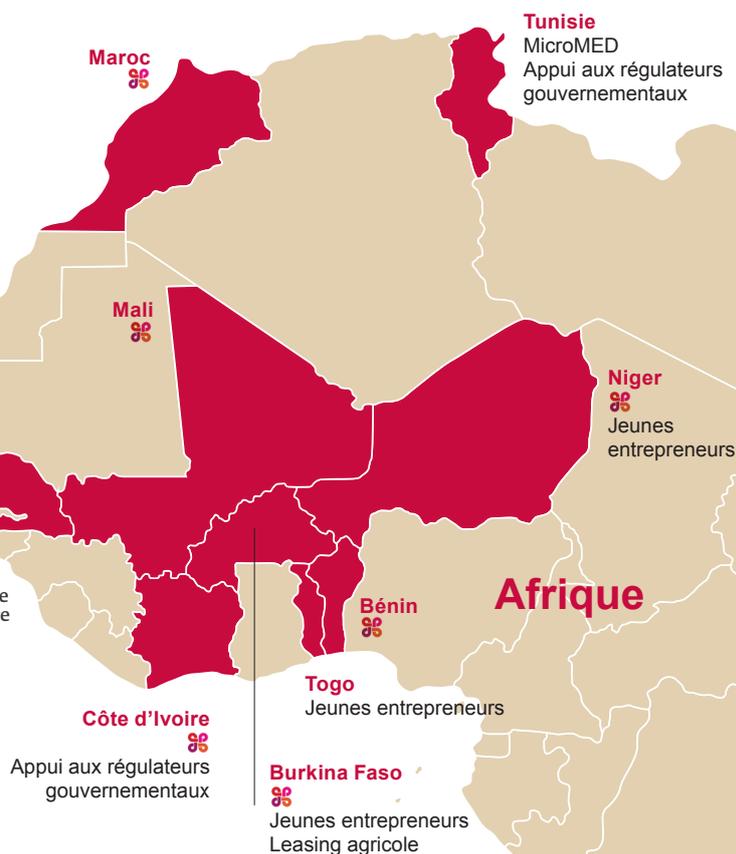
- En Afrique : les réseaux MAIN, AMT, CIF et les régulateurs gouvernementaux en microfinance en Côte d'Ivoire, Cabo Verde, ainsi qu'en Tunisie avec le projet MicroMED
- En Asie du Sud-Est : les associations professionnelles : Lao Microfinance Association (MFA), Vietnam Working Group et Cambodia Microfinance Association
- En Amérique centrale : le réseau REDCAMIF (pp. 13-15)

60% des formations se sont déroulées en Afrique. La majorité a été dispensée par le réseau de **110 formateurs** en Afrique francophone (ex-CAPAF), géré par ADA, et présent dans **13 pays**.

**Cabo Verde**  
Appui aux régulateurs gouvernementaux



**Sénégal**  
SAM 2015  
Semaine Africaine de la Microfinance  
Dakar, SÉNÉGAL  
29 juin - 3 juillet 2015



En 2016, **117 formations** ont été organisées par ADA et ses partenaires en Afrique, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est d'une durée cumulée de près de **500 jours**, avec près de 2000 participants.



## Amérique latine

### PROFESSIONNALISER le secteur avec de l'assistance technique, des outils et des formations sur-mesure fournies par ADA 3T sur :

- La performance financière et sociale (p. 12)
- La gestion des risques
- La gouvernance et la transparence
- La diversification des produits (développement de produits, finance agricole (p. 9), micro-assurance...)



La MFI Factsheet Microfact, l'outil d'évaluation de la performance financière et sociale des IMF, téléchargeable gratuitement, a été utilisée par plus de **600 IMF** !

### RENFORCER les capacités professionnelles des PME

- Proposer un appui technique pour renforcer les petites et moyennes entreprises au Rwanda et aux Philippines (p. 16)
- La Semaine Africaine de la Microfinance 2017 sera consacrée à la thématique d'adaptation de la finance inclusive aux besoins des PME africaines.

