



**Groupe d'Économie  
Solidaire du Québec**



# POUR UN LEVIER DE FINANCEMENT SOLIDAIRE NORD-SUD PROPRE AU QUÉBEC

Proposition spontanée au MRI

Version présentée au conseil

Décembre 2013

## 1. Les promoteurs de l'initiative

**L'Association québécoise des organismes de coopération internationale**, l'AQOCI, regroupe **69 organisations** de 13 régions du Québec qui œuvrent, à l'étranger et localement, pour un développement durable et humain.

L'AQOCI a pour mission de promouvoir et soutenir le travail de ses membres ainsi que leurs initiatives en faveur de la solidarité internationale. En s'appuyant sur la force de son réseau, l'AQOCI œuvre à l'éradication des causes de la pauvreté et à la construction d'un monde basé sur des principes de justice, d'inclusion, d'égalité et de respect des droits humains. Le mandat de l'AQOCI consiste à :

- soutenir et promouvoir le travail de ses membres auprès des instances gouvernementales, des décideurs politiques, des médias et du grand public ;
- influencer les décideurs et participer à l'élaboration des politiques provinciales et fédérales en matière de coopération internationale, de stratégies d'aide au développement et de relations internationales ;
- renforcer les capacités de ses membres par la diffusion d'information et d'outils stratégiques ainsi qu'en offrant régulièrement des formations ;
- favoriser la concertation et la mobilisation du réseau en multipliant les occasions d'échange entre les ONG québécoises, les autres acteurs de la société civile du Québec et les partenaires des pays Sud ;
- produire et publier des mémoires, des analyses de fond et des prises de position en lien avec la politique étrangère canadienne et québécoise ainsi que l'actualité nationale et internationale ;
- sensibiliser, éduquer et promouvoir l'engagement du public québécois en faveur de la solidarité internationale.

### **Le Groupe d'économie solidaire du Québec**

Le Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ) a une expérience relativement inédite dans l'univers québécois de la coopération internationale. Né à l'aube de l'an 2000, son entrée dans la coopération Nord-Sud est relativement tardive mais surtout le distingue : elle n'est pas celle de la défense et la promotion des droits humains ou de l'aide humanitaire. Elle passe plutôt par l'économie sociale et solidaire dans la tradition historique instituée par le mouvement coopératif, des syndicats de travailleurs et le syndicalisme agricole à savoir que le premier fil rouge des initiatives de «lutte contre la pauvreté» est celle d'une lutte contre la dépendance économique et donc pour le contrôle de leur propre développement.

Le GESQ créé il y a 12 ans pour réaliser au Québec en 2001 une rencontre internationale qui donnait suite à une première, fondatrice, qui s'était tenue dans un pays du Sud (Lima, Pérou, 1997). L'évènement de 2001 a débouché sur un nouveau rendez-vous à Dakar (Sénégal, 2005) et donné lieu à la création d'un Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire (RIPESS). C'est depuis les débuts de cette «aventure» que l'axe central de travail du GESQ est de croiser au Québec et ailleurs dans le monde la coopération internationale et l'économie solidaire.

Aujourd'hui le GESQ réunit des dirigeants du mouvement coopératif (CQCM, SOCODEVI et DID); du mouvement des producteurs agricoles, l'UPA-DI ; de l'AQOCI ; de la CSN ; de réseaux institutionnels (Services de coopération et de développement international de collèges) et de groupes de recherche rattachés à des universités.

### UPA DI

UPA DI établit depuis 20 ans des partenariats avec des organisations paysannes d'Afrique et d'Amérique Latine afin de renforcer leur capacité à agir collectivement pour le développement de l'agriculture et le mieux-être des familles paysannes. Cet engagement résulte d'une prise de conscience que l'avenir de chaque famille agricole est intimement lié avec celui de millions d'autres à travers le monde. La libéralisation des échanges commerciaux au plan mondial est source de pressions croissantes sur les agricultures du Sud comme du Nord. Dans ce contexte, le développement durable de l'agriculture doit nécessairement passer par la mondialisation des solidarités.

## 2. Introduction

Le GESQ, appuyé en cela par une douzaine d'organisations dont l'AQOCI, a proposé dans son mémoire à la Commission parlementaire sur le projet de loi 27 portant sur l'économie sociale la mise sur pied d'un fonds dédié au soutien à de petites et moyennes entreprises d'économie sociale (entreprises collectives, coopératives, associatives et mutualistes) au Sud faisant des prêts et des garanties de prêts.

**Ce fonds aurait une mission claire de solidarité internationale, avec une identification québécoise ostensible. Ce projet aura pour but d'offrir un levier complémentaire aux autres actions de coopération internationale soutenues par les organisations de coopération internationale (OCI) québécoises et qui vise la pérennité dans sa capacité d'investissements socialement utiles et économiquement viables. Il aura donc un objectif de viabilité économique au même titre que les fonds de travailleurs dont il s'inspire.**

### **Extrait du mémoire du GESQ à la Commission parlementaire sur le projet de loi 27**

*Pour ce qui relève du plan d'action prévu à l'article 8 du Projet de loi, en collaboration particulière avec le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur et la future Agence québécoise de solidarité internationale (AQSI),*

***Que soit encouragée la mise sur pied d'un fonds dédié permettant le soutien à de petites et moyennes entreprises de type coopératif, associatif et mutualiste et autres initiatives de l'économie sociale dans le cadre de sa coopération Nord-Sud.***

*Ce fonds pourrait être construit à l'image des fonds dédiés au développement des régions du Québec comme les Fonds de travailleurs et d'autres comme l'Alliance coopération qui a émergé du Sommet international Desjardins/ACI.*

### **La nécessaire complémentarité de l'appui technique, du don et des outils financiers remboursables**

La coopération Nord-Sud du Québec, celle du gouvernement comme celle des OCI et autres acteurs n'a que peu de capacité de prêts en faveur de leurs partenaires du Sud. L'essentiel de la coopération se réalise sous forme de don et par la prestation de services techniques sans contrepartie. Depuis plus de 40 ans, les OCI du Québec agissent principalement à partir du dispositif des dons en provenance du public et des financements publics des États. Or la demande de financement des partenaires du Sud, notamment pour financer des infrastructures économiques locales et alimenter une capacité locale de financement, se présente dans un grand nombre de projets depuis des années. Pour répondre à cette demande, le Québec doit

élaborer une politique et un outil de prêts et de garanties de prêts s'appuyant sur des pratiques avérées à ce chapitre. L'avenir de la solidarité internationale sera renforcé par l'association et la complémentarité du don et du prêt et, bien sûr, sur une plus grande autonomie de financement des OCI.

L'engagement de respect des bonnes pratiques en microfinance a été pris par les plus hauts responsables des pays et agences des bailleurs de fonds. En juin 2004, le G8 a adopté les « Principes clés de la microfinance » lors d'un sommet des chefs d'États à Sea Island en Géorgie, États-Unis. Développés (et approuvés) par les 28 bailleurs de fonds publics et privés membres du CGAP<sup>1</sup>, les Principes clés sont traduits en conseils opérationnels concrets à l'intention du personnel des organisations de bailleurs et des investisseurs dans ce Guide des bonnes pratiques. Nous partageons la majeure partie des principes établis par le CGAP, tout en nuanciant sa prise de position contre le plafonnement des taux d'intérêt et la place prioritaire que doit y prendre le secteur privé.

