

# ETUDE DE CAS

2017



**PILARH OPDF**

LA MICROFINANCIERA RURAL DE HONDURAS.

## Projet de finances rurales inclusives dans le Corridor Lenca du Honduras



*Etude de cas du projet pilote « Projet de finances rurales inclusives dans le Corridor Lenca du Honduras » mis en œuvre par Projets et Initiatives Locales pour l'Auto-développement Régional du Honduras - Organisation Privée de Développement Financier (PILARH OPDF) rattachée au Réseau hondurien d'institutions de microfinance REDMICROH. Cette étude entre dans le cadre du programme régional établi entre le Réseau centro-américain et caribéen de microfinance (REDCAMIF) et ADA Luxembourg, qui vise à promouvoir l'inclusion financière par l'innovation dans la mise en œuvre de produits financiers.*



## 1. INTRODUCTION

L'organisation ADA Luxembourg ([www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)) et le Réseau centro-américain et caribéen de microfinance (REDCAMIF) ont développé un projet visant à accélérer l'inclusion financière dans la région d'Amérique centrale et de la République dominicaine. D'une durée de cinq ans, ce projet comprend trois axes de travail : i) Professionnalisation du secteur, ii) Viabilité des réseaux nationaux et développement de services et ; iii) Développement de produits financiers innovants et inclusifs en matière de finance rurale et de logement social progressif dans 33 institutions de microfinance affiliées, réparties équitablement entre les 7 pays de la région.

En matière de finance rurale, la collaboration ADA - REDCAMIF a permis le développement de quatre produits financiers destinés au secteur rural et comprenant « une externalité positive pour l'environnement » : i) Ligne de crédit productif environnemental ; ii) Financement des énergies renouvelables ; iii) Leasing financier rural ; iv) Financement des femmes entrepreneures en zone rurale.

En termes de logement, le projet s'est concentré sur l'expansion des services financiers visant à améliorer la qualité de vie des familles. Ce programme a permis d'identifier sept produits qui ont la particularité d'être progressifs. En effet, ils offrent des options d'investissement allant des projets simples de rénovation, amélioration et construction jusqu'aux projets plus complexes de construction d'un logement. Ces sept produits sont les suivants : i) amélioration progressive du logement ; ii) amélioration complète du logement ; iii) achat de terrain et légalisation ; iv) construction de logement ; v) achat de logement ; vi) crédit pour l'intégration de services communautaires dans le secteur rural et ; vii) épargne logement programmée.

## 2. CONTEXTE INITIAL

Projets et Initiatives Locales pour l'Auto-développement Régional du Honduras - Organisation Privée de Développement Financier (PILARH OPDF) est une institution qui fournit des services financiers à la population hondurienne aux revenus moyens et faibles, principalement dans des zones rurales du pays. Elle est régie par la loi et la Commission nationale des banques et assurances du Honduras (CNBS). Dans les zones où PILARH OPDF déploie ses activités, une majorité de banques, entreprises financières, OPDF, coopératives d'épargne et crédit offrent également des produits financiers qui présentent des caractéristiques particulières en matière de prix, modalités de paiement, conditions et objectifs. Dans les zones rurales où PILARH OPDF est présente, il existe une demande pour le financement de la production agricole et du renforcement des chaînes de valeur.

Lors de la mise en œuvre du projet pilote, PILARH OPDF enregistrait de grandes réussites avec une croissance de 30% de son portefeuille et de 15% du nombre de clients. La perfor-

mance mise en lumière par ces indicateurs financiers lui a valu une augmentation du nombre de bailleurs de fonds (Oikocredit, Triple Jump, LMDF et Cordaid) et du volume de ses ressources de 3 millions de dollars. À la même époque, des outils ont été mis en œuvre pour gérer les risques et améliorer les processus de crédit. L'augmentation du financement s'est traduite par une diversification de son offre de produits pour les secteurs économiques tels que l'agriculture, les énergies renouvelables, l'entrepreneuriat et l'extension du crédit aux femmes.

Avec le lancement du projet d'inclusion financière, PILARH OPDF a identifié l'opportunité d'étendre son portefeuille de produits et d'améliorer ceux qui existaient déjà, en offrant aux clients de meilleures conditions de financement et des produits attractifs et en finançant des investissements productifs dans les départements de Lempira et d'Intibucá. PILARH OPDF a pris la décision de mettre en œuvre le produit « Microarriendo Financiero », dont le point de départ consiste à doter les clients en systèmes de production d'équipement modernes, respectueux de l'environnement et ajoutant de la valeur aux systèmes productifs.

