

# Les difficultés des Institutions Financières pour accorder du crédit en République Démocratique du Congo



L'EXPERIENCE DE LA COOPERATION FINANCIERE

Publié par  
KfW Bankengruppe  
Département de la Communication  
Palmengartenstr. 5-9  
60325 Frankfurt am Main  
Allemagne  
Téléphone +49 (0)69 7431-0  
Fax +49 (0)69 7431-2944  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

Auteur  
Simone Schwarz  
INVERES Information Excellence  
Homburger Str. 18  
60486 Frankfurt am Main  
Allemagne  
Téléphone: +49 (0) 69 175548520  
[schwarz@inveres.de](mailto:schwarz@inveres.de)  
[www.inveres.de](http://www.inveres.de)

Pour le compte de la KfW Entwicklungsbank  
Competency Center for Financial and Private Sector Development

Photos: Oliver Jünger, KfW Entwicklungsbank

Frankfurt am Main, Juin 2011

## TABLE DE MATIERES

ABBREVIATIONS .....	4
RESUME .....	5
<b>1. LE MARCHÉ FINANCIER CONGOLAIS ET LES CARACTÉRISTIQUES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES .....</b>	<b>6</b>
1.1. Bref aperçu économique .....	6
1.2. Caractéristiques principales du secteur financier.....	6
1.3. Les institutions financières .....	8
1.3.1. Les banques congolaises .....	8
1.3.2. Les nouvelles banques internationales .....	9
1.3.3. Les banques des MPME .....	9
<b>2. L'ATTITUDE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ENVERS LE SEGMENT DES MPME .....</b>	<b>11</b>
2.1. Motivation des IF pour le ciblage des MPME .....	11
2.2. Les obstacles auxquels sont confrontés les IF dans le ciblage des MPME .....	12
2.3. Les défis des IF dans le ciblage les MPME .....	14
2.4. Incitations à l'amélioration du comportement des institutions financières .....	15
2.4.1. Le comportement actuel du marché.....	15
2.4.2. Catalyseurs historiques .....	16
2.4.3. Catalyseurs culturels .....	16
2.4.4. Approche envers les MPME.....	17
<b>3. PERSPECTIVE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES SUR LES MPME .....</b>	<b>19</b>
3.1. Comment les institutions financières définissent les MPME .....	19
3.2. Organisation interne et gouvernance des institutions financières.....	21
3.2.1. Organisation des institutions financières.....	21
3.2.2. Services en charge des MPME .....	24
3.2.3. Procédures de travail .....	25
3.2.4. Centralisation ou décentralisation .....	25
3.2.5. Recrutement du personnel .....	26
3.2.6. Formation du personnel .....	27
3.2.7. Gestion du personnel .....	29
3.2.8. Le quotidien du manager.....	29
3.3. Gestion des institutions financières.....	30
3.3.1. Vision générale et stratégie de croissance .....	30
3.3.2. Vision et stratégie de croissance axée le marché des MPME .....	32
3.3.3. Comment les institutions financières tentent de se différencier de leurs concurrents .....	33

3.4.	Positionnement sur le marché des institutions financières .....	35
3.4.1.	Produits et orientation à la clientèle .....	35
3.4.2.	Groupes cibles des institutions financières .....	37
3.4.3.	Dépôts et crédits.....	39
3.5.	Situation financière des institutions financières .....	42
3.5.1.	Qualité des informations financières .....	42
3.5.2.	Institutions financières entre rentabilité et responsabilité sociale .....	42
3.5.3.	Rentabilité.....	43
<b>4.</b>	<b>MÉTHODOLOGIES EMPLOYÉES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES POUR ABORDER LES MPME.....</b>	<b>47</b>
4.1.	Les banques congolaises.....	47
4.1.1.	Premier contact avec les MPME .....	47
4.1.2.	Analyse de crédit.....	47
4.1.3.	Détermination des garanties .....	49
4.1.4.	Gestion de la relation client.....	49
4.1.5.	Contrôle du remboursement du crédit.....	50
4.2.	Les nouvelles banques internationales.....	50
4.2.1.	Premier contact avec les MPME .....	50
4.2.2.	Analyse de crédit.....	50
4.2.3.	Détermination des garanties .....	51
4.2.4.	Gestion de la relation client.....	51
4.2.5.	Contrôle du remboursement du crédit.....	51
4.3.	Les banques des MPME et les institutions de microfinance.....	51
4.3.1.	Premier contact avec les MPME .....	51
4.3.2.	Analyse de crédit.....	52
4.3.3.	Détermination des garanties .....	53
4.3.4.	Gestion de la relation client.....	53
4.3.5.	Contrôle du remboursement du crédit.....	53
<b>5.</b>	<b>EVALUATION DE LA STRUCTURE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES .....</b>	<b>56</b>
5.1.	Evaluation de l'organisation, des produits, des stratégies et des méthodologies des institutions financières.....	56
5.1.1.	Les organisations .....	56
5.1.2.	Les produits.....	56
5.1.3.	Les stratégies et visions .....	57
5.1.4.	La méthodologie.....	57
5.2.	Affinité des institutions financières avec les MPME.....	58

5.2.1.	Les institutions financières de type 1 .....	58
5.2.2.	Les institutions financières de type 2 .....	59
5.2.3.	Les institutions financières de type 3 .....	59
<b>6.</b>	<b>EVALUATION DES BESOINS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES</b> .....	<b>61</b>
6.1.	Besoins des institutions financières de type 1 .....	61
6.2.	Besoins des institutions financières de type 2 .....	61
6.2.1.	Niveau organisationnel.....	62
6.2.2.	Formation .....	62
6.2.3.	Produits et Services .....	62
6.2.4.	Méthodologie des MPME .....	62
6.2.5.	Partenariats .....	63
6.3.	Besoins des institutions financières de type 3 .....	63
6.4.	Besoins de toutes les institutions financières .....	64
<b>7.</b>	<b>ACTIONS CONCRÈTES DES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT POUR AMÉLIORER LE FINANCEMENT DES MPME</b> .....	<b>65</b>
7.1.	Formation, conseils et services marketing pour les financiers .....	65
7.1.1.	Développement organisationnel.....	65
7.1.2.	Produits et services .....	65
7.1.3.	Méthodologie de crédit des MPME .....	65
7.1.4.	Formation .....	65
7.1.5.	Marketing et communication .....	66
7.2.	Lignes de crédit et garanties pour les financiers.....	66
7.3.	Autres actions à entreprendre par les IFD .....	66
7.4.	Marketing des IFD.....	67

## ABBREVIATIONS

ACB	Association Congolaise des Banques
AFD	Agence Française de Développement
ANAPI	Agence Nationale de Promotion des Investissements
ASBL	Association Sans But Lucratif
BAD	Banque Africaine de Développement
BCC	Banque Centrale du Congo
BCDC	Banque Commerciale Du Congo
BIAC	Banque Internationale pour l'Afrique au Congo
BIC	Banque Internationale De Crédit
BM	Banque Mondiale
BOA	Bank of Africa
CCAM	Centre Congolais-Allemand de Microfinance
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
DGI	Direction Générale des Impôts
FIBank	First International Bank
FPM	Fonds de Promotion de la Microfinance
IF	Institutions Financières
IFD	Institutions de Financement du Développement
IMF	Institutions de Microfinance
KfW	Coopération Financière Allemande
MPME	Micro-, Petites et Moyennes Entreprises
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OPEC	Organisation des Petits Entreprises Congolaises
PCBC	ProCredit Bank Congo
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
RDA	Rendement de l'Actif
RoE	Rendement des Fonds Propres
SARL	Société par Actions à Responsabilité Limitée
SFI	Société Financière Internationale
UE	Union Européenne

## RESUME

Les institutions financières (IF) en République démocratique du Congo (RDC) ont eu tendance à considérer les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) comme un segment d'affaires intéressant au cours des dernières années. Il existe aussi un intérêt de la part des MPME à travailler avec les IF, à utiliser leurs services bancaires et en particulier à accéder au crédit. Toutefois, les deux parties (l'offre et la demande) n'harmonisent pas encore leurs intérêts, ainsi que le confirment les financiers et les entrepreneurs. L'objectif de cette étude qualitative est de caractériser les facteurs obstructifs du côté de l'offre. Par conséquent, la majeure partie de l'étude consiste en des entrevues avec vingt IF à Kinshasa. Les résultats indiquent que la coopération des IF avec les MPME est souvent limitée par des méthodologies de crédit pas (encore) totalement adaptées au financement des MPME. Par ailleurs, la plupart des IF n'ont pas de structure organisationnelle appropriée, de produits adaptés aux besoins des MPME et de stratégie pour cibler le segment des MPME. Nous concluons qu'il existe trois types différents d'IF, chacune nécessitant une approche différente pour accroître son portefeuille des MPME. Pour le premier groupe, il serait utile de commencer par réviser leur stratégie générale des MPME. Pour le deuxième groupe, des services de conseil et de formation ainsi que le développement d'une méthodologie adaptée amélioreraient le financement des MPME. Le troisième groupe a déjà des expériences avec les MPME, de sorte que des services et un financement personnalisés augmenteraient la capacité de ce groupe à travailler avec les MPME et amélioreraient le portefeuille de prêts des MPME.