- 1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers**, non seulement de prêts, mais aussi de services d'épargne, d'assurance et de transfert d'argent.
- 2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté.** L'accès à des services financiers permet aux ménages pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger des chocs extérieurs.
- 3. La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres.** Pour qu'elle puisse réaliser pleinement son potentiel, elle doit devenir une partie intégrante du secteur financier général.
- 4. La microfinance a les moyens de s'autofinancer, et doit le faire si elle veut atteindre un grand nombre de pauvres.** Tant que les prestataires de microfinance n'appliqueront pas des taux d'intérêt suffisants pour couvrir leurs coûts, ils seront limités par la rareté et l'incertitude des subventions de bailleurs et de gouvernements.
- 5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales pérennes** en mesure d'attirer les dépôts, de les « recycler » en prêts et de fournir d'autres services financiers.
- 6. Le microcrédit n'est pas toujours la solution.** D'autres types de soutien sont plus susceptibles d'aider les personnes très pauvres qui n'ont ni revenus ni moyens de rembourser un emprunt.
- 7. Le manque de capacités institutionnelles et humaines solides constitue le principal obstacle.** Les bailleurs de fonds doivent cibler le renforcement des capacités.
- 8. La microfinance fonctionne encore mieux lorsqu'elle mesure - et publie - ses performances.** La publication des résultats non seulement aide les tiers à juger des coûts et des bénéfices, mais améliore également la performance. Les prestataires de microfinance doivent produire des rapports précis sur leurs performances financières (par ex. taux de remboursement et couverture des coûts) mais aussi sociales (par ex. nombre et niveau de pauvreté des clients), qui peuvent servir de base de comparaison.

---

<sup>1</sup> Consultative Group to Assist the Poor, Good practice guidelines for funders of microfinance (the Pink Book): The second edition was released in October 2006. This was the first of its kind in the microfinance industry and condensed...

Aider à créer de la richesse dans le Sud, par le soutien à des entreprises coopératives, mutualistes et associatives ou même favoriser le développement d'infrastructures économiques à plus grande échelle, n'est pas incompatible avec un travail de soutien à des mouvements sociaux luttant pour une justice sociale et écologique. Les finalités sociales, confrontées aux moyens de plus en plus contraints des États, doivent être répondues, lorsque possible, par des initiatives de nature économique visant une autonomie, au moins partielle. C'est le sens de l'économie sociale tel que récemment reconnu par la Loi adoptée par le gouvernement québécois en octobre.

D'autre part et peut-être surtout, l'expérience de nombreuses OCI dans le Sud témoigne des conséquences de l'exclusion des services de crédit pour le développement durable des communautés avec lesquelles elles travaillent. Or la condition socioéconomique de la majorité de ces populations se caractérise par le manque de patrimoine, le manque de revenus fixes et le manque de relations pour obtenir du crédit. Ainsi, avec cette proposition en faveur de l'accès au crédit, la complémentarité entre l'appui technique et le soutien institutionnel traditionnels demeure pertinent et sera renforcée par l'appui de cette stratégie complémentaire de coopération. Cette approche de complémentarité est d'autant plus pertinente dans l'actuel contexte de restriction budgétaire structurelle affectant les capacités de prestation des OCI.

### **Le droit au crédit pour de petits entrepreneurs pour une nouvelle dignité**

L'accès au crédit est un problème majeur pour nombre de communautés et pour la petite entreprise qui forme la base de leur tissu économique productif. Les banques les ignorent souvent. Ils ne sont pas jugés dignes d'intérêt (sauf lorsque celui-ci est usuraire) et n'offrent pas les garanties exigées. Par ailleurs, les subventions régulières et quasi permanentes de la coopération du Nord vers le Sud entraînent souvent des dépendances au sein des organisations du Sud. La logique du prêt est de ne plus se satisfaire de cette générosité à court terme transformée en don de solidarité pour le Sud mais permettre à ces partenaires du Sud de devenir à moyen terme des producteurs autonomes à qui on achète et à qui on prête. Simultanément, l'autre logique est de réserver les dons, au sens strict de ce terme, aux activités qui ne génèrent pas suffisamment de revenus et qui sont indispensables au développement et à la démocratie : la défense des droits humains, des écoles, des dispensaires, des formations professionnelles, etc. Bref si le don est une générosité bien placée, c'est aussi une dépense dont le produit s'érode. Comme en économie sociale au Québec, la diversification des produits financiers et l'utilisation équilibrée des subventions, des prêts et des ressources propres des groupes promoteurs permettent de réaliser des activités à fort impact social avec une efficacité économique plus élevée.

L'actuelle proposition vise à canaliser une part de l'épargne québécoise existante pour aider à constituer un tissu économique productif durable et indispensable au renforcement des communautés là où les banques ne vont pas ou offrent des conditions trop sévères pour optimiser l'accès au crédit productif. Il ne s'agit donc pas de financer la micro finance en

général, qui est souvent concentrée sur les prêts à la consommation, mais de viser uniquement le crédit pour la production, la transformation et la commercialisation. Il s'agit de donner accès au crédit et à l'investissement pour ceux qui n'y ont pas accès. Il s'agit aussi de construire des rapports plus égalitaires entre les micro-entrepreneurs et les entreprises collectives (coopératives, mutuelles, associations) d'une part et les acteurs financiers nationaux d'autre part.

### 3. PROPOSITION DE PROJET

En bref, **les conditions de base** pour le succès d'un projet structurant et ambitieux comme celui-ci sont les suivantes :

- 1) Un capital modeste, **construit progressivement**
- 2) Concentrer les activités sur un ensemble limité de territoires à petite échelle, **permettant d'avoir un contrôle accru sur les opérations et un impact ciblé ainsi qu'un travail à la base dans les communautés afin de développer leur autonomie ;**
- 3) Une capacité de  **fédérer les initiatives locales** dans des ensembles cohérents, avec des horizons de taille logique pour les faire grandir ;
- 4) Avoir une **connaissance approfondie** de l'économie informelle, prévalent dans nombre de pays du Sud y compris dans les économies émergentes, comme espace économique porteur de possibilités en dépit de son caractère plus ou moins sauvage. En effet, les outils financiers de développement d'entreprises collectives sont souvent au service de micro-entrepreneurs individuels qui atteindront éventuellement des activités collectives de commercialisation ou de transformation ;
- 5) Avoir très clairement en perspective de passer d'une économie de survie ou de subsistance à une **économie de développement** (une véritable mutation culturelle de part et d'autre) ;
- 6) Nécessité de travailler avec des **structures locales intermédiaires** (banques solidaires, IMF) ;
- 7) Nécessité **d'associer les OCI québécoises** à ces institutions financières.

*Le Fonds Investissement solidaire international du Québec sera un outil de cofinancement et de cautionnement permettant de favoriser le dialogue entre les organisations d'économie sociale du Sud et les bailleurs de fonds locaux de leur communauté en partageant financement, risque et rendement avec ces derniers. Il élargira l'offre de coopération en partenariat avec les OCI québécoises qui accompagneront ces initiatives en convergence et dans le cadre de leurs programmations normales de coopération technique avec les ONG du Sud. Ce sera un levier de développement durable pour les entreprises collectives au Sud, pour l'autonomie des communautés et la dynamisation des structures de financement locales.*

Nous proposons un système d'alimentation de la capacité d'offre de petits prêts (approvisionnement en fonds ou cautionnement) et un accompagnement au démarrage, puis un suivi par les OCI québécoises participantes.