La mise en œuvre de ce produit financier est la première expérience de ce type au Honduras puisqu'aucune autre institution financière ne l'avait fait auparavant. Ce caractère innovant a eu des implications sur sa validation par la Commission nationale des banques et assurances (CNBS), même si le règlement du système financier national prévoyait déjà les normes et conditions pour sa mise en œuvre.

Les raisons qui ont motivé PILARH OPDF à mettre en œuvre le produit « Microarriendo Financiero » avec une approche environnementale s'appuient sur plusieurs facteurs : i) Offrir aux clients actuels un produit financier leur permettant d'acquérir des équipements et des machines qui améliorent leurs systèmes productifs et leur rentabilité, sans compromettre leurs actifs déjà en place ; ii) Acquérir des équipements et des machines respectueuses de l'environnement ; iii) Devenir une institution avant-gardiste en offrant des produits innovants sur un marché à haute demande de financement pour la population à faibles revenus mais saturé en milieu urbain.





### 3. DESCRIPTION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET AU SEIN DE L'IMF

Le projet de finances rurales inclusives dans le Corridor Lenca, conduit par PILARH OPDF, visait à mettre en œuvre le projet pilote du Microarriendo Financiero dans les agences de La Esperanza, dans le Département d'Intibucá et dans les agences de Lepaera et Gracias dans le Département de Lempira.

Pour démarrer, un technicien a été nommé au sein du personnel pour coordonner le projet et des agences dotées d'un bon potentiel de mise en œuvre ont été retenues. Dans ces agences, les conseillers ont été nommés parmi les plus compétents sur le produit Microarriendo Financiero et connaissaient dès le départ la différence entre un crédit traditionnel et un microleasing. La formation de ces conseillers a été organisée au siège principal et dans les agences pilotes. Puis une stratégie d'échanges a été mise en place entre les clients qui bénéficiaient déjà du produit et ceux qui souhaitaient en savoir davantage sur le schéma de financement, les équipements et les bénéfices réels du produit financier. De plus, des foires ont été organisées localement par PILARH OPDF en partenariat avec les fournisseurs d'équipements et de machines. Elles ont eu un effet positif et inattendu, dans le sens où elles ont permis aux clients de découvrir in situ les équipements, leur fonctionnement, la praticabilité et les conditions de financement.

Par ailleurs, la participation proactive du Directeur général a été déterminante, notamment pour l'attribution des ressources matérielles, de l'équipe technique et du temps nécessaire au projet. Outre la participation active du management des pôles commercial, risques, finance, opérations et contrôle interne, des efforts importants ont été déployés pour la mise en œuvre, la conception, la promotion/marketing, la vente du produit et d'autres aspects du processus. PILARH OPDF était pleinement consciente qu'elle s'engageait dans un produit innovant, inédit dans le secteur financier actuel et que cela impliquait des changements importants dans le processus d'adaptation et de mise en œuvre du produit. Cela s'est traduit, entre autres, par des modifications dans les processus de commercialisation et de choix de clientèle cible, une expérience positive pour la gestion de produits financiers différenciés.

Quatre partenariats ont été conclus avec des fournisseurs offrant des machines et équipements adaptés aux besoins en termes de production et d'investissement des clients de PILARH OPDF, et respectueux de l'environnement. Les fournisseurs ont joué un rôle d'assistance technique, de formation et de suivi dans la gestion des équipements acquis, aussi bien pour les techniciens que pour les clients.

Un échange d'expériences entre clients a été possible dans le cadre du projet pilote. D'une part, les clients ont eu l'occasion d'observer le fonctionnement des équipements en direct avec les fournisseurs et les techniciens de PILARH OPDF, ce qui a

généralisé la confiance et l'intérêt nécessaires pour partager leurs inquiétudes au sujet des actifs à acquérir. D'autre part, les visites dans les fermes des clients qui utilisaient déjà des équipements pour leur fonctionnement, avantages et utilisation, ont permis de réduire les doutes des clients et d'informer la décision d'investir ou non, dans l'acquisition des biens sous forme de leasing.

Le produit a eu un impact non seulement sur la vie des clients qui l'ont souscrit, mais aussi sur la communauté. Il a été un facteur d'accélération de l'économie locale grâce à la valeur ajoutée des équipements et les machines sur la production. Par exemple, la location de machines à dépulper et à sécher le café a permis aux clients d'améliorer leur productivité, donner une plus grande valeur ajoutée à leur produit et réduire le temps et les coûts de traitement, mais elle a aussi permis aux petits producteurs de la communauté de bénéficier plus facilement du service de dépulpage et de séchage, le tout à moindre coût, plus rapidement, tout en réduisant l'impact environnemental dans la communauté.