# 1. LE MARCHÉ FINANCIER CONGOLAIS ET LES CARACTÉRISTIQUES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Cette étude vise à améliorer la compréhension des expériences et des pratiques des IF concernées par le financement des MPME en RDC depuis mai 2011. A cet effet, 16 banques et 4 institutions de microfinance (IMF) ont été visitées afin de recueillir leurs points de vue et expériences sur le financement des MPME, y compris leurs difficultés et défis au sujet de cette clientèle. Les interviews ont été réalisées avec 13 directeurs et 8 cadres supérieurs représentant les 20 IF. En outre, six employés commerciaux et agents de crédit de ces mêmes institutions ont été interviewés. L'entretien avec les derniers venait en complément des entretiens avec les managers en offrant des expériences d'interaction directe avec les MPME, fournissant ainsi un tableau complet des IF effectuant le financement des MPME. Les entretiens ont été réalisés par l'auteur et son assistante, Nodhy Vangu.

Le rapport suivant est basé principalement sur les informations et déclarations fournies par les personnes interrogées. Cela est dû au fait que les rapports annuels étaient sur le point d'être publiés, et donc largement indisponibles au moment de l'écriture, et aussi parce que l'information sur les IF n'est généralement pas du domaine public. En plus des interviews, des documents et des rapports remis par les IF, les autoportraits des IF, ou les aperçus du secteur et les résultats ont été utilisés comme sources d'information.

## 1.1. Bref aperçu économique

Après une récession due à la crise financière internationale ces dernières années, 2010 a apporté une importante amélioration macro-économique: la croissance du PIB a repris en 2010 pour atteindre 7,2% (2009, 2,8%). L'inflation a baissé de façon drastique de 53,4% en 2009 à 9,8% en 2010. Environ 6 millions de citoyens congolais vivant à l'étranger ont transféré autour d'USD 850 millions (8% du PIB) en RDC en 2010.<sup>1</sup> La monnaie locale - francs congolais – a connu une dépréciation de seulement 1,38% par rapport à 29,2% en 2009. Une des raisons de la reprise économique a été le secteur minier, en particulier la hausse des prix des ressources primaires et les effets positifs qui en découlent sur le secteur tertiaire.<sup>2</sup> En outre, le secteur de la construction et des travaux publics de grandes parcelles à travers toute la RDC a donné un coup de pouce à l'économie.<sup>3</sup> Dans la même perspective, la dette étrangère de la RDC, USD 10,8 milliards a été annulée par le Club de Paris des pays donateurs.<sup>4</sup> En même temps, la Banque centrale du Congo (BCC) a réussi à renforcer le cadre juridique du système financier.

## 1.2. Caractéristiques principales du secteur financier

La BCC a relevé le niveau minimum des fonds propres d'USD 5 millions à USD 10 millions en 2009 pour les banques en RDC. En outre, les nouvelles banques doivent désormais intégrer un actionnaire local dans le conseil de gestion; cet actionnaire est généralement une banque locale.<sup>5</sup>

Le marché financier congolais est actuellement composé de 20 banques, 45 IMF et 120 coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC). En 2007, la moitié des banques existait. Mais malgré ces progrès impressionnants, la population n'a pas encore complètement repris confiance en le secteur financier après 15 ans de guerre civile. Fin 2010, le secteur financier a progressé de

<sup>1</sup> African Banker (magazine, éd. française). RDC Congo: Un tournant pour les Investisseurs?', France, avril, mai et juin 2011, p.41.

<sup>2</sup> Germany, Trade & Invest: Wirtschaftstrends kompakt Kongo (Dem.), 2010.

<sup>3</sup> FPM (Fonds de Promotion de la Microfinance). Veille Sectorielle, 4eme Trimestre 2010, p. 3.

<sup>4</sup> Economist Intelligence Unit: Country Report – Democratic Republic of Congo, December 2010, p. 3.

<sup>5</sup> Entretien avec le FPM. Directeur Général: Jean Claude Thetika et Directeur Général Adjoint: Amine El Ayoubi.



21% avec un actif total cumulé d'USD 2,28 milliards (USD 1,88 milliards, 2009). Cela représente 19,6% du PIB - contre 32% du PIB en moyenne africaine.<sup>6</sup>

La population de la RDC est estimée à environ 67 millions d'habitants et seulement environ 600.000 comptes bancaires.<sup>7</sup> Cela implique que moins d'un pourcent de la population a un compte bancaire, contre une moyenne africaine de 5%. Même en supposant que plus de 60% de la population à moins de 18 ans, cela impliquerait encore environ 20 à 25 millions d'adultes sans compte bancaire.

Le volume total du dépôt des banques était d'USD 1 378 milliards en 2010, soit une augmentation de 16%, d'USD 1183 milliards en 2009. Le portefeuille total des prêts est d'USD 864 millions, en augmentation de 8% à partir d'USD 800 millions en 2009.<sup>8</sup>

Par rapport aux banques, les IMF comptent autour de 539.100 clients d'épargne et 220.000 clients ayant des prêts en cours en RDC. Leur volume total des dépôts a été d'USD 80,3 millions et le portefeuille total des prêts s'élevait à USD 63,1 millions à la fin de 2010.<sup>9</sup>

Dans un marché concurrentiel, les conditions de crédit pour les MPME devraient s'améliorer à mesure que plus d'IF se font concurrence sur le même segment de marché. Une amélioration des conditions de crédit pourrait se traduire par exemple par des taux d'intérêt plus bas, des crédits à durées plus longues et/ou un meilleur service aux MPME. Toutefois, peu d'améliorations sont actuellement observées en RDC, tel que le certifient les entrepreneurs et les financiers. De l'avis des IF, le marché des MPME est tellement grand et la demande de crédit si élevée que les IF peuvent se permettre de sélectionner les MPME qui leur conviennent le plus. Paradoxalement, la plupart des dirigeants des banques interrogés affirment qu'ils veulent augmenter leur portefeuille de prêts aux MPME et sont « désespérément » à la recherche de MPME aux dossiers bancables, c'est-à-dire des documents financiers, des systèmes de comptabilité et des garanties appropriés.

Si les IF se rivalisaient pour les meilleurs MPME, l'on peut supposer que les IF investiraient dans leurs propres ressources et savoir-faire internes pour améliorer leur assimilation des informations manquantes sur les MPME. Même si les MPME contribuent également à l'inadéquation entre l'offre et la demande<sup>10</sup>, les entreprises transparentes et bien gérées qui sollicitent des prêts auprès des IF connaissent malgré tout des refus, comme le relève une étude récente. Qu'est ce qui empêche les IF de consentir des prêts à ces entreprises? On ne peut pas supposer que les MPME connaîtront un changement radical et que le nombre de dossiers bancables augmentera dans un proche avenir. Quels efforts entreprennent actuellement les IF pour approcher les MPME et quels sont leurs besoins pour réussir? Dans la suite, nous analyserons les facteurs clés du comportement des IF et essayerons de déterminer à quel degré elles ont déjà pénétré le marché des MPME, comment elles s'y prennent et dans quelles circonstances elles seraient disposées à consentir plus d'efforts en vue du financement des MPME.

<sup>6</sup> L.c., The African Banker, p. 42.

<sup>7</sup> L.c., FPM: Jean Claude Thetika et Amine El Ayoubi.

<sup>8</sup> L.c., FPM: Veille Sectorielle, 4eme Trimestre 2010, p. 4.

<sup>9</sup> L.c., FPM: Veille Sectorielle, 4eme Trimestre 2010, p. 2.

<sup>10</sup> KfW: Les Difficultés des Entrepreneurs pour Accéder au Crédit en République Démocratique du Congo. 2010. L'étude rend compte du défaut d'informations et de compréhension des MPME à propos des intentions des IF, ainsi que des préjudices relatifs aux IF qui empêchent certaines MPME d'aborder les IF.