Ethiopie SAM 2017



Semaine Africaine de la Microfinance  
Addis-Abeba, ETHIOPIE  
à partir du 9 octobre 2017

Rwanda Jeunes entrepreneurs Appui aux PME



### Une initiative en finance digitale pour 12 pays africains

Les technologies changent et font bouger les lignes en matière de services financiers. C'est aussi le cas en Afrique, notamment pour les institutions de microfinance. Mais si les IMF africaines ont bien compris les enjeux, elles ne savent pas toujours comment aborder le problème. N'ayant pas forcément les compétences en interne, elles hésitent devant le maquis des solutions et des fournisseurs possibles et s'inquiètent de faire les mauvais choix ou de ne pas être en mesure de mener à bien des projets pourtant coûteux. Avec sa Digital Finance Initiative, ADA ambitionne de les accompagner dans cette démarche et de les aider à utiliser au mieux les technologies du mobile et du cloud.

# PARTAGER

## Solutions pour disséminer les savoirs ici et ailleurs

*Conférences, séminaires, ateliers et publications : autant d'occasions de partager nos connaissances avec nos partenaires et de stimuler les échanges d'expérience entre les nombreux acteurs de la finance inclusive, au Luxembourg et dans le monde.*

### Symposium académique 2016

La troisième édition du Symposium s'est déroulée autour du sujet de l'innovation et de la technologie au service de l'inclusion financière et a été organisée avec le soutien de l'Institut de la Banque européenne d'investissement et de la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg.



### Midis de la microfinance

Quatre Midis de la microfinance ont été organisés en mars, juin, octobre et décembre pour sensibiliser le grand public luxembourgeois aux enjeux de l'inclusion financière.

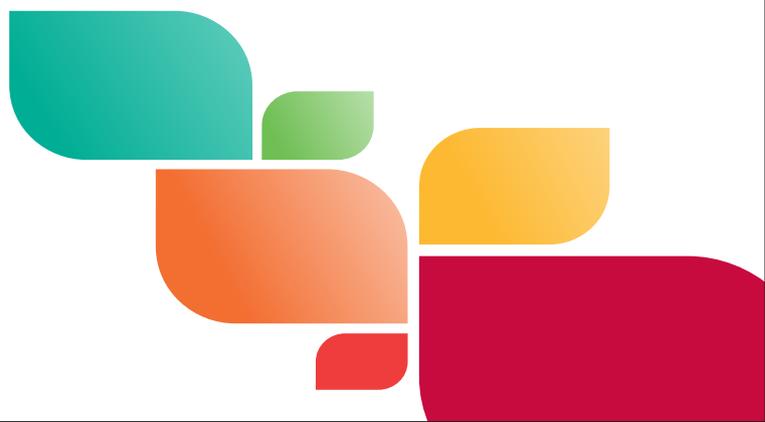
Quatre thèmes ont été abordés en 2016 :

- Fonds d'investissement et microfinance : comment relancer l'agriculture durable dans les pays en développement ?
- Les fonds en microfinance : défis et opportunités d'un investissement socialement responsable
- Les services bancaires mobiles et la microfinance : qu'en est-il des clients ?
- La microfinance islamique : une solution pour élargir l'inclusion financière ?



### Mekong Forum 2016

La première édition du Mekong Financial Inclusion Forum a été co-organisée par le Banking with the Poor Network (BWTP) et ADA, en collaboration avec l'Asian Development Bank (ADB) et le United Nations Capital Development Fund (UNCDF). L'objectif du forum était de renforcer la collaboration entre les pays de la région du Mékong dans le but d'améliorer le développement du secteur de la finance inclusive dans la sous-région. Accueillant plus de 320 participants, l'évènement a inclus la première Foire aux investisseurs de la région. Au total, 15 investisseurs étaient présents, et 113 rencontres de speed-dating ont été organisées. Les données de 41 IMF ont été récoltées en amont de la Foire. Deux formations ADA ont été organisées en marge de l'évènement, une formation SIMFI et un atelier sur la diversification de produits financiers.



# Nos partenaires

Nos partenaires de terrain nous permettent d'agir, mais rien n'aurait été possible sans l'appui de nos partenaires institutionnels. Merci à tous ceux qui nous soutiennent !



Nous partageons la maison de la microfinance avec les partenaires suivants





**Editeur**

ADA asbl  
39 rue Glesener  
L-1631 Luxembourg  
Tél. : +352 45 68 68 1  
Fax : +352 45 68 68 68  
[www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

RCS Luxembourg F 199  
CCPL IBAN LU64 1111 1189 2705 0000

Copyright : ADA, mai 2017

Cette publication a été réalisée par Cropmark  
et imprimée par **Weprint** sur du papier recyclé.

Suivez ADA sur 

 **ADA Inclusive Finance**