L'image de PILARH OPDF a beaucoup progressé dans les communautés où le projet a été mené à bien, mais aussi auprès des bailleurs de fonds, des partenaires stratégiques, de la concurrence et des clients actuels et potentiels, notamment grâce à l'introduction d'un produit innovant et accessible aux segments de populations cibles. Cela s'ajoute à l'opportunité de commercialiser un produit financier différent des produits traditionnels, en répondant aux besoins d'investissement des petits et moyens producteurs des zones d'activité de PILARH OPDF.

Le critère de sélection des clients potentiels implique de disposer d'une capacité de paiement suffisante, d'une unité de production opérationnelle et d'un marché qui leur permette d'offrir le service et l'équipement aux voisins de leur communauté. L'autre spécificité opérationnelle importante du « Microarriendo Financiero » prévoit que dans la zone d'activité du client qui va louer l'équipement, il doit y avoir un client émergent (marché secondaire) au cas où le client original refuse l'équipement au dernier moment.

Des partenariats ont été conclus avec 5 fournisseurs d'équipements et de machines pour la production. Le prochain objectif de PILARH OPDF sera d'étendre le nombre de microleasing dans le secteur productif rural et de déployer l'expérience dans le secteur de la petite industrie.

#### 4. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS L'IMF DEPUIS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le pilote a permis à PILARH OPDF de mettre au point une méthodologie de mise en œuvre pour de nouveaux produits financiers, qui lui permette d'étendre de manière organisée et systématisée l'expérience à d'autres types de clients dotés de divers systèmes productifs et affaires, comme les secteurs de la petite industrie et du commerce. L'expérience pilote a donné la confiance et la pratique nécessaires pour la phase suivante d'extension des niches de marché avec d'autres types d'équipements et de machines.

Parmi les conditions financières posées par PILARH OPDF, la prime initiale a été fixée à 10 % de la valeur totale de l'équipement, pour garantir que la transaction ait effectivement lieu et que le client prenne conscience de l'engagement et de la responsabilité qu'il prend en signant le contrat. De plus, 10 % du montant financé a été prévu comme option d'achat (dernier versement), ceci afin de s'assurer que le client entretient l'équipement selon les recommandations techniques du fabricant, et qu'il conserve le bien à la fin de la période prévue.

Les partenariats stratégiques ont dépassé la simple relation contractuelle entre les entreprises, car PILARH OPD a choisi des fournisseurs commerciaux qui avaient aussi une approche de développement dans leurs missions. Ceci a consolidé les processus de formation, d'assistance technique et de conseils ponctuels destinés aux clients et aux techniciens pour leur permettre d'acquérir des connaissances et de développer des compétences en matière de vente et de conseil pour l'équipement et les machines. Ces partenariats comprennent une relation étroite de coordination avec des acteurs locaux tels que les mairies, les ONG, les organisations privées, entre autres, afin de consolider la relation avec les clients. Compte-tenu des caractéristiques du produit, la sélection du client cible est très différente, puisqu'il s'agit d'une sorte de surclassement vis-à-vis de la clientèle rurale, normalement financée par PILARH OPDF.

#### 5. FACTEURS AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Divers facteurs ont contribué au succès du projet pilote. Parmi eux, l'appui de la gouvernance d'entreprise et l'engagement de la Direction générale qui ont activement participé au processus de mise en œuvre.

Les expériences et les connaissances du management et de l'équipe chargés de la mise en œuvre du pilote en matière de chaîne de production agricole ont permis de réduire l'incertitude inhérente à la sélection et au suivi des clients, ainsi qu'à l'utilisation des équipements et des machines, et de sélectionner au mieux les offres des fournisseurs.



L'autorisation délivrée par la CNBS après un intense processus de plaidoyer marque une étape importante dans le secteur financier pour le développement au Honduras, et du même coup pour PILARH OPDF, qui s'est positionnée à l'avant-garde de l'innovation et de l'inclusion financière au niveau rural.

Le projet a également pu compter, au sein de REDMICROH, sur un technicien offrant de l'accompagnement dans le processus de planification et d'exécution opérationnelle et budgétaire, sur les réunions du comité de suivi qui prenait les décisions pour le bon déroulement du projet, sur le conseil et l'accompagnement dans l'exécution des tâches telles que la formation, le planning commercial, la recherche de fournisseurs et l'élaboration de stratégies.