### 1.3. Les institutions financières

Sur un total de 20 banques existantes actuellement, les 16 suivantes ont été visitées<sup>11</sup>:

- Access Bank
- Advans Banque
- BOA
- BCDC
- BGFI
- BIAC
- BIC
- Byblos Banque
- Citibank
- Ecobank
- FIBank
- ProCredit Bank
- Rawbank
- Sofibanque
- Standard Bank of Africa
- TMB

Sur un total de 45 IMF existantes actuellement, celles qui suivent ont été visitées<sup>12</sup>:

- FINCA
- Life Vest
- HOPE
- Mecrekin

Dans la suite, des groupes d'IF seront distingués par les critères suivants:

- segments de la clientèle
- actionnaires
- durée d'exercice en RDC

#### 1.3.1. Les banques congolaises

Dans la suite, les banques avec des actionnaires congolais ou des actionnaires étrangers longtemps établis en RDC, surtout des familles immigrées, seront appelées « banques congolaises ». Certains de ces « étrangers » vivent en RDC depuis plusieurs générations et y sont restés même pendant les années de guerre civile. Une autre partie s'y est (re-) établie pendant ou après l'année 2000. Les clients classiques de ces banques étaient généralement - mais pas exclusivement - les clients corporatifs et gouvernementaux. Les services de détail sont restés largement sous-développés. Pour le segment des entreprises, elles sont principalement en charge des besoins locaux de

---

<sup>11</sup> UBA, la Mining Bank et la Cruche Banque n'ont pas été visitées en raison du fait qu'elles sont soit sur le point d'ouvrir (UBA), ou sont explicitement concernées par les gros clients miniers (Mining Bank), ou alors ne sont représentées que dans le Nord Kivu (Cruche Banque). Afriland First Bank d'Afrique a été visitée, mais l'information fournie aux enquêteurs était trop superficielle pour permettre une compréhension claire de la banque.

<sup>12</sup> L'accès aux IMF était limité parce que la plupart des IMF travaillent uniquement à l'extérieur de Kinshasa

services financiers des entreprises, c'est-à-dire le transfert d'argent et les salaires d'une ville à l'autre, le paiement des fournisseurs et la libération de trésorerie. Certaines de ces banques ont établi un réseau régional ou sont venu à Kinshasa à partir des provinces où un grand nombre de clients commerciaux sont des MPME, exception faite pour les sociétés minières et d'infrastructures. En principe, elles ont déjà eu de modestes expériences avec des MPME dans le passé. Aujourd'hui, ces banques servent également les consommateurs individuels, surtout les employés des entreprises clientes et les familles congolaises aisées:

- BCDC, fondée en 1909, avec la famille Forestière belge comme principal actionnaire.
- BIAC, avec les actionnaires panafricains et les actionnaires congolais.
- BIC, fondée en 1994, avec le Groupe Benny Steinmetz & Dan Gertler international comme actionnaires principaux.
- Rawbank, fondée en 2001 par la famille indienne Rawji, principal actionnaire.
- TMB, fondée en 2004. Le principal actionnaire est la famille Levy.

### 1.3.2. Les nouvelles banques internationales

Les banques suivantes, désignées « nouvelles banques internationales » sont arrivées en RDC après 2007. La plupart d'entre elles se veulent « banques universelles » ciblant tous les segments de la clientèle, notamment, les entreprises, les clients de consommation individuelle et les MPME. Cependant, en avril 2011 les « grands clients » demeurent leur principale clientèle. Certaines de ces banques ont actuellement un siège social en RDC, et un maximum d'une ou deux agences seulement. Leurs actionnaires sont principalement internationaux, en particulier des groupes panafricains:

- Access Bank, fondée en RDC en 2008, détenue par un groupe nigérian.
- BGFI, fondée en RDC en 2010, appartenant à un groupe panafricain.
- BOA, fondée en RDC en 2010, appartenant à un groupe panafricain.
- Byblos Bank, fondée en RDC en 2010, détenue par un groupe de banques internationales, PROPARCO et la SFI.
- Ecobank, fondée en RDC en 2008, détenue par un fonds de pension, le groupe Ecobank et le groupe russe Renaissance.
- FIBank, fondée en RDC en 2009, détenue par un groupe nigérian.
- Sofibanque, fondée en RDC en 2010, appartenant à un groupe libanais.

La Citibank et la Standard Bank of Africa ont été fondées en RDC respectivement en 1970 et 1992. En principe, elles appartiennent aussi au groupe de banques internationales. Comme elles servent les intérêts de certaines entreprises, et ne vise explicitement pas les MPME, elles sont moins prises en compte dans cette étude.

### 1.3.3. Les banques des MPME

Les banques ayant une structure de propriété internationale avec la participation des bailleurs et étant initialement fondée dans le but de fournir des services au segment des MPME seront appelées « banques-MPME ». Parmi celles-ci se trouvent:

- Advans Banque, fondée en RDC en 2009, appartenant à Horus, la BEI, CDC, FMO, la SFI, la KfW et Fisea.
- ProCredit Bank, fondée en RDC en 2005, appartenant à PCB Holding, Doen, la KfW, la SFI et BIO.

Les IMF ciblent principalement les micros et les petites entreprises. Selon leur mission d'entreprise le développement de l'économie locale et la réduction de la pauvreté sont leurs principaux objectifs. Les IMF financées localement expliquent qu'elles ont connu une croissance lente dans le passé en raison du manque de financement. Elles sont principalement concentrées sur le marché de Kinshasa. Les IMF internationales profitent des connaissances de leur réseau et du financement interne. Ces dernières ont une part de marché considérable. Les principaux clients des IMF sont les MPME, principalement les micros et petites entreprises du secteur du commerce, y compris les activités à valeur ajoutée pour le commerce, ainsi que des clients consommateurs individuels, principalement les employés de tous les secteurs, mais aussi les étudiants, les fonctionnaires et les travailleurs de l'industrie minière dans la région de Lubumbashi. Les entreprises suivantes font partie de ces deux groupes:

- Life Vest S.A.R.L, fondé en 2006 par un groupe d'hommes d'affaires congolais.
- Mecrekin, fondée en 2004, faisant partie d'un réseau d'épargne mutuelle et de coopératives de crédit Megreco.
- HOPE RDC, fondée en RDC en 2004 par Jeff Rutt, Président du Conseil et entrepreneur des Etats-Unis avec une entreprise de construction résidentielle.
- FINCA RDC, fondée en RDC en 2003, appartient à FINCA International. Son statut d'actionnaire est actuellement en révision.

## 2. L'ATTITUDE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ENVERS LE SEGMENT DES MPME

### 2.1. Motivation des IF pour le ciblage des MPME

La plupart des banques congolaises ont commencé à servir les clients d'entreprise et ce sont développées légèrement dans le domaine du détail: « Notre mission est d'accompagner le client. Avant nous étions fortement engagés dans le domaine des clients d'entreprises et des institutions publiques, et ne nous impliquions qu'accessoirement au financement des PME dans les régions avec nos activités de détail. Nous conservons les entreprises et gardons les PME<sup>13</sup> dans l'Est du pays. Nous ciblons également les employés d'entreprise ayant des salaires fixes. »

Ces banques affirment qu'elles veulent descendre à l'échelle inférieure et cibler le marché des MPME de façon plus agressive. La concurrence croissante pour les clients d'entreprise, la découverte du potentiel des MPME inexploité et le souhait de compléter leur stratégie avec un segment supplémentaire de la clientèle sont autant de raisons qui sous-tendent cette orientation: « Nous ciblons le marché des PME parce que nous ne pouvons pas nous permettre d'y être absent. Tout le monde y va. Le petit nombre de sociétés est déjà servi (...). Ce marché est saturé et le marché des clients individuels le sera également bientôt. Les PME sont le marché de l'avenir, ce d'autant plus qu'elles créent des emplois. Mais bon nombre de PME exercent leur activité de manière informelle. Nous devons nous impliquer dans ce domaine et nous organiser en collaboration avec elles. Cela génèrera des revenus complémentaires pour nous. Mais attention! Notre collaboration avec les MPME se fait de façon progressive et soigneuse. »

Une autre banque congolaise souligne sa motivation de cette façon: « Les PME sont au cœur de l'économie du pays. Aujourd'hui, nous avons 20 banques en RDC et nous ne pouvons pas éviter la concurrence. Dans certains environnements, vous ne trouverez que des PME. En plus, elles sont plus intéressantes. Elles représentent des volumes importants en termes de transferts, de dépôts, de prêts et de salaires. Les PME n'effectuent pas d'analyse concurrentielle au sujet des banques, nous sommes donc libres d'appliquer les tarifs qui nous arrangent. Finalement, il est plus intéressant de travailler avec une PME plutôt qu'avec des grandes sociétés clientes. »

Une nouvelle banque internationale est arrivée en RDC avec « de grands projets » et admet que son enthousiasme a diminué une fois confrontée aux réalités de la RDC: « Le Congo a un potentiel. Le système bancaire est peu développé, mais cela va changer. Il y aura de la place pour tout le monde. Il y a cependant un facteur de risque. Quand nous sommes arrivés nous avons décidé de redéfinir notre stratégie. La même chose est arrivée à d'autres IF. Le Congo restera néanmoins notre point de départ pour couvrir toute la région. » Une autre nouvelle banque internationale affirme: « Nous voulons diversifier. Certaines banques ont 5-7 grosses sociétés clientes, et c'est tout. Je crois que les PME peuvent se développer avec l'aide de notre banque et maintenir leur croissance avec nous », pendant qu'une autre banque internationale exclut la clientèle des MPME en tant que modèle d'affaires : « Nous sommes une succursale de notre entreprise. Ici en Afrique nous ne ciblons ni les consommateurs ni les PME. Cela ne devrait pas changer dans le court terme. »