Il faut donc, dans tous les projets visés, mettre en œuvre trois démarches qui doivent être initiées simultanément :

- D'abord un **travail de repérage** et, par la suite, d'**accompagnement** sur le terrain au Sud à partir d'une OCI d'ici. C'est ce que font déjà le fonds AZULA de One Drop avec Oxfam-Québec et la Caisse d'économie solidaire, le programme de soutien de la CSN avec Développement solidaire international (DSI); le programme de soutien du Fonds Solidarité Sud avec SOCODEVI et UPA DI;
- Un **outil de placement et une politique d'investissement** : un fonds d'épargne et de placement qui offrira des cofinancements avec des institutions financières locales, de préférence solidaires ou coopératives. Nous pouvons citer comme exemple du travail en trio de Terre solidaire, de la SIDI et du Crédit coopératif en France ;
- Une **Société d'investissement/cautionnement** pour soutenir des entreprises du Sud, capitalisée par le Fonds dédié (comme la SIDI le fait en France). Ce serait ici ***Le Fonds Investissement Solidaire International du Québec.***

*Le Fonds Investissement solidaire international du Québec souhaite offrir des fonds remboursables aux organismes de microfinance partenaires pour soutenir des entreprises collectives et des activités économiques dans différents secteurs tels l'agriculture, l'agroforesterie, l'artisanat, les énergies renouvelables comme le solaire, etc. ainsi que viser la pérennité de ses actions.* Il compte offrir des opportunités de cofinancement avec des institutions du Sud pour structurer une offre locale de fonds prêtables. Il souhaite également viser des populations en difficulté mal desservies par les structures publiques ou de société civile. Il devra, bien entendu, statuer sur l'arbitrage à réaliser entre le rendement attendu et le créneau de population visée. En effet, plus le Fonds visera des populations en difficultés, sur des territoires peu denses et dotés d'obstacles au développement, plus les frais d'opération de ses activités de crédit seront élevés.

Un équilibre devra être atteint entre :

- ▶ La pertinence de l'apport complémentaire du FISIQ et la sévérité des difficultés de la population et le territoire visé ;
- ▶ Le contrôle des frais d'opération acceptables de la part des partenaires québécois ;
- ▶ L'objectif de rendement attendu (atteinte d'un rendement positif et minimisation des pertes sur chaque opération).



#### 4. Une stratégie d'approvisionnement

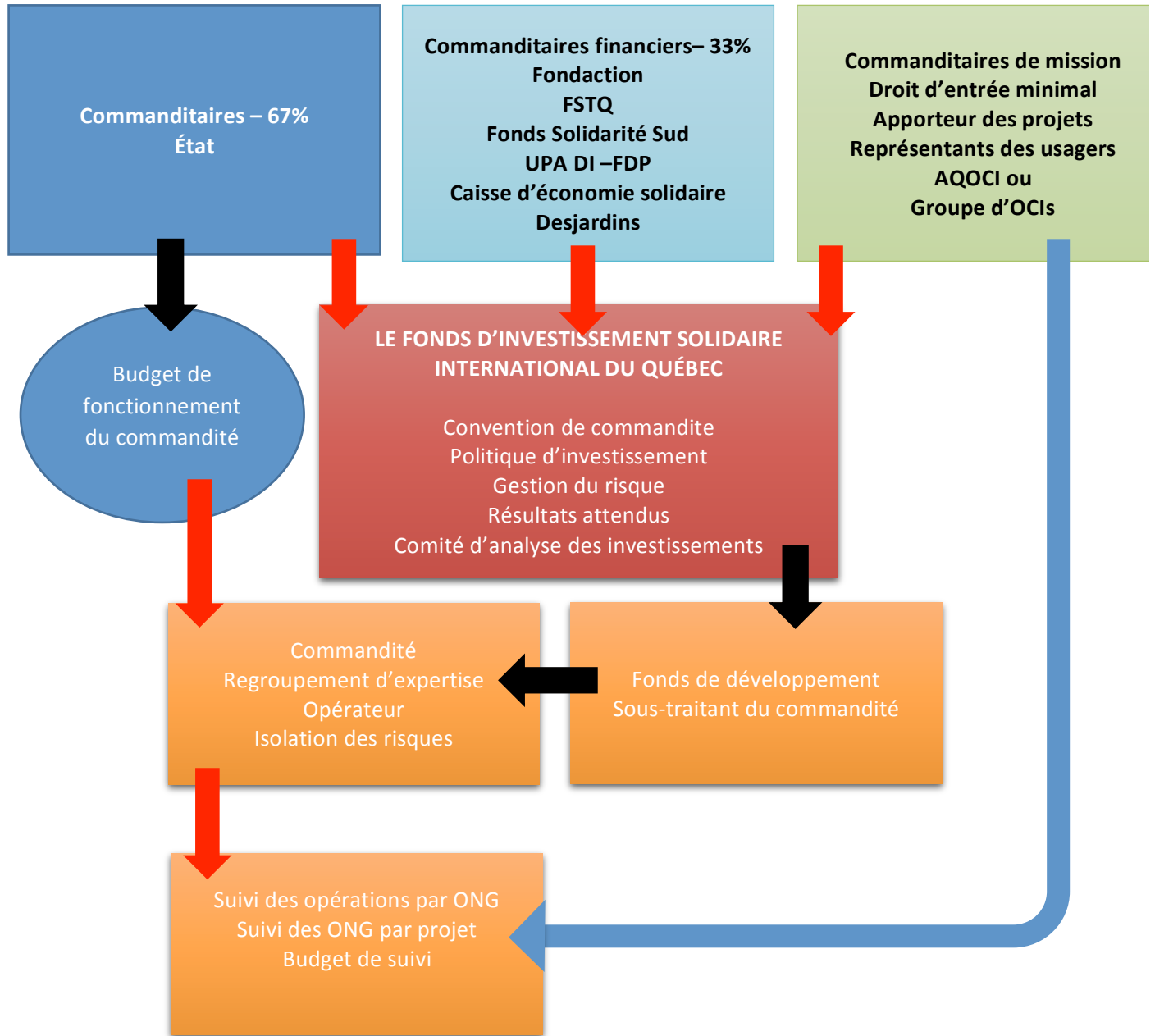
*Le Fonds Investissement solidaire international du Québec serait financé à partir d'une contribution de trois groupes d'acteurs économiques qui deviendraient les commanditaires d'une société en commandite. Le scénario de constitution de la capitalisation du Fonds est établie sur un objectif de 9 millions \$, construit sur un effort de trois ans des partenaires (3 millions par année).*

1. **Des commanditaires financiers** : regroupant les deux Fonds de travailleurs et quelques intervenants de la finance solidaire investiraient 33% du capital visé et contribueraient grâce à leur expertise à la qualité de la gouvernance du projet. Ces commanditaires pourraient viser un rendement de 5% sur leur actif investi, nettement sous leurs objectifs habituels au Québec. Ce serait un aspect central de leur expression de solidarité avec l'implication de leurs professionnels.
2. **Des commanditaires opérationnels** : regroupant l'AQOCI et certains OCI québécoises apporteraient des investissements mineurs (5%) à partir de leurs bilans respectifs et auraient pour rôle de représenter les organisations qui sont usagers du Fonds et contribuent à la cohérence de la mission et de son respect avec les objectifs de départ.
3. **Le partenariat de l'État** : apportant 62% du capital requis. L'État apporterait en outre une subvention de fonctionnement pour le commandité, afin de couvrir les frais de gestion, de supervision et de suivi des prêts et cautionnement. Ce financement des opérations permet de réduire le capital à investir pour atteindre un seuil de rentabilité et limite aussi les taux d'intérêt exigibles pour les organisations du Sud.