Le conseil apporté par REDCAMIF dans la structuration du projet et la formation théorique en microleasing a apporté une plus grande fluidité dans la mise en œuvre et a permis de résoudre les obstacles rencontrés.

#### 6. OBSTACLES RENCONTRÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les obstacles à surmonter pour la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- la difficulté initiale du personnel de terrain avec la courbe d'apprentissage pour assimiler la gestion du produit et accepter le changement induit par les différentes caractéristiques du crédit ;
- le démarrage initial du processus de commercialisation auprès des clients a pris du temps, en raison de nouvelles caractéristiques qui ont suscité des doutes quant au fonctionnement et à la gestion du financement ;

- la disponibilité de stocks d'équipement et de machines dans le pays : la demande inattendue du produit financier pour un type d'équipement a provoqué la rupture du stock régulier du fournisseur, à laquelle s'est ajouté le temps d'attente (jusqu'à quatre mois) pour l'importation des biens. Suite à ces délais, quelques clients ont changé d'avis sur l'acquisition de l'équipement en leasing ;

- le résultat final s'est avéré positif, mais le temps passé à convaincre la CNBS d'approuver le produit a quelque peu altéré l'atteinte des résultats en termes de clients, de portefeuille et de type d'équipement. Le manque d'expérience de la Commission et du secteur financier dans le développement du produit a également joué dans la balance : la CNBS a particulièrement étudié la question des retards de paiement et de l'adéquation des fonds propres. En même temps, l'absence d'expériences pratiques semblables dans la région a augmenté la courbe d'apprentissage et a poussé PILARH OPDF à développer une approche par l'essai et l'erreur.

## 7. RÔLE DU RESEAU NATIONAL ET DE REDCAMIF

REDMICROH et REDCAMIF ont été des acteurs importants dans la réussite du projet. Au sein de REDMICROH, cette réussite tient sur une équipe technique chargée de la formulation du projet, de l'accompagnement dans l'élaboration du plan d'activités et des budgets, du suivi et de l'accompagnement sur le terrain lorsque cela était nécessaire pour atteindre les objectifs, depuis l'appui jusqu'au processus de formation. L'équipe a également contribué au succès en fournissant des outils, avec la gestion fiable des fonds pour éviter que les activités ne prennent du retard, avec l'évaluation de la mise en œuvre du projet au sein du comité de suivi, ce qui a permis de prendre les bonnes décisions et de garantir l'avancée normale et la réussite du projet, la prise en charge des rapports, la redéfinition des activités, les orientations sur les plans technique et administratif. Enfin, l'équipe a fourni un appui dans la recherche d'alternatives en matière de fournisseurs.

Avec son équipe technique, REDCAMIF a orienté les différentes étapes de mise en œuvre du projet, a fourni des outils adéquats pour le produit « Microarriendo Financiero », a facilité le programme de formation pour la gestion des outils, a pris les bonnes décisions pour réorienter quelques activités qui n'avaient pas été identifiées dans le document initial mais qui, néanmoins, se sont avérées nécessaires dans l'exécution du projet.

Pour toutes ces raisons, la structure dans les réseaux a joué un rôle important dans le succès du projet.

## 8. RECOMMANDATIONS POUR D'AUTRES ACTEURS SOUHAILANT RÉPLIQUER CET EXEMPLE DE RÉUSSITE

- l'institution doit avoir de l'expérience dans les activités de production qui seront financées et elle doit être en capacité de renforcer les compétences du personnel, disposer d'une structure technique et avoir les ressources nécessaires pour fournir des produits et services innovants ;

- le projet doit bénéficier d'un appui institutionnel, c'est-à-dire de la gouvernance d'entreprise et la Direction générale ;

- le projet doit prévoir la mise en œuvre d'un programme de formation adapté au personnel qui participe au développement et à la gestion du projet et le suivre. Il est recommandé que le programme de formation comprenne des stages au sein d'institutions ayant déjà développé le produit ou des échanges d'expériences avec elles ;

- le projet doit comporter un programme de formation destiné aux clients et portant les conditions du produit financier, ses avantages, des démonstrations de fonctionnement de l'équipement et de son entretien pour s'assurer d'une utilisation optimale, ainsi que d'autres thèmes similaires contribuant à la fidélisation du client au produit. Il est recommandé que ce processus de formation soit organisé en partenariat avec les parties prenantes ;

- le produit étant très sélectif, il convient de sélectionner l'agence qui présente le plus grand potentiel de clients (avec une capacité économique suffisante, et la volonté d'investir dans leurs structures génératrices de revenus et la définition de l'activité économique à financer). Il faut également s'assurer que l'équipe technique choisie est bien celle qui bénéficie du plus grand soutien institutionnel, et a l'expérience des activités économiques identifiées. Dans le cas de PILARH OPDF, c'est l'expérience dans le financement de la production de café et de légumes qui a assuré la bonne mise en œuvre et le développement du produit ;