Même si elles considèrent que le marché des MPME est « difficile » parce que, de leur avis, les MPME manquent de garantie et de dossiers bancables elles affirment qu'elles veulent relever le défi. A la question de savoir si elles disposent de méthodes appropriées pour le faire, la plupart des banques répondent positivement. Elles reconnaissent au même moment qu'elles éprouvent des difficultés à travailler avec les entrepreneurs, parce que « (...) ces personnes ne sont pas souvent

<sup>13</sup> Certaines IF emploient le terme « PME » (et non MPME), bien qu'elles se réfèrent aux micros entreprises par la même occasion. Ceci est maintenu dans toutes les citations. Toutefois, l'auteur emploie le terme MPME pour inclure les micros entreprises.

bien préparées (...) une fois que nous leur accordons un prêt, ils ne sont pas nécessairement intéressés à le rembourser. »

Contrairement aux banques congolaises et aux nouvelles banques internationales, les banques des MPME et les IMF expliquent que le financement des MPME est leur mission et la clé de leurs modèles d'affaires, ce qui inclut le développement du secteur économique à la base, notamment, l'amélioration de la qualité des activités des MPME, la création d'emplois et une culture de l'épargne. Entre temps, les deux banques des MPME ciblent des clients avec un besoin de crédit croissant: « Je pense qu'il était clair depuis le début que nous allions aussi devenir une banques des PME (non seulement une banque pour micro entreprises) - au moins dans une deuxième phase. Notre domaine d'entrée dans le marché des PME est le prêt. Cependant nous voulons aussi augmenter le nombre de nos agences, et amplifier nos produits et services pour cette clientèle. (...) Notre crédit maximal a été augmenté à USD 60.000 récemment. » Une banque a augmenté sa taille de crédit minimale d'USD 1000 à 2000, parce que entre autres raisons, les coûts opérationnels pour les très petits clients étaient tout simplement trop élevés. La banque observe que la moitié de ses agents de crédit s'occupe à la gestion du remboursement des crédits de 200 clients emprunteurs avec un montant total de (seulement) 60.000 USD. Toutefois, le directeur de la banque souligne: « Nous ne voulons pas être une banque pour les moyennes entreprises. Nous avons une structure de coûts importante. Les crédits importants ont des marges très faibles. Ils ont aussi de faibles coûts, mais nous devons intégrer les autres crédits. (...) Nous voulons croître en parallèle avec les très petites et moyennes entreprises ». Cependant, le même directeur admet: « En 2010 nous avons surtout grandi à travers les crédits de nos grands clients. »

Au bas de l'échelle du marché, les missions des IMF et leurs motivations à servir les MPME ont un penchant social: « En premier lieu nous voulons vaincre la pauvreté. Nous voulons aider ceux qui n'ont aucune garantie à accéder au crédit - les personnes actives pauvres. Nous voulons contribuer à accélérer le processus de détention de compte. » Certaines IMF voudraient augmenter la taille du crédit pour leurs clients (upscaling), mais elles disent manquer de fonds. D'autres décident de rester dans leur niche: « Nous sommes très clairs sur ce que nous voulons atteindre: moins d'USD 20.000. La question persiste : « peut-on aller plus haut? » Mais nous ne le voulons pas. Au niveau des prêts individuels (par opposition aux prêts de groupe) 75% de nos crédits sont inférieurs à USD 5 000. Les banques qui s'intéressent à ce marché ne sont pas nombreuses. Il est coûteux parce que vous devez concéder beaucoup de prêts. Mais nous sommes efficaces dans ce marché, nous sommes rapides. Avec un taux d'intérêt de 3,5% par mois, nous sommes très compétitifs. C'est notre niche. Environ USD 5 000 (...). Nous ne voulons pas monter en gamme. »

On observe une tendance parmi les banques congolaise, et plus modestement, quelques nouvelles banques internationales à entrer dans le marché des MPME (downscaling). En même temps, les deux banques existantes des MPME ont commencé à cibler des plus gros clients par rapport à leurs clients habituels (upscaling). Deux des IMF locales envisagent une montée en gamme malgré le fait qu'elles ne disposent pas de financements nécessaires.

## **2.2. Les obstacles auxquels sont confrontés les IF dans le ciblage des MPME**

Les directeurs et les cadres supérieurs des IF relèvent que leur financement des MPME fait face aux obstacles suivants :

- « Le manque d'information sur les activités des PME »
- « La réticence des PME à rembourser un prêt »
- « La gestion et situation financière opaque des PME »
- « La demande de prêts des PME est disproportionnée à leur activité »
- « Les PME trompent à dessein »

- « L'absence d'une culture financière »
- « Les PME gardent trop d'argent en espèce, ne mettent pas leur argent à la banque »
- « L'absence de documents financiers audités »
- « Une comptabilité non fiable »
- « Les PME ont une demande très diversifiée »
- « Le profil des PME ne convainc pas notre banque »
- « Systèmes informatiques. Notre logiciel ne fonctionne pas. »
- Le manque d'information a été l'obstacle principal identifié par les IF. Les problèmes d'information se posent à trois niveaux différents:
  - Avant d'attribuer un prêt: la banque n'a pas d'informations fiables sur la solvabilité de la MPME.
  - Une fois que le prêt est attribué: la banque ne sait pas exactement comment les MPME utiliseront l'argent.
  - Une fois que les MPME sont en mesure de réaliser des retours sur investissement: la banque ne peut pas évaluer le bénéfice.

Certains directeurs expliquent que les MPME « trompent à dessein », parce qu'elles pensent qu'elles n'obtiendront pas de crédit si elles disent la vérité aux IF. « Mais c'est parce qu'elles ne me disent pas tout qu'elles n'obtiennent pas de crédit! Je suis très clair à ce sujet: quelqu'un qui me trompe une fois, me trompera une seconde fois. » Par la même occasion, il reconnaît que certains entrepreneurs « trompent » parce qu'ils estiment que les banques ne sont pas discrètes: « C'est notre faute. Parfois, il y a un manque de professionnalisme. Un entrepreneur peut redouter que l'agent de crédit dévoile ses secrets d'affaires à son concurrent. » Dans les cas extrêmes, cela pourrait aller plus loin: « Quelqu'un de la banque a donné des renseignements sur un entrepreneur à la Direction des Impôts. Le banquier a fait cela parce que lorsque l'agent d'impôts taxe l'entrepreneur, il reçoit une commission (sur le montant que l'agent d'impôts perçoit de l'entrepreneur). »

Le fait que « les PME ont une demande diversifiée », est lié aux différents défis auxquels les entrepreneurs font face dans le commerce, les services, l'agriculture et la production mais est aussi lié à leur position dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de PME producteurs, fournisseurs et/ou distributeurs; grossistes ou du commerce de détail. A titre d'exemple, une MPME impliquée dans le commerce a généralement besoin de financement à court terme. Elle paie ses fournisseurs et vend. Achète et vend à nouveau. Comparativement à ceci, une entreprise ou un producteur a souvent besoin de financement pour des investissements - pour acheter une machine par exemple. En général il s'agit d'un financement de moyen à long terme. Certains directeurs soulignent qu'ils voient la nécessité de créer de nouveaux produits pour les différents secteurs et besoins spécifiques des MPME.

L'absence « d'une culture financière » fait référence à la pratique de certaines MPME de contracter plusieurs crédits auprès de différentes IF sans réfléchir à la rentabilité et la pérennité des activités à laquelle l'argent est investi. Un directeur explique: « Le raisonnement des entrepreneurs est le suivant: « Je dispose d'USD 20 000 alors je vais investir. » Mais c'est absurde! Puis il dit: « mon camion a consommé tout mon argent! » Ils ne comprennent pas qu'il doit réinvestir ses bénéfices pour l'entretien des camions, avant d'investir son argent ailleurs. »

Le commentaire selon lequel « les PME ne satisfont pas notre banque » exprime une attitude. L'IF s'attend à ce que les MPME changent pour obtenir un crédit, ce qui reflète un faible intérêt à coopérer.

### 2.3. Les défis des IF dans le ciblage les MPME

A la question de connaître les défis auxquels les IF font face pour offrir plus de financement aux MPME, les IF ont répondu:

- « Nous sommes OK. »
- « Le renforcement des capacités pour nos employés afin qu'ils apprennent à accompagner les PME dans leurs activités »
- « Nous devons trouver des clients PME plus fiables. »
- « Nous devons prendre plus de risque soit en ce qui concerne le volume du crédit soit sa durée. »
- « Nous devons rester à l'écoute des besoins des PME. »
- « Nous devons apprendre à connaître les moyennes entreprises avec des demandes de crédit ente USD 30.000 et USD 150.000. »
- « La transformation d'un prospect en client. »
- « Pour optimiser notre portefeuille de crédit. »
- « Le suivi du remboursement du crédit de nos clients. »
- « Pour entrer en contact avec les PME. »
- « Pour adapter la méthodologie de nos PME au marché. »
- « Améliorer notre marketing et notre visibilité. »
- « Améliorer notre service client pour les clients que nous avons déjà. »
- « Trouver un personnel qualifié. Il nous a fallu 9 mois pour recruter un responsable des RH. (...) Il y a une concurrence croissante en matière de microfinance. Nous avons besoin de nouveaux gestionnaires de marque. Former des agents de crédit à devenir responsables d'une marque prend du temps. Le personnel administratif, le personnel marketing, tout cela est difficile à trouver. »
- « Pour obtenir plus de fonds. »

Il a été constaté que les IF identifient plus clairement leurs défis au fur et à mesure qu'elles perçoivent le financement des MPME comme leur activité principale: « Nous connaissons déjà les petites entreprises. Nous devons nous focaliser à connaître (les besoins des) moyennes entreprises dont les sollicitations de crédit oscillent d'USD 30.000 à USD 150.000. »

« La transformation d'un prospect en client » a été évoquée par une banque expérimentée dans le secteur de la micro: « Aujourd'hui, elle (l'entreprise) est un prospect, mais elle pourrait devenir cliente en août. Nous ne saurons le dire. Cela démotive parfois nos équipes. »

Une IMF focalisée sur les micro-entrepreneurs et envisageant une montée en gamme remarque que: «Le suivi du remboursement de crédit est différent. Le micro-entrepreneur est toujours là pour vendre les marchandises. Ce qui n'est pas le cas pour les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises, vous devez vous assurer de sa présence avant de prendre la longue route à destination de son entreprise.» En particulier les IF ne disposant pas de sociétés clientes reconnaissent avoir des difficultés à « entrer en contact avec les bonnes PME », tandis que les banques ayant des entreprises clientes peuvent toujours s'adresser aux fournisseurs des MPME et /ou aux distributeurs à travers les réseaux de leurs plus grandes entreprises clientes.

« Prendre plus de risques pour ce qui est de la taille et la durée du crédit », est particulièrement difficile, comme l'explique un directeur: « parce que les banques sont habituées à financer



uniquement des prêts à court terme en RDC. Le crédit d'investissement est presque inexistant. Pour les prêts à court terme, les IF peuvent demander 35% à 50% de taux d'intérêt annuel. Les entreprises de commerce peuvent y faire face. Mais tout engagement au delà de 20% d'intérêt annuel serait suicidaire pour une entreprise qui a besoin de financer l'investissement de sa production. »

Les IF appliquent clairement des critères différents pour décider de l'octroi de prêts aux MPME. Ce qui est un obstacle pour un directeur ne l'est pas pour un autre, bien que les deux travaillent pour une IF ayant des sociétés clientes:

Directeur 1: « L'absence d'une culture financière amène les PME à solliciter simultanément un crédit auprès de plusieurs institutions financières. Elles entreprennent parallèlement 10 activités et contractent un crédit après l'autre, quelles que soient les circonstances! Elles ne comprennent pas qu'une nouvelle activité implique de nouveaux fournisseurs et que les conditions changent. Je ne puis leur accorder un prêt. Nous devons trouver un segment de clientèle des PME focalisé sur une activité. »

Directeur 2: « En jetant un œil sur le rapport, vous vous rendez compte rapidement que ce monsieur n'est pas organisé. Il a commencé avec un hôtel. Maintenant il veut entreprendre une activité en Chine? Il est dans le transport, le pétrole, etc. sans absolument aucune logique! Mais ça marche pour lui. Il se fait beaucoup d'argent. » Intervieweur: « Ainsi vous rejeteriez sa demande de crédit? » Directeur 2: « Non! Nous la lui accorderions. »

Comme il est peu probable que les MPME changent de comportement d'un jour à l'autre, le défi reste clairement pour les IF d'identifier et de développer les instruments, les produits et les méthodes pour augmenter leurs parts de marchés des MPME et leur portefeuille global de prêts.

## **2.4. Incitations à l'amélioration du comportement des institutions financières**

### **2.4.1. Le comportement actuel du marché**

Au cours des trois dernières années, de 2008 à 2010, la somme des dépôts a connu une croissance stable de l'ordre de 37,5% chez les IF. Par rapport, le portefeuille de prêt total n'a augmenté que de 2,5% pendant la même période<sup>14</sup>.

Deux comportements différents principaux d'IF peuvent être observés sur le financement des MPME à ce jour:

Bien que de nombreuses IF ne soient pas disposées à prendre le risque du financement des MPME, nous constatons néanmoins une tendance pour les IF d'étendre leur activité aux consommateurs ainsi qu'au marché des MPME. Certaines de ces banques cherchent toutefois principalement à collecter des dépôts auprès de cette clientèle – très souvent pour en user au compte des entreprises clientes. Ceci est vrai pour les nouvelles banques internationales en premier lieu.

Un autre groupe d'IF est confronté au « problème » inverse, notamment à des dépôts très élevés comparés aux prêts. Ils verrouillent leurs dépôts, pour lesquels ils ne veulent pas prendre de risques avec les MPME. Un directeur explique: « Nous constatons que la rentabilité des banques

<sup>14</sup> L'information est basée sur un document communiqué de façon informelle par une IF. Les pourcentages sont indicatifs et pourraient ne pas être exacts à 100%. De manière plus précise, les résultats des banques en dépôt et développement de crédit de 2008 à 2010 sont différents dans cette source en comparaison avec celle citée à la page 8 de cette étude, où les augmentations de prêts et de dépôts sont comparées de 2009 à 2010. Dans la mesure où certaines banques n'existaient pas en 2008, cette source n'a donc pas tenu compte de celles-ci et compare par conséquent un volume de cumul de dépôts et de crédits différent de ceux comparés entre 2009 et 2010. Ceci ne travestie cependant pas la substance de l'assertion que nous voulons faire, à savoir que les prêts augmentent bien moins rapidement que les dépôts.

sur la rentabilité des capitaux propres (RoE) et la rentabilité des actifs (RoA) est en baisse, parce que nous en sommes au point où la relation entre le risque et la rentabilité ne s'applique plus. Actuellement, même une PME n'emprunte pas à 60%. (...) Les banques ont une liquidité stagnante. » Les banques congolaises suivent principalement ce comportement.

#### Il résulte des deux comportements que les IF ne prêtent pas aux MPME.

Un directeur d'une banque congolaise atteste qu'il souhaiterait prêter aux MPME: « Le problème qui se pose est que nous ne voulons pas prêter plus de 65% de nos dépôts. Nous avons prêté 80%, mais trouvons cela un peu risqué. J'en prêterais davantage si j'avais plus de dépôts. Je saurais exactement à qui je prêterais si j'avais USD 10 millions. »

En outre, les dépôts de l'une des banques des MPME ont augmenté plus vite que les prêts. Le directeur explique: « Nous sommes incroyablement liquides. (...) Je n'en suis pas enthousiasmé dans la mesure où les dépôts m'ont coûté beaucoup. Je dois avoir une réserve minimale de 7% en monnaie locale dans mon portefeuille de dépôts à la Banque centrale. Comme mes clients épargnent en dollars USD, je ne dispose pas de suffisamment de monnaie locale pour satisfaire à cette exigence. Cela signifie que je dois vendre des dollars USD ou emprunter de l'argent en monnaie locale. Cette dernière opération est très coûteuse. (...) Nous avons de nombreux clients avec des comptes d'épargne, ce qui est positif car cela montre que les gens nous font confiance. Mais maintenant, la chose la plus importante pour nous est de faire croître notre portefeuille de prêts. » Il est dans une certaine mesure déconcertant qu'une banque dont l'activité principale est le financement des MPME ne trouve pas davantage de MPME clientes.

#### **2.4.2. Catalyseurs historiques**

Les banques congolaises ont l'habitude de garder beaucoup de liquidité. Ceci est lié aux exigences des clients originels, en particulier dans les riches régions minières de l'Est du pays: « Il est important de dire que nous avons besoin de beaucoup d'espèce. Il y a en moyenne USD 50 à 60 millions en espèce auprès de nos caissiers en RDC. A Lubumbashi un mineur sollicite soudainement USD 1 million en espèces. Seulement 25% de cette espèce revient à la banque. Nous sommes obligés d'importer environ USD 80 à 100 millions d'espèces chaque mois de l'extérieur du pays. Ceci est coûteux. » Si pour ces raisons les banques sont tenues de garder de grandes quantités de dépôts à court terme, cela pourrait aussi imposer des contraintes sur leur capacité de prêt.

#### **2.4.3. Catalyseurs culturels**

Il s'est avéré qu'il n'est pas coutumier pour les IF en RDC de proposer des crédits en tant que produit. Du point de vue des IF, un crédit accordé aux entreprises, aux individus ou aux MPME est souvent considéré comme crédit à la consommation. Les banques ont l'habitude de générer des revenus en faisant circuler l'argent, notamment par des commissions sur les transactions et les transferts des comptes courant des entreprises clientes. Le service bancaire congolais est l'un des plus chers au monde pour ses clients. Un directeur relève: « Nos clients ont besoin d'espèces à tout moment. Nous disposons d'espèces partout dans le pays. Les clients paient des commissions pour cela. C'est l'un de nos principaux avantages. »

En outre, dans le cas où les IF accordent un crédit à leurs clients, elles ont l'habitude de leur fournir un crédit à découvert à court terme. Elles ne sont pas habituées à mener l'intermédiation financière dans le sens de prendre l'argent d'une source pour le transférer à une autre. Elles sont encore moins habituées à financer les crédits à l'investissement.

Non seulement le segment de clientèle des MPME est relativement nouveau et étranger à la plupart des IF, mais le crédit utilisé pour financer les investissements est aussi culturellement inconnu.

#### **2.4.4. Approche envers les MPME**

La plupart des IF trouvent que les MPME sont un risque et sont difficiles à comprendre. Elles reconnaissent toutefois que le financement des MPME peut être un marché important pour elles et ne veulent pas rater cette occasion. Pour ces raisons, les conditions de prêt sont assez inflexibles pour les MPME. D'après les indications actuelles des IF:

Il n'existe pas de crédits à long terme pour le financement des MPME. La durée maximale du crédit est habituellement de 6 mois à 2 ans, et exceptionnellement à 3 ou 4 ans.

Par voie de conséquence, les banques financent surtout les entreprises de commerce au lieu de celles impliquées dans la production, l'agriculture ou les services où les crédits à long terme sont nécessaires.

La plupart des prêts ne sont pas des prêts d'investissement, mais servent plutôt à financer les « fonds de roulement », ou les besoins des consommateurs afin de surmonter l'insuffisance de liquidité.

Selon les MPME et l'objet du prêt, le taux d'intérêt commence entre 12% et 40% par an, et peut atteindre jusqu'à 62,5% par an pour les IMF.

Les IF insistent sur les garanties des MPME qui représentent 150% à 200% de la taille du crédit.

En dehors de quelques exceptions, les IF ne prêtent pas aux MPME, si celles-ci ne disposent pas d'un compte bancaire depuis au moins 3 à 12 mois auprès de l'IF en question.

Environ 40% à 60% de toutes les demandes de prêt des MPME sont refusées.

#### **Résultats Principaux**

En résumé, nous observons une tendance des banques congolaises à descendre en gamme, tendance que l'on remarque également, mais de manière plus modeste, parmi les banques internationales, tandis que les MPME et quelques-unes des IMF commencent à monter en gamme. Le manque d'information sur les MPME a été identifié comme principal obstacle à leur financement, conjugué à un manque général de confiance des financiers de l'avis des entrepreneurs. Plus une IF perçoit le financement des MPME comme activité principale, mieux elle identifie clairement ses difficultés dans ce domaine. Alors que certaines IF comprennent que les MPME ne changeront pas du jour au lendemain et considèrent le renforcement de leur collaboration avec les MPME comme un défi à relever de leur part, en augmentant par exemple la taille et la durée du crédit ainsi qu'en développant des produits et des méthodes appropriées, d'autres IF pensent que les MPME doivent répondre à leurs critères et attentes.

En collaborant avec les MPME les IF cherchent essentiellement à

augmenter leurs dépôts. Celles dont les dépôts sont élevés, ne veulent pas prendre le risque d'utiliser les dépôts pour consentir des prêts aux MPME. Ceci se reflète clairement dans le développement global des prêts du secteur bancaire; les prêts cumulés augmentent bien plus lentement que les dépôts, 2,5% par rapport à 37,5% de 2008 à 2010. Historiquement, les IF sont habituées à conserver un montant de liquidité important, ce qui pourrait imposer des contraintes sur leur capacité de prêt, notamment pour les prêts ‘risqués’ des MPME. Par ailleurs, le crédit en tant que tel est un produit rare et même inconnu pour les IF - en dehors des crédits de découvert – en particulier les prêts destinés au financement des investissements. En conséquence, les conditions de prêt sont très limitées pour les MPME.

### 3. PERSPECTIVE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES SUR LES MPME

#### 3.1. Comment les institutions financières définissent les MPME

Pour créer une compréhension commune, les IF ont été interrogées sur leur définition des MPME. Le résultat montre que non seulement elles utilisent des paramètres différents, mais leurs définitions aussi varient largement au sein du même paramètre.

Access Bank: « Nous pensons que la situation est confuse. Un chiffre d'affaires d'USD 500.000 à 3 millions par mois, USD 6 à 36.000.000 par an. Nous utilisons également une approche au 'cas par cas' et considérons les partenaires. »

Advans Banque: « Nous considérons la taille de l'entreprise et le niveau de la formalisation: un chiffre d'affaires d'USD 8.500 minimum annuel et 5 employés ou plus représentent une PME, avec généralement 2 ou 3 points de vente. Elles doivent être inscrites au registre de commerce et doivent documenter le mouvement de leurs ventes et leurs dépenses, pour que nous soyons en mesure de récapituler leurs flux de trésorerie sur 12 mois. Pour les micro-entreprises, nous devons être en mesure de récapituler seulement la moyenne mensuelle des flux de trésorerie. »

- BCDC: « C'est une PME, si le chiffre d'affaires est inférieur à USD 5 millions de dollars par an et si elle génère des revenus à la banque égaux ou supérieurs à USD 1.500, et inférieurs ou égaux à USD 15.000 par an. »
- BGFI: « Mes clients réalisent un chiffre d'affaires d'USD 100.000 à 300.000 USD par mois. J'en ai un avec un chiffre d'affaires supérieur. »
- BIC: « S'il existe une équipe de gestion ou une structure, c'est une société. Je considère également le bilan financier. Si les documents ont été audités il s'agit également d'une société. Si vous vous rendez à Bukavu ou Goma vous pouvez voir des gens avec des millions d'USD, mais pour moi il s'agit toujours de PME parce qu'elles ne sont pas organisées et n'ont connu aucune croissance en trois ans. »
- BIAC: « Il s'agit d'un établissement formel ou une S.A.R.L avec un chiffre d'affaires allant jusqu'à USD 6 millions et un nombre d'employés ne dépassant pas 200, conformément à la loi congolaise. Pour ce qui est de la taille du crédit, nous utilisons une approche au cas par cas. »
- BOA: « Toute entreprise avec un chiffre d'affaires supérieur à USD 20.000 par an est une PME; en deçà de ce chiffre, il s'agit d'une micro-entreprise. »
- Citigroup: « Selon le chiffre d'affaires, l'activité, la situation géographique et le système de Gestion. »
- Ecobank: « Les PME ont un chiffre d'affaires inférieur à USD 5 millions par an. Pour une entreprise de taille moyenne c'est un chiffre d'affaires d'USD 2,5 à 5 millions et pour une petite entreprise, il est inférieur à USD 2 millions. Gestion: S.A.R.L ou pouvoir décentralisé. (...) Nous acceptons tout le monde. »
- FIBank: « Chiffre d'affaires inférieur à USD 50.000 par mois. »
- FINCA: « Une activité organisée, des documents et un crédit entre USD 0 et 50 000. »
- Life Vest: « Se réfère à la définition sur un document prétendument publié par l'OPEC. La définition est identique à celle de l'Etat congolais citée à la page suivante. »
- Mecrekin: « Selon la définition de l'Etat, chaque entreprise ayant moins de 10 salariés est une PME. »

- ProCredit Bank: « La taille de crédit: USD 2 000 à 30 000 est très petit, USD 30 000 à 100.000 est petit et plus d'USD 100 000 est moyen. »
- Rawbank: « Les mouvements des comptes par mois: L'ensemble du cumul des mouvements en deçà d'USD 200 000 par mois renvoie à une moyenne entreprise et en deçà d'USD 20.000 à une petite entreprise. »
- Sofibanque: « Un chiffre d'affaires maximal d'USD 3 à 4 millions par an. Au delà, il s'agit d'une société. Une petite entreprise est inférieure à USD 500.000 par an. » Un directeur s'interroge: « Dans les provinces, nous ne savons même pas combien de PME-clients nous avons. Comment classifierez-vous par exemple un marchand de diamants? S'agit-il d'une PME ou d'un commerçant individuel ? »

Le large choix de définitions rend malheureusement difficile la comparaison des IF en fonction de leurs portefeuilles de crédits aux MPME, de la taille des crédits ou du nombre de MPME-clients.

Dans un document daté août 2009, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises a utilisé la définition suivante<sup>15</sup>:

- Moyenne entreprise
  - 51 à 200 salariés
  - Chiffre d'affaires annuel d'USD 50.001 à 400.000
  - Taille d'investissement USD 150.001 à 350.000
  - Gestion décentralisée
- Petites entreprises
  - 6 à 50 employés
  - Chiffre d'affaires annuel d'USD 10.001 à 50.000
  - Taille d'investissement d'USD 10.001 à 150.000
  - Gestion centralisée
- Micro entreprises
  - 1 à 5 employés
  - Chiffre d'affaires annuel d'USD 1 à 10.000
  - Taille d'investissement inférieure ou égale à USD 10.000
  - Gestion centralisée

Cette définition serait plus appropriée, de l'avis des auteurs, si le chiffre d'affaires indiqué était considéré sur une base mensuelle. L'une des limites de la définition, réside dans le fait qu'elle ne distingue pas entre une activité impliquée dans le service, la production, le commerce, l'agriculture ou un mélange de plusieurs activités. En outre, une différenciation dans les industries serait utile pour comprendre le chiffre d'affaires lié au type de société. En guise d'exemple, un chiffre d'affaires mensuel d'USD 50.000 des ventes de téléphones mobiles est très différent du même chiffre d'affaires d'une école privée, d'un centre de formation ou d'un hôpital, et donc des services en général. La structure des sociétés de services est susceptible d'être plus établie avec une gestion plus professionnelle au même niveau de rendement par rapport à celle des entreprises de téléphonie mobile. Une classification appropriée des MPME par secteur et par industrie reste encore à définir, dans l'idéal selon les pratiques et expériences concrètes des IF et des MPME.

<sup>15</sup> Ministère des Petites et moyennes entreprises, « Charte des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat en République Démocratique du Congo », Kinshasa, 24.08.2009, p. 5 & 6.

En ce qui concerne la taille d'investissements, le secteur économique et de l'industrie seront de nouveau un critère supplémentaire pertinent pour évaluer approximativement le montant de l'investissement qu'une entreprise peut obtenir dans un délai déterminé. Une sous-catégorisation en groupes de secteurs et d'industries avec des marges moyennes respectives pourraient donner un aperçu général sur la capacité d'une entreprise à absorber la dette et à réaliser des investissements. « La taille d'investissement » se définirait différemment pour les MPME dans le commerce par rapport à celles des services ou de la production.

Exception faite de Mecrekin, dont la définition en termes de nombre d'employés est inférieure à celle proposée par le Ministère des Petites et moyennes entreprises, toutes les autres IF considèrent clairement les MPME comme étant beaucoup plus importantes que le ministère. Cette divergence peut être en partie dû au fait que, les entreprises ont souvent un double livre de compte, afin que l'Etat reçoive des informations sur le chiffre d'affaires et le bénéfice plus faibles que dans la réalité. Les institutions de l'Etat peuvent de façon erronée avoir utilisé ce chiffre d'affaires diminué comme base pour leurs définitions sur les MPME. D'autre part, les définitions des IF des MPME, notamment celles des banques congolaises et des nouvelles banques internationales, peuvent être influencées par les clients qu'ils ont déjà. Puisqu'elles ont commencé avec les sociétés clientes et ont tendance à choisir des entreprises liées à ces clients, cela peut expliquer pourquoi les IF définissent les MPME comme relativement grandes.

Définir les MPME en fonction des revenus générés par les IF peut être utile pour les IF, mais ne contribue pas à une image plus complète du marché de la MPME puisque cette définition est dans une certaine mesure autoréférentielle et n'inclut pas d'observation au sujet de la MPME. La prise en compte des transactions bancaires mensuelles comme définition n'est pas très convaincante pour les mêmes raisons. Évaluer la taille des entreprises en s'appuyant sur le degré de la structure de gestion semble intelligent, mais nécessite une démarche plus approfondie au cas par cas pour chaque MPME; ce qui rend à nouveau la comparaison difficile.

Dans tous les cas, une définition peut seulement être générale. Elle ne peut prétendre apprécier les spécificités de chaque MPME.

### 3.2 Organisation interne et gouvernance des institutions financières

Si les directeurs n'étaient pas disponibles pour fournir leurs points de vue, les enquêteurs ont sollicité une rencontre avec une personne en charge des MPME dans les cas où les IF servent les clients MPME. Souvent cette personne s'est avérée être le chef des ventes de détail ou le gestionnaire de risque.

#### 3.2.1. Organisation des institutions financières

##### 3.2.1.1. Les banques congolaises

Les banques congolaises sont les 5 plus grandes banques en RDC en termes d'actifs totaux:

	<b>Rawbank</b>	<b>BCDC</b>	<b>BIAC</b>	<b>TMB</b>	<b>BIC</b>
Nombre d'employés	817 = 517 employés + 300 sous-traitants	470	800	720	380
Gestion femmes/hommes	Plus d'hommes que de femmes	Plus d'hommes que de femmes	Plus de femmes que d'hommes	Plus de femmes que d'hommes	6 hommes 1 femme

Nombre total du personnel en charge des MSME	4 - 7 (au siège de Kinshasa)	17	9	?	?
Nombre d'agences à Kinshasa	21	5	32 + 70 points de vente	9	8
Nombre d'agence dans les provinces	16	12	10 + 70 points de vente	13	15
Nombre Total d'agence	37	17	42	22	24

Rawbank, la BIAC et la TMB sont les plus grandes banques en termes d'employés, suivies par la BCDC et la BIC. Alors que la Rawbank, la BCDC et la BIC attestent avoir plus d'hommes que de femmes au niveau managérial, la TMB et la BIAC ont plus de femmes. Les banques n'ont pas indiqué avec précision le rapport d'employés des deux sexes, exception faite pour la BIC. La BIAC, la BCDC et Rawbank relèvent qu'un nombre d'employés s'occupent des MPME à Kinshasa. Il n'est cependant pas clair si ces employés sont exclusivement ou partiellement en charge des MPME.

La BIAC et la Rawbank ont le réseau d'agences le plus dense de Kinshasa, alors que la BIC et la TMB ont seulement un quart des agences de la BIAC. Par contre, la BIC et la TMB en conjonction avec la Rawbank ont le plus d'agences dans les provinces, suivies de près par la BCDC et la BIAC. Pour l'ensemble de la RDC, la BIAC est leader en matière de réseau d'agences, suivie de près par la Rawbank.

### 3.2.1.2. Les nouvelles banques internationales

	<b>Access Bank</b>	<b>BOA</b>	<b>BGFI</b>	<b>Byblos Bank</b>	<b>Ecobank</b>	<b>Fibank</b>	<b>Sofi-banque</b>
Nombre d'employés	73 = 36 employés + 37 sous-traitants	60	48	?	100	70	50
Gestion femmes/hommes	Plus d'hommes que de femmes	Au total: 2/3 femmes; 1/3 hommes	égalité	Plus d'hommes que de femmes	Plus d'hommes que de femmes	20% de femmes; 80% d'hommes	Pas de femme
Nombre Total du personnel en charge des MSME	5	3	2	0	?	6-10	Au moins 2
Nombre d'agences à Kinshasa	1	3	1	1	12	4	1



Nombre d'agences dans les provinces	1	0	0	0	2	3	0
Nombre Total d'agences	2	3	1	1	14	7	1

Bien que les nouvelles banques internationales apportent des expériences et des compétences différentes ainsi qu'une forte puissance financière, celles-ci restent encore nettement à la traîne des banques congolaises en termes de réseau d'agences selon les explications de quelques unes d'entre elles. Ceci est particulièrement le cas dans les provinces où Ecobank est en tête avec 12 agences, suivie par la FIBank avec seulement trois agences. En même temps le nombre d'employés qui existe actuellement est remarquable avec 100 employés à Ecobank suivie par Access Bank, avec 73 employés et personnel en sous-traitance. Toutes ces banques se veulent « banques universelles » et soulignent qu'elles veulent se développer, non seulement pour adopter les MPME comme segment de clientèle, mais également pour assurer leur présence dans les régions.

Contrairement à ce groupe de banques, la Citibank et la Standard Bank of Africa affirment explicitement que leur but est de servir les sociétés-clients. Elles n'envisagent pas s'intéresser aux MPME. La Standard Bank of Africa collabore parfois avec les fournisseurs de ses sociétés-clients, qui se trouvent être occasionnellement des moyennes entreprises. La banque dispose de deux agences, une à Kinshasa et une autre à Lubumbashi. Elle compte 95 employés dont 30% de sexe féminin et 70% de sexe masculin. La Citibank, avec une agence à Kinshasa a environ 40 employés dont la moitié femmes et l'autre moitié hommes.

### 3.2.1.3 Les banques des MPME

	ProCredit Bank	Advans Banque
Nombre d'employés	500	139
Gestion femmes/hommes	55% femmes, 45% hommes	?
Nombre d'agences à Kinshasa	6 agences + 5 points de ventes	3
Nombre d'agences dans les provinces	3	0
Nombre total d'agences	9	3

Du point de vue du nombre du personnel les deux banques-MPME sont comparables aux banques congolaises. En termes de réseau d'agences elles sont plus semblables aux nouvelles banques internationales. Les deux banques des MPME ont commencé leur croissance à Kinshasa où le marché potentiel pour les clients des MPME est énorme. Un directeur souligne: « Nous ne nous marchons pas vraiment sur les pieds des uns et des autres à Kinshasa. »

**3.2.1.4. Les institutions de microfinance**

Nombre d'employés	FINCA	Life Vest	Hope RDC	Mecrekin <sup>16</sup>
Nombre d'employés	490	24	51	Environ 16-20
Gestion femmes/hommes	?	40 % femmes 60 % hommes	?	40 % femmes 60 % hommes
Nombre d'agences à Kinshasa	5	2	2	4
Nombre d'agences dans les provinces	4	0	1	0
Nombre total d'agences	9	2	3	4 (Mecreco=38)

Même si les IMF – fondées en 2003 et 2004 – existent depuis plus longtemps que les banques des MPME et les nouvelles banques internationales, n'ont pas de réseaux étendus dans les provinces, mis à part FINCA. C'est logique car le nombre de micro et petites entreprises – leurs clientèle principale – est énorme à Kinshasa. Life Vest et Mecrekin sont considérablement plus petites que la FINCA et RDC HOPE. Ce n'est pas parce qu'elles ne voudraient pas se développer, comme elles le soulignent, mais parce qu'elles manquent de fonds: « A travers nos alliances avec les ONG dédiées à la formation nous pourrions accéder à de grands groupes de 25 membres avec un crédit d'USD 1500 à 2500 par personne ; calculez ce que cela représenterait ! Nous aurions aimé nous y engager, mais malheureusement, nous ne pouvons pas nous le permettre. »

**3.2.2. Services en charge des MPME**

Dans la plupart des banques congolaises les services chargés des MPME sont rattachés à la direction des ventes ou directement au gestionnaire des risques et au service commercial. En général, les clients individuels sont pris en charge par la direction des ventes dans les banques congolaises, et afin d'intégrer le financement des MPME en tant que nouvelle fonction organisationnelle, certaines ont créé une unité supplémentaire de 2 ou 5 personnes pour gérer exclusivement les questions liées aux MPME. Sur le plan commercial, les mêmes banques attestent disposer de 2 à plus de 10 employés chargés spécialement des MPME. Le nombre réduit de salariés consacrés aux MPME-clients par rapport aux banques des MPME ou aux IMF – dont souvent plus de 50% du personnel est chargé de la relation client – est perceptible. Le directeur d'une IMF déclare: « Dans notre concept tout le monde est un agent de crédit. Allez chercher des clients ! Voilà ce que nous faisons tous. »

La différence dans le nombre d'employés consacrés aux MPME peut certainement être expliquée par le fait que les MPME ne sont pas les principaux clients des IF. En outre, certaines des banques congolaises y compris les nouvelles banques internationales n'ont pas une approche client proactive, c'est-à-dire qu'elles ne vont pas à la recherche des clients MPME, mais attendent que ces dernières viennent vers elles ou procèdent par ciblage en parcourant des catalogues comportant des adresses (catalogues FEC ou autres), ou encore recueillent les informations fournies par l'ACB et/ou directement à travers leurs sociétés clientes. Dans certaines banques, un agent de crédit peut accéder directement aux comptes clients et surveiller les épargnes, les crédits et les mouvements de compte. De cette façon, il peut directement identifier les clients prospects pour le crédit et les appeler pour leur proposer une offre adaptée. D'autres banques sont plus réticentes à accorder l'accès aux informations du compte des clients à leurs agents de crédit. Dans une certaine mesure, certaines banques considèrent les MPME comme un de leurs clients individuels. Les

<sup>16</sup> Les IMF basées à Kinshasa appartenant au réseau Mecreco de 21 Coopecs en RDC.

crédits à découvert à court terme figurent parmi les produits de crédit les plus utilisés avec ces clients.

Par rapport aux banques congolaises, la plupart des nouvelles banques internationales n'ont pas une structure en place pour accorder un traitement aux MPME différent de celui des sociétés. Les analystes de crédit examinent la solvabilité d'une société tout comme celle d'une MPME cliente. En revanche, un directeur remarque que la direction commerciale et de gestion des risques dans sa nouvelle banque internationale est exclusivement consacrée au service des clients individuels et des MPME. A la question de savoir qui s'occupe des sociétés clientes, il répond: « Je m'en occupe. Elles ne sont pas compliquées. »

Certaines banques n'ont pas de structure fixée. Un chef d'entreprise déclare: « Nous avons trois agences, l'une ici, une seconde sur la rue principale a ouvert la semaine dernière et une autre ouvrira demain. » Dans une direction commerciale deux personnes en charge de la relation client avec les MPME ont été trouvées toujours sans directeur.

### **3.2.3. Procédures de travail**

Alors que certaines affirment avoir des procédures strictes, d'autres semblent avoir développé des procédures plus flexibles. Les nouvelles banques internationales affirment avoir des procédures en place. Elles peuvent avoir des procédures d'entreprise qu'elles assimilent, une fois qu'elles ouvrent des filiales dans un nouveau pays. En réponse à la façon dont les directeurs gèrent la banque, ils expliquent: « Je m'assure que tout a une procédure. Toutes les procédures doivent être mises en place et tout le monde doit connaître les procédures. Tout le monde sait qu'il peut aller jusqu'à un certain niveau. Mon approche consiste à faire de tout le monde un décideur. (...) Nous sommes bien structurés. » Les directeurs de l'ensemble des IF s'accordent à dire qu'ils ne sont pas indispensables et que leurs institutions fonctionnent bien en leur absence.

Les réponses des banques congolaises divergent: Un directeur se souvient: « Qu'il y avait rarement des procédures en 2008 – maintenant les procédures existent, mais ne sont pas toujours appliquées. Donc tout le monde doit les lire et les appliquer. Cela commence à s'améliorer. » Toutes les banques soulignent que les employés doivent connaître les procédures, mais il n'est pas clair si ces procédures sont réellement appliquées et dans quelle mesure les banques suivent d'autres modèles organisationnels que ceux prescrits par les procédures.

### **3.2.4. Centralisation ou décentralisation**

En général, les banques sont caractérisées par une structure pyramidale. Le directeur centralise souvent un grand nombre de fonctions et de tâches, non seulement dans les nouvelles banques en voie d'implantation, mais aussi dans les banques congolaises bien établies. Un directeur explique: « Il y a le conseil d'administration et moi, ensuite l'audit, le service de la conformité, la comptabilité et le reporting, le marketing et la logistique, ainsi que la direction commerciale avec 15 personnes pour les sociétés clientes, les opérations, la finance, l'informatique. En plus il y a des directions rattachées à mon Cabinet: les ressources humaines, le crédit, la relation client, les agences, l'organisation et les procédures. » En réponse à la question de savoir si les fonctions qui lui sont rattachées ne sont pas trop nombreuses, il reconnaît que: « La structure n'est pas très cohérente. Chacun fait un peu ce qu'il veut faire. J'ai toutes ces fonctions parce que je les aime et qu'il faut que je les fasse fonctionner. Bientôt elles fonctionneront. »

En ce qui concerne la décision sur les prêts, la structure des banques congolaises et des nouvelles banques internationales est principalement centralisée. Les agences à Kinshasa et dans les provinces doivent envoyer les demandes de crédit des clients au siège social à Kinshasa. Dans des cas exceptionnels, les agences peuvent prendre des décisions pour un certain montant de crédit. Dans le cas de deux nouvelles banques internationales, aucune décision sur le montant de crédit ne

peut être prise en RDC, et toutes les demandes de crédit doivent être envoyées au siège social à l'extérieur du pays.

Presque toutes les banques congolaises sont représentées dans les provinces et souhaitent étendre cette présence dans le cadre de leur stratégie. Malgré les opérations décentralisées, les décisions sur le crédit sont encore majoritairement centralisées. Pour le cas des banques dont le cœur de clientèle consiste en des sociétés qui requièrent des montants de crédit plus élevés, la prise de décision centralisée semble raisonnable. D'un point de vue administratif, plus le montant du crédit faisant l'objet de la décision est petit et plus le nombre de clients est élevé plus il est inefficace, prend du temps – à la fois à la banque et au client – et est coûteux. Le défi consiste à mettre sur pied une structure plus adaptée aux MPME dans les provinces, dans la mesure où certaines provinces abritent rarement de grandes sociétés.

En comparaison de ce qui précède, les banques des MPME et les Chefs d'agence des IMF sont chargés en même temps des décisions de crédit. Ceci offre la possibilité d'un processus décisionnaire plus décentralisé.

Les IMF ont d'autres défis dans leur organisation structurelle. Deux des quatre IMF visitées ont été récemment restructurées. Une IF admet : « Nous avons décentralisé avant que notre siège social ne soit bien établi. C'était trop tôt pour nous. Nous avons 150 employés et (...) avons différents processus de décision de crédit dans chacune de nos quatre agences. Nous ne pouvions y faire face parce que nous avons à faire à des structures de gestion différentes dans chaque filiale. Ceci parce que nous voulions nous adapter au marché, mais à la fin, c'est devenu très complexe et mauvais pour les clients. Notre PAR<sup>17</sup> est monté à 45%. En nous focalisant sur la réduction de notre PAR, nos revenus ont également baissé, et nous avons finalement décidé de restructurer pour de nouveau retrouver le contrôle. Nous avons maintenant un bureau centralisé