Ensemble, les commanditaires détermineraient :

- La convention de commandite
- La politique d'investissement
- La politique de gestion du risque
- La définition des résultats attendus
- La composition du comité d'analyse des investissements

## Une structure de Société en commandite

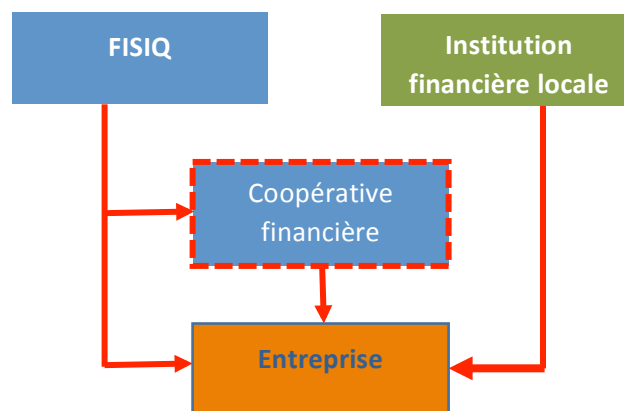


## 5. Une stratégie d'opération

La stratégie d'opération du FISIQ sera basée sur une politique d'investissement convenue entre commanditaires et commandité. Cette politique visera :

- Une contribution claire aux objectifs de développement des OCI participantes
- Une contribution efficace et efficiente à l'impact des actions québécoises en coopération
- La recherche de partenariat structurant au Sud avec des organisations affichant des valeurs de solidarité et d'éthique de haut niveau ainsi qu'un parcours opérationnel et financier responsable
- Le développement d'un mécanisme de sélection documenté, clair, équitable et transparent pour les organisations partenaires au Sud
- Un rendement attendu réaliste, menant à une rémunération conforme aux meilleures conditions disponibles sur le marché local pour l'emprunteur mais aussi la sécurité du capital consenti par les partenaires

La notion de cofinancement visée ici souhaite modifier les rapports de force entre entreprises collectives et prêteurs comme il le fut construit au Québec pour les entreprises d'économie sociale avec l'instauration du RISQ, d'Investissement Québec, de la Fiducie du Chantier et de Fondation/Filaction. Le FISIQ offrira un financement complémentaire qui est destiné directement aux entreprises ou aux institutions coopératives de financement afin d'apporter une part des garanties souhaitées et favoriser une baisse des taux d'intérêt exigés par les bailleurs de fonds locaux. À ce titre, les projets seraient ainsi cofinancés par le FISIQ et une institution locale. Ce cofinancement est essentiel au développement d'un marché local de financement efficace et accessible pour les entreprises.



Le Fonds d'investissement sera gouverné par un conseil d'administration représentant les commanditaires. Nous proposons qu'il soit géré par un Fonds de développement québécois, expérimenté sur les questions de microfinance, de financement de la PME et de l'économie sociale et solidaire.

Ce fonds-opérateur aura la responsabilité de :

- Reconnaître l'admissibilité des OCI qui souhaitent utiliser le Fonds, selon leur orientation stratégique et leur expérience sur le terrain du développement économique socialement responsable ou solidaire
- Évaluer les organisations au Sud qui pourraient devenir utilisatrice du Fonds à travers leurs projets avec l'OCI québécoise
- Établir un partenariat avec une institution financière au Sud dans chaque projet pour partager le financement ou le rendre possible grâce à un cautionnement
- Négocier un partage du risque et du financement avec les institutions financières du Sud
- Encadrer le suivi des projets de financement avec l'OCI et l'ONG du Sud

### **Un processus par étape**

1. Une sélection des OCI admissibles au soutien financier du FISIQ qui est réalisé par le comité des commanditaires
2. Une sélection des projets au Sud retenus qui est réalisé par l'OCI proposeur et le commandité
3. Une négociation des clauses de financement par le commandité
4. Le suivi des prêts et cautionnement par l'OCI active sur le terrain, sous supervision du commandité

**Le Fonds devra prévoir certaines orientations opérationnelles pour conforter l'État québécois ainsi que les partenaires financiers. Voici quelques caractéristiques de l'intervention proposée**

- ▶ **Durée admissible et durée moyenne des prêts** ; la question qui se pose doit passer par une analyse de la capacité de couverture d'un endettement provenant d'un équipement à dimension collective par une communauté donnée. Pour les activités de commercialisation, les termes peuvent être assez courts, soit une durée maximale de 18 mois. Cependant, pour l'équipement collectif, on peut penser que la durée de l'investissement peut être assez longue, soit entre 5 à 7 ans. L'expérience de la SIDI, pour sa part, est que la durée est plus proche de 7 à 10 ans.
- ▶ **Mécanisme de fixation du taux d'intérêt et valeur moyenne** ; il ne devrait avoir aucune réponse dans l'absolu, mais plutôt des fourchettes «habituelles» du type taux préférentiel + 2% ou 4% de spread. C'est la « norme » observée chez les acteurs solidaires, mais elle n'est pas absolue ... le taux devant couvrir le coût et le risque. Les pratiques doivent aussi tenir compte de l'offre locale présente afin de faciliter la demande solvable sans tuer l'offre locale.
- ▶ **Expérience de gestion de crédit minimale requise pour les ONG participantes du Sud**; souhaitée mais pas nécessairement obligatoire, mais son absence doit être compensée par des mécanismes de suivi impliquant des ressources qui elles, ont l'expérience requise. La

politique d'investissement devra déterminer des mécanismes de suivi adapté selon l'évaluation du risque opérationnel de chaque partenaire.

- ▶ **Qui absorbera habituellement le risque de taux de change ?** Les opérations financières se feront toujours sur des marchés ayant des devises distinctes. Ce seront hélas les usagers finaux qui assumeront le risque du taux de change, faute de l'existence d'instrument de couverture de risque.
- ▶ **Présence d'un contrat, une convention type ou un cadre légal selon les pays ?** En Afrique de l'Ouest, c'est la Loi PARMEC qui régit la microfinance. Dans les autres pays, ce sont des lois nationales. Le partenaire opérationnel devra fournir le cadre juridique au commandité afin d'assurer la viabilité de la transaction.
- ▶ **Minimum de capitalisation requis avant de travailler avec une organisation ?** Les entreprises soutenues doivent avoir un minimum d'historique, se traduisant par une capacité de poser le geste d'offrir une garantie fragmentaire. Il est aussi important est de miser sur la capacité de mobilisation, voire d'épargne.
- ▶ **Quelles doivent être les attentes en termes de frais de gestion par rapport à l'actif prêté ?** Ces attentes doivent être flexibles. Elles doivent être en cohérence avec les impératifs du maintien des équipements collectifs.
- ▶ **Comment seront financés ces frais de gestion ?** Les frais de gestion doivent tout d'abord être réduits par le concept opérationnel des activités de livraison du produit financier (contribution des partenaires terrain locaux appuyé par l'OCI québécoise). Il s'agit d'aider les entreprises à préparer leurs dossiers face aux exigences administratives pour réduire le coût pour le bailleur de fonds. Les frais seront aussi réduits par l'apport souhaité de la part du gouvernement québécois. Mais ils doivent aussi être supportés par les partenaires qui bénéficient du produit financier. Les frais peuvent être couverts par une redevance qui permet d'accéder au service et ensuite en fonction des volumes consommés. Mais l'important est que le prix ne soit pas exorbitant et que le revenu net puisse être redistribuable, d'une manière ou d'une autre au sein de la Communauté.
- ▶ **Y a-t-il une prise de garantie demandée à l'organisation partenaire ?** Une garantie doit trouver sa justification et ne pas être inventée si elle n'a pas d'objet.
- ▶ **Quel est le mécanisme d'analyse de l'organisme avant de lui accorder un prêt, quel est le mécanisme de suivi ?** Une analyse très complète abordant les aspects institutionnels, les projets, les finances.

**Dans cette action, il est essentiel de faire converger l'agenda du développement avec l'agenda du développement durable**

Aujourd'hui l'aide au développement, qu'elle soit de caractère public ou associatif, doit faire converger deux agendas. Le développement économique et social doit intégrer les enjeux du développement durable. S'il s'agit de projets énergétiques par exemple, il faut aller vers les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique où l'entrepreneuriat coopératif, mutualiste et associatif peut faire la différence en complémentarité avec ceux qui cherchent à peser sur les négociations climatiques, des mouvements avec lesquels il peut converger parce que ces

derniers sont sur une ligne de défense des écosystèmes. L'intégration du développement durable dans l'équation économique et sociale et une absolue nécessité de cohérence et représente aussi une opportunité économique. Les acteurs du Carrefour financier solidaires, regroupés dans DSI, sont au cœur de cette réflexion pour leur action au Québec, mais aussi à l'étranger.

Avec le MRI et une nouvelle agence québécoise de solidarité internationale (AQSI), d'autres acteurs pourront être conviés à intervenir dans ce processus : a) les organisations membres de l'AQOCI qui voudront faire bouger les lignes pour s'inscrire en partie dans cette logique de prêts ; b) des outils financiers qui disposent de l'expérience nécessaire pourraient être mis à contribution comme c'est le cas d'organisations du Carrefour solidaire (le trio de la Caisse d'économie solidaire, de Fondation et de DSI).

Au départ, nous proposons de créer un outil avec un petit groupe d'OCI plus expérimentées, favorisant la confiance des acteurs financiers sollicités pour une prise de risque limitée mais existante. Un mécanisme d'asymétrie dans la couverture des pertes entre l'État et les investisseurs pourrait favoriser leur attraction. Les montants envisagés dans l'actuelle proposition pourraient permettre de démontrer un niveau de réalisation important après quatre ans.

#### **IMPACT APRÈS QUATRE ANS**

- **9 millions \$ investis**
- **10 OCI québécoises partenaires**
- **20 projets de financement appuyés avec 20 partenaires financiers du Sud**
- **18 millions \$ de financement accordés (effet de levier de 50%)**
- **30 000 travailleurs ou micro entrepreneurs financés**

## **6. L'EXPERTISE QUÉBÉCOISE**

Le Québec est reconnu comme un pôle d'expertise dans la construction de mécanisme de financement du développement local. La stratégie d'appui à une économie plurielle avec des interventions publiques, privées et collective a permis d'ériger un système performant et professionnel rendant possible la réalisation de projets d'entreprises collectives, socialement utile. Cette expertise, regroupée dans les Fonds de travailleurs et des institutions de la société civile peut et doit être rendue disponible pour la coopération internationale et la solidarité vers les pays du Sud. D'autre part, nous avons des organisations performantes en coopération internationale qui détiennent une connaissance élevée des réalités des sociétés en

développement et des meilleures stratégies de coopération. Ensemble, ces expertises peuvent construire et gérer un projet innovant comme celui proposé ici.

## 7. AIDE TECHNIQUE ET MICRO CRÉDIT

Nous sommes convaincus que la constitution d'un levier d'offre pour accompagner la constitution d'une capacité de financement pour l'économie sociale et solidaire au Sud est un élément central de développement. Mais il ne remplace en rien la coopération de solidarité actuelle, reposant en large mesure sur l'appui technique. Au contraire, ce levier financier permettra d'accroître l'impact de la coopération technique en lui donnant les moyens de rendre accessible l'acquisition d'équipements afin d'accroître les capacités des organisations partenaires du Sud. De plus, l'accompagnement technique sera indispensable pour conforter les partenaires sur le niveau de risque engagé et pour maximiser les chances de succès et de remboursement du Fonds. Nous le répétons, le Fonds d'investissement solidaire international du Québec devra exister et opérer en étroite coopération avec les OCI québécoises et en convergence et synergie avec leurs programmes de coopération.

## 8. HAUSSE DE CAPACITÉ

Le Fonds d'investissement solidaire international du Québec apportera une nouvelle capacité d'action aux OCI du Québec en faveur de leurs partenaires du Sud. Il contribuera à présenter une proposition de partenariat multidimensionnelle sur le savoir et l'accès au financement, central au développement durable. En coopérant avec le Fonds, les OCI québécoises augmenteront leur maîtrise des questions de financement et de suivi de gestion de ce type d'opération, les positionnant de manière stratégique pour solliciter d'autres partenariats avec des bailleurs de fonds étrangers ou multilatéraux.

## 9. UN PARTAGE ÉQUITABLE DU RISQUE – MÉCANISME

Il ne faut pas par ailleurs avoir l'illusion que l'exercice de financement sera une opération qui générera des ressources financières nettes aux OCI. De tels fonds génèrent rarement des ressources financières nettes. En revanche, ils permettent aux OCI d'ici de diversifier leur action dans le Sud et de favoriser la mise en œuvre d'un tissu économique productif créateur d'emplois. Mais chaque opération financière produira des frais de gestion et de suivi probablement supérieurs aux rendements demandés, encore davantage des rendements reçus, du moins si la pratique de ce fonds vise l'accessibilité et non pas les taux d'intérêt stratosphériques observés parmi certaines Institutions de microcrédit privées. Les pratiques d'intérêts ne doivent pas non plus étouffer les structures locales mais bien leur permettent de se développer. Le soutien technique accompagnant l'opération financière sera aussi important. Bref, l'État devra contempler un projet d'investissement et de dépenses annuelles.

## 10. LE RETRAIT DU CANADA

Après avoir été un acteur respecté pour son indépendance d'action et son professionnalisme, le Canada est de plus en plus critiqué par la communauté internationale pour ses prises de position pro-secteur privé et anti-environnement. En cohérence avec ce parti pris, l'État canadien se retire progressivement du champ de la coopération internationale et concentre les ressources dédiées à ce secteur en faveur des entreprises privées canadiennes qui œuvrent au Sud afin de pallier aux conséquences environnementales et sociales de leurs activités, notamment dans le secteur minier. Le gouvernement canadien, par son retrait de l'action de coopération, mine les résultats de décennies d'effort au Sud et a créé de toute pièce une crise sectorielle parmi les OCI québécoises. Cette situation est une tragédie au Sud, un déclin déplorable chez nous. Le Québec doit saisir cette opportunité et prendre la place laissée vacante au chapitre de la responsabilité d'un peuple pour la solidarité internationale.

## 11. L'IMAGE DU QUÉBEC – UNE CAPACITÉ ACCRUE

Mais cette prise en charge exige des ressources importantes, alors que l'État québécois est dans un contexte de recherche d'équilibre budgétaire et de pressions sur des demandes provenant de tous les secteurs de la société. L'État québécois doit ainsi relever le défi de la coopération internationale avec rigueur, éthique et efficience. Le levier proposé, cofinancé par le gouvernement et par l'apport d'acteurs de la société civile tels les Fonds de travailleurs, augmentera la capacité d'action québécoise. Ce nouveau Fonds, pourrait être un vecteur de partenariat avec d'autres bailleurs de fonds multilatéraux ou d'autres agences nationales de coopération. La combinaison de capital québécois et d'expertise de gestion peut devenir une proposition nationale de gestion de ressources extérieures, décuplant ainsi l'impact de l'investissement public québécois. Il contribuera à l'image d'un Québec sensible aux questions de solidarité internationale et présent sur le paysage international. Il structurera une présence pluriannuelle dans des régions ciblées afin de laisser une contribution pérenne au développement aux couleurs de notre État.

## 12. UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ – UN PARTENAIRE : DSI

Un projet de cette importance requiert une appropriation complète par son milieu. Nous croyons avoir cette prise en charge. Elle requiert aussi une expression claire de volonté de l'État québécois d'appuyer une telle initiative. Elle nécessite enfin une configuration opérationnelle et financière de haute qualité afin de maximiser sa capacité d'impact sur le milieu et limiter les risques inhérents à une telle initiative. Ces deux objectifs seront favorisés par l'implication de professionnels expérimentés tant sur la question de la gestion de fonds de développement que sur l'expérience de la coopération internationale. Ils seront aussi favorisés par la production d'une étude d'opportunité et de faisabilité qui mènera à un plan d'affaires permettant aux partenaires de s'engager dans sa concrétisation

Étapes de la démarche :

1. Validation de l'intérêt de l'État québécois
2. Articulation conceptuelle du besoin - Louis
3. Démonstration de besoin et de capacité de suivi – le marché des OCI



4. Clarification des mécanismes en aval – commanditaires
5. Mécanique d'investissement, produit, suivi et rémunération
6. Stratégie pour le commanditaire
7. Plan de mise en œuvre et de suivi

Nous convions le gouvernement du Québec à s'engager dans cette proposition...

## ANNEXE I

### CGAP- LES PRINCIPES CLÉS DE LA MICROFINANCE<sup>2</sup>

Le Guide des bonnes pratiques pour les organisations qui financent la microfinance publié par CGAP est mieux connu sous le terme *Pink Book*. Il a pour objectif de sensibiliser aux bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité des interventions des bailleurs et des investisseurs en microfinance. Le Guide tire les leçons de trente ans d'expérience et les traduit en conseils opérationnels pratiques à l'usage du personnel des organisations. Il se fonde sur la vision qu'ont les membres du CGAP de l'avenir de la microfinance.

#### ***Vision : Vers des systèmes financiers inclusifs***

Un monde dans lequel les pauvres bénéficient partout d'un accès permanent à une large gamme de services financiers de qualité, délivrés par différents types d'institutions par le biais d'une variété de mécanismes adaptés. Pour améliorer leurs conditions de vie, les clients pauvres ont besoin de services financiers diversifiés au-delà du seul crédit à la microentreprise des services incluant des produits d'épargne, de transfert d'argent, de paiement et d'assurance.

Cependant, les services financiers ne sont pas toujours la meilleure ni la seule solution pour les pauvres. Les indigents ont souvent besoin d'autres types d'interventions, comme des filets de sécurité et des systèmes de protection sociale. La microfinance ne peut atteindre son plein potentiel et devenir pérenne que si les services financiers pour les pauvres sont intégrés dans le système financier général. La clé de l'efficacité des interventions des bailleurs et investisseurs sociaux consiste à compléter les capitaux privés et à accélérer les solutions commerciales innovantes. Les financements concessionnels (subventions et prêts à des taux inférieurs à ceux du marché) ont un rôle à jouer dans le renforcement des capacités institutionnelles des prestataires de services financiers et le cautionnement du développement de services expérimentaux (niveau micro), l'appui aux infrastructures du marché, telles que les agences de rating, les centrales des risques et les capacités d'audit (niveau méso), et l'appui à la mise en place d'environnements légaux favorables (niveau macro).

#### **Note du consultant :**

**L'approche du CGAP est basée sur une vision de la construction d'un système financier autonome et durable, donc rentable. Il propose une acceptation du rôle de l'état mais sur une base temporaire, ou concentrée sur les aspects d'appui technique. Ainsi, par exemple au point 7 de ses directives, il s'oppose au contrôle des taux d'intérêt. Le secteur privé est considéré comme la réponse plutôt qu'une vision mixte de type économie sociale.**

---

<sup>2</sup> Cette section est constituée d'extraits (en bleu) de «Bonnes pratiques pour les organisations qui financent la Microfinance, Directives concertées en microfinance» publié par le CGAP Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank, 2006, commentés par MCE Conseils (en noir). Le CGAP a 33 membres et est principalement constitué d'agences gouvernementales et internationales de coopération internationale (Europe et Amérique du Nord), ainsi que les Fondations Gates et Dell.

## QU'EST-CE QUE LE CGAP ENTEND PAR SYSTÈMES FINANCIERS INCLUSIFS ?

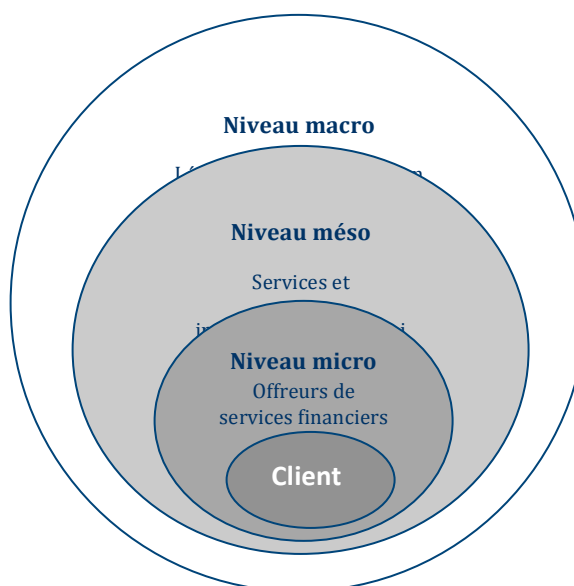
Des systèmes financiers inclusifs sont accessibles à la majorité des citoyens vivant dans un pays. La nouvelle vision de la microfinance reconnaît que « l'accès pour tous » ne peut être concrétisé que si les services financiers pour les pauvres sont intégrés aux trois niveaux du système financier : micro, méso et macro.

Les institutions financières de détail et les autres prestataires offrant des services directs aux clients sont l'ossature des systèmes financiers inclusifs (**niveau micro**). Ce niveau regroupe des institutions financières et non financières, notamment des ONG, des sociétés financières, des banques, des coopératives d'épargne et de crédit, entre autres.

En outre, l'existence d'une infrastructure de marché locale est nécessaire pour réduire les coûts de transaction, accroître la portée, renforcer les capacités et encourager la transparence parmi les institutions de détail (**niveau méso**). Les prestataires de services au niveau méso comprennent les auditeurs, les agences de rating, les associations ou réseaux professionnels de prestataires de services financiers, les centrales de risques, les systèmes de transfert et de paiement, les fournisseurs de technologies de l'information et de services techniques, et les formateurs.

Enfin, un environnement macroéconomique et politique stable et favorable assuré par les entités gouvernementales ad hoc constitue une base nécessaire pour construire un système financier intégrant les pauvres. Les banques centrales, les ministères des Finances et d'autres entités publiques nationales sont les principaux acteurs du **niveau macro**.

Avant de concevoir un nouveau programme ou d'investir sur un nouveau marché, les bailleurs et investisseurs doivent évaluer le système financier existant (par exemple, offre et demande de services financiers, acteurs, les bailleurs et investisseurs travaillant à chaque niveau du système financier, contraintes et opportunités liées à l'environnement politique, etc.). Toute nouvelle intervention doit venir en complément des actions déjà engagées et doit prendre en compte le contexte historique et culturel du pays pour adapter au mieux le projet à la demande locale.



À tous les niveaux, mais surtout au niveau intermédiaire de l'infrastructure du marché, les acteurs peuvent dépasser les frontières nationales et inclure des entités régionales ou mondiales. D'une manière générale, **intégrer la microfinance dans les systèmes financiers**

**permet un meilleur accès au capital pour les institutions servant les pauvres**, une meilleure protection de l'épargne des pauvres, et une légitimité et une professionnalisation accrue du secteur. Il s'ensuit qu'un nombre beaucoup plus important de personnes vivant dans les pays en développement, y compris les plus pauvres et les plus enclavées, aura ainsi accès à des services financiers. Le succès de la mise en place de systèmes financiers inclusifs repose sur la capacité d'un large éventail d'acteurs à travailler ensemble pour améliorer les conditions actuelles, en matière d'infrastructure, d'accès aux marchés, de technologies de production, et de disponibilité des informations nécessaires pour réduire le risque.

## **LA STRATÉGIE DU CGAP AU NIVEAU MICRO : PROMOUVOIR DES INSTITUTIONS DE DÉTAIL SOLIDES**

Les bailleurs de fonds publics et ONG internationales ont une longue expérience en matière d'appui à la prestation de crédit à des groupes cibles spécifiques. Ils ont également contribué à mettre en place des IMF, en particulier (mais pas exclusivement) des ONG spécialisées dans le microcrédit. L'éventail des institutions financières de détail en mesure de servir les pauvres est bien plus large que les seules ONG ; il comprend des banques privées et publiques, des banques postales, des caisses d'épargne, des coopératives d'épargne et de crédit, des associations communautaires de membres et d'autres intermédiaires non bancaires, tels que les sociétés d'assurance ou compagnies financières. En outre, les institutions non financières jouent parfois un rôle important dans la prestation de services financiers (c'est par exemple le cas des négociants agricoles).

- ▶ Ne pas supplanter les sources de financement locales ;
- ▶ Promouvoir la collaboration entre institutions ;
- ▶ Appuyer la spécialisation.

Si les bailleurs et investisseurs s'accordent généralement sur le fait qu'une large gamme d'institutions doit être appuyée, il y a cependant débat en pratique sur le ciblage de l'appui : faut-il choisir les « gagnantes » et soutenir individuellement des institutions prometteuses ou financer le renforcement des capacités et d'autres services en faveur d'un ensemble plus large d'institutions ? Certains bailleurs poursuivent les deux stratégies. Dans tous les cas, les bailleurs et les investisseurs ne doivent pas saturer le marché. Il est important de prendre soin d'encourager la spécialisation parmi les institutions financières et d'appuyer la collaboration tout en favorisant la concurrence (ou au moins en évitant les comportements anticoncurrentiels). Les enseignements et recommandations présentés dans ce chapitre concernent principalement l'appui aux prestataires de services financiers pris individuellement.

### **LES ENSEIGNEMENTS<sup>3</sup>**

- ▶ Le manque de prestataires de détail compétents et solides reste le principal obstacle à l'élargissement de l'offre de services financiers aux pauvres, en particulier en milieu rural.

---

<sup>3</sup> Nous avons indiqué en gras (importance stratégique) ou en rouge (mise en garde) les passages devant retenir l'attention opérationnelle ou éditoriale du lecteur.

- ▶ Les composantes de crédit intégrées dans les projets multisectoriels plus larges des bailleurs de fonds ont souvent des résultats médiocres. Elles se poursuivent rarement au-delà de la durée du projet et n'offrent donc pas d'accès permanent aux services financiers.
- ▶ Pour répondre aux besoins des pauvres, un large éventail de prestataires nationaux de services financiers et non financiers est nécessaire, dont les institutions disposant déjà de la capacité à toucher une clientèle nombreuse, comme les banques commerciales et les caisses postales. La spécialisation permet à des institutions différentes de répondre à des besoins distincts.
- ▶ La propriété et la gouvernance (contrôle de la direction) sont des déterminants essentiels du succès des prestataires de services financiers.
- ▶ **La pérennité financière est essentielle** pour toucher un nombre significatif de pauvres et pour obtenir des résultats de long terme sur le plan social. Ceci impose notamment d'appliquer des taux d'intérêt suffisants pour assurer la couverture des coûts des services, de façon à garantir leur rentabilité et leur croissance. Avec le temps, la concurrence, l'amélioration de l'efficacité et la plus grande responsabilisation vis-à-vis des résultats sont susceptibles de conduire à une diminution des coûts (et donc des taux d'intérêt).
- ▶ **Quelle que soit leur stratégie, les bailleurs et investisseurs doivent compléter les capitaux du marché et non s'y substituer.**
- ▶ Le délai nécessaire pour atteindre la pérennité financière dépend du contexte du pays, des conditions locales du marché, de la structure du capital du prestataire de services financiers et du segment de marché servi. L'expérience montre que les institutions plus récentes atteignent la pérennité financière beaucoup plus rapidement que la première génération d'institutions financières, même s'il faut encore 5 à 10 ans à certaines institutions pour devenir viables. Il est important que les bailleurs de fonds spécifient un délai à chaque institution de façon à encourager l'utilisation la plus efficace des subventions.
- ▶ Les systèmes communautaires d'épargne/crédit gérés par leurs membres sont prometteurs, mais ceux qui sont financés par des injections de capitaux externes échouent quasiment toujours, habituellement à cause de mauvais taux de remboursement.
- ▶ Accroître l'efficacité des opérations de microfinance permet d'améliorer la qualité des services et d'en baisser le coût pour les clients pauvres. Pour gagner en efficacité, et donc réduire les coûts, les institutions peuvent investir dans des systèmes d'information de gestion de qualité, des améliorations technologiques et la formation du personnel.
- ▶ Le renforcement institutionnel nécessite un engagement à long terme des bailleurs et des investisseurs. En contrepartie, il est important de fixer une limite temporelle au soutien financier. Une assistance technique ponctuelle et un retrait soudain ont beaucoup moins de chance de contribuer à construire une capacité locale qu'un engagement stratégique de long terme. Cependant, si elle dure trop, la dépendance vis-à-vis un prestataire technique étranger.
- ▶ Peut retarder la mise en place de capacités locales, voire l'empêcher.
- ▶ S'ils sont mal utilisés, les subventions, prêts à taux subventionné et garanties excessives offerts aux prestataires de services financiers comportent le risque d'affaiblir les marchés financiers nationaux ou internationaux et les épargnants, voire de s'y substituer.

#### RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

- ▶ **Identifier des institutions qui partagent la vision du bailleur ou de l'investisseur en matière de réduction de la pauvreté et de recherche de pérennité, plutôt que d'imposer une vision extérieure ou de cibler un groupe social spécifique.**
- ▶ Adapter le financement au stade de développement institutionnel du prestataire de services financiers. L'appui doit être structuré en fonction des besoins spécifiques de chaque phase de développement (démarrage, croissance, etc.). Ne pas appuyer d'institutions qui ont besoin d'instruments ou de capacités que le bailleur n'est pas en mesure de leur fournir efficacement.
- ▶ Laisser aux prestataires de services financiers de détail la responsabilité des décisions stratégiques et opérationnelles clés concernant la prestation des services. Celle-ci n'incombe pas aux bailleurs et investisseurs. L'appui à ces institutions financières doit se fonder sur leur demande et laisser les dirigeants d'institutions prendre le premier rôle.
- ▶ Aider les prestataires de services financiers à recourir progressivement aux ressources commerciales ou aux dépôts (lorsque la loi le permet) sans se substituer aux marchés des financements locaux. Attention toutefois de ne pas encourager les ONG à se transformer en institutions financières formelles si elles n'ont pas la capacité suffisante.
- ▶ Soutenir les organisations associatives et informelles (par exemple les coopératives d'épargne et de crédit) qui ont fait leurs preuves en matière de prestation de services financiers pérennes de qualité. **Éviter de fournir des lignes de crédit à ces organisations, car cela risque de fausser l'équilibre entre épargnants et emprunteurs.**
- ▶ Laisser les prestataires de services financiers fixer leur propre politique de tarification et encourager la transparence des informations sur les prix. Éviter, par exemple, de contraindre ces prestataires à appliquer des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché sur les prêts aux clients (ou des taux inférieurs au niveau nécessaire pour couvrir les coûts à moyen terme).
- ▶ **Réaliser une évaluation des institutions financières, portant sur des facteurs tels que la vision, la mission, la stratégie, la structure de propriété, la gouvernance, la capacité en ressources humaines, la qualité et la diversité des services, la portée, l'efficacité, les performances financières et la qualité du portefeuille.**
- ▶ Accorder une attention particulière aux questions de gouvernance, telles que la composition du conseil d'administration, la gestion des risques, la **responsabilité fiduciaire**, la transparence et l'éventualité de conflits d'intérêts. Vérifier l'équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration et l'existence de comités spécifiques au sein du conseil d'administration (**audit**, rémunération, investissements, par exemple). Les questions de propriété et de gouvernance sont particulièrement importantes dans le cas des institutions associatives telles que les coopératives d'épargne et de crédit.
- ▶ Lier le financement aux performances :
  - Recourir à des contrats fondés sur les performances comportant des objectifs fixés d'un commun accord (incluant la stratégie de retrait du bailleur).
  - Inclure quelques indicateurs de performance essentiels (nombre de clients servis, niveau de pauvreté des clients, qualité du portefeuille, rentabilité financière, efficacité). Éviter de surcharger les institutions financières avec un trop grand nombre d'indicateurs.

- Lier le renouvellement ou la prolongation du soutien à la réalisation d'objectifs de performance clairs et significatifs.
  - Être prêt à se retirer des institutions qui ne remplissent pas les objectifs définis, soit en annulant le versement des tranches restantes, soit en exigeant le remboursement (lorsque c'est faisable).
  - Respecter les engagements contractuels incombant aux bailleurs ou investisseurs (schéma de financement, ponctualité des décaissements, rapidité de réaction aux rapports, etc.).
  - Promouvoir la transparence et la responsabilisation.
  - Exiger la publication régulière d'états financiers en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS), les réglementations nationales et les directives concertées publiées par le CGAP.
  - S'assurer que les exigences en matière de publication de l'information financière sont cohérentes avec les besoins de la direction et des organes de **gouvernance** de l'institution.
  - Encourager les évaluations de performances et le rating des IMF par des tiers pour prendre des décisions de financement saines et aider les institutions à analyser et améliorer leurs opérations.
  - Lorsque des méthodes efficaces de mesure des performances sociales sont en place et que les performances sociales font partie des objectifs clés du bailleur ou de l'investisseur et de l'IMF en question, inclure un contrôle régulier de ces performances dans le système de suivi.
- ▶ Mettre au point une **stratégie de retrait** qui définit, dans les contrats et accords de subvention, la durée de la relation depuis le démarrage du projet, sans oublier le délai d'atteinte de la pérennité financière. Pour les bailleurs et investisseurs utilisant des instruments tels que la prise de participation, la question du retrait ne se pose pas de la même manière. Il n'est pas indispensable dans ce cas de définir une stratégie de sortie dès le début.
  - ▶ **Encourager les gains d'efficience** (simplification des procédures, introduction de nouvelles technologies, etc.) et l'amélioration de la structure de gouvernance et de la formation afin de réduire les coûts pour la clientèle pauvre. Les bailleurs de fonds doivent appuyer le développement d'outils et d'instruments standards de modélisation financière et de création de produits.
  - ▶ **Prendre des risques raisonnés** en appuyant des institutions nouvelles, mais prometteuses capables de toucher un grand nombre de clients encore exclus des services financiers ou de proposer des services moins disponibles (épargne ou assurance par exemple). **C'est aux fonds commerciaux du secteur privé qu'il revient de financer les institutions les plus établies qui ont la capacité d'absorber les investissements au taux du marché. Les bailleurs disposant de fonds essentiellement publics doivent prendre plus de risques pour faire émerger la nouvelle génération d'institutions performantes, appuyer le développement et l'expérimentation de produits et étendre la portée des services parmi les populations non servies.**

- ▶ Fixer le taux des prêts octroyés aux institutions financières au niveau de ceux du marché (ou quasiment) pour éviter de décourager la mobilisation des dépôts ou le recours à des sources locales de financement. Les bailleurs et investisseurs peuvent offrir des prêts au-dessous du taux du marché pour aider des institutions financières qui servent des régions à faible densité de population ou d'autres types de segments de clientèle difficiles d'accès, **tant que ces institutions appliquent des taux qui leur permettent de couvrir leurs coûts.**
- ▶ **Limiter l'octroi de prêts ou de garanties aux institutions qui ne sont pas en mesure de se financer de manière adéquate sur les marchés financiers locaux ou internationaux ou celles qui ont des difficultés à trouver des financements de moyen ou long terme (par exemple lorsque les fonds à moyen et long terme ne sont pas disponibles sur le marché national).**
- ▶ Assortir les instruments de garantie (par exemple les garanties accordées aux banques nationales qui octroient des prêts aux IMF) de mesures d'incitation visant à forger des liens permanents entre les deux parties, de façon à accroître l'intérêt des banques locales pour de futurs prêts non garantis. Le partage du risque avec la banque concernée est essentiel pour garantir que le montant de ressources consacrées à la microfinance à moyen terme est supérieur au montant qui serait disponible sans garantie.
- ▶ **Éliminer progressivement les subventions et les prêts à taux préférentiels** à mesure que les marchés de capitaux commerciaux nationaux ou internationaux et l'épargne locale deviennent des sources durables de financement pour l'institution financière.
- ▶ Promouvoir l'établissement de liens entre les différents types de prestataires de services financiers afin d'augmenter la portée et d'offrir des produits diversifiés aux clients, par exemple la collaboration entre les institutions financières formelles et différents types d'institutions financières plus petites ou informelles, ou les liens entre les institutions financières et les prestataires non financiers, tels que les distributeurs et les fournisseurs d'intrants agricoles. Encourager les fusions et regroupements dans les pays où le nombre d'institutions.



## Annexe II

### La SIDI

La société **SIDI, Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement**, a été créée par le **Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)** en 1983, afin de prolonger et diversifier son **action dans le domaine économique**. La **SIDI** est une société spécialisée dans **l'appui financier et technique à des Structures Financières de Proximité** de crédit à la micro entreprise.

L'objectif est de promouvoir, grâce à l'offre de services financiers adaptés (micro crédits...), des initiatives économiques pérennes et ainsi de favoriser la mise en place d'un tissu économique et social, facteur de développement durable.

Les partenaires de la SIDI sont des structures diversifiées, tant dans leur forme juridique que dans leur mode d'intervention: associations locales, ONG financières, sociétés, institutions de microfinance, mutuelles de solidarité, coopératives d'épargne et de crédit, banques solidaires. Elles répondent toutes aux besoins de financement de petits entrepreneurs des pays en développement, artisans, commerçants, paysans, porteurs de projets économiquement viables, mais exclus des circuits bancaires classiques, faute de garanties et de ressources propres. La SIDI apporte un appui spécifique au réseau MAIN qui, en Afrique, fédère 50 institutions de microfinance, dans 20 pays. La principale activité du MAIN porte sur la capitalisation de l'expérience et la formation du personnel.

Les ressources financières de la **SIDI** proviennent:

- ▶ De son capital (9 millions d'euros) détenu par le **CCFD, actionnaire fondateur**, et des actionnaires institutionnels et privés ;
- ▶ Des **revenus partagés du Fonds Commun de Placement "Faim & Développement"** proposé par le **CCFD** et géré par le **Crédit Coopératif** ;
- ▶ Des financements négociés auprès d'organisations de développement ;
- ▶ Des revenus de son portefeuille.