- l'idée de commencer par un pilote contribue à faire les corrections et les ajustements requis avant d'étendre le produit à d'autres agences, zones géographiques ou activités économiques. Mais il est important de définir des cibles réalistes : nombre de clients, montant du portefeuille à prêter et type d'activités et d'équipements. Le projet doit également veiller à la disponibilité, tant au niveau local que national, des équipements ;

- l'institution doit disposer de sources de financement suffisantes pour pouvoir acquérir les équipements ;

- elle doit disposer du software comprenant un module spécial pour faciliter le suivi du produit et de toutes ses composantes ;

- un plan de commercialisation spécifique doit être défini pour le produit, comprenant les foires à démonstrations, les échanges d'expériences, ou les stages, chez des clients qui utilisent déjà les équipements ou les machines ;

- les zones choisies pour le développement du projet doivent aussi offrir au client qui acquiert le produit la possibilité d'offrir et vendre, à son tour, les services générés par l'équipement qu'il a loué. Elles doivent aussi offrir un marché secondaire, soit des clients potentiels pour placer l'équipement au cas où le client original reviendrait sur son engagement ;

- les entités soumises à régulation doivent connaître les exigences de l'organe de régulation en matière de conformité aux normes et d'indicateurs financiers ;

- le projet doit être très sélectif avec les fournisseurs d'équipements et de machines, dans la mesure où le client s'adresse à l'IMF en cas de questions ou pour se plaindre des équipements. Les conventions de partenariat doivent dès lors être très claires et spécifiques, et inclure, si possible, une clause de fidélité.





## Merci à ceux qui ont participé à cette étude de cas :



Depuis 1994, ADA s'engage à développer l'offre de microfinance au service des populations exclues des circuits bancaires classiques. Son action consiste à renforcer l'autonomie et les capacités des institutions de microfinance (IMF), des associations professionnelles et des réseaux. Elle apporte également un appui aux gouvernements pour soutenir et structurer le secteur de la microfinance au niveau régional ou national.

ADA propose et développe des produits de microfinance spécifiques et innovants, impactant positivement la vie de milliers de personnes, organise des formations et des enseignements à destination des professionnels de la microfinance qui agissent dans et pour le Sud, et conseille et soutient les IMF dans leur recherche de fonds. De plus, ADA a fait le choix d'être présente dans le domaine de la recherche pour anticiper les futurs besoins du monde de la microfinance et pour mesurer l'impact social de ses actions. Sa souplesse lui permet d'adapter chaque projet en fonction des besoins de ses partenaires et des réalités du terrain.

ADA bénéficie du Haut Patronage de S.A.R la Grande-Duchesse de Luxembourg.



REDCAMIF est une entité privée, à but non lucratif, apolitique, non religieuse, composée d'associations et d'institutions spécialisées en microfinance dans l'Isthme centraméricain et caraïbe. En tant que réseau, REDCAMIF cherche à consolider l'industrie de la microfinance dans la région par la représentation syndicale, le renforcement institutionnel, la recherche de la durabilité des réseaux et la génération d'alliances stratégiques, avec des ressources humaines qualifiées et éthiquement engagées, afin de contribuer, à travers ses programmes, à l'amélioration de la qualité de vie des familles à faibles revenus.

REDCAMIF regroupe les réseaux nationaux de sept pays (Guatemala, Honduras, République dominicaine, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica et Panama) qui, fin 2017, regroupaient 141 IMF au service de plus de 1,8 million de micro-entrepreneurs, dont 59% de femmes.



Le Réseau de microfinance du Honduras REDMICROH est une association civile à but non lucratif, dont l'objectif principal est de représenter ses membres, en coordonnant et en canalisant les efforts et les ressources des institutions associées pour promouvoir des projets d'intérêt commun liés à la microfinance.



PILARH OPDF est un organisme privé de développement financier, spécialisé dans la fourniture de services financiers, qui a obtenu son statut juridique d'OPDF le 22 octobre 2007. Il favorise le développement économique de la région de l'Ouest en finançant diverses activités productives pour les microentrepreneurs agricoles et non agricoles qui, en raison de leur situation géographique, n'ont pas accès aux services bancaires formels.

Il s'adresse en particulier aux microentreprises agricoles familiales, dont la plupart sont des entreprises de travail indépendantes de transformation ou de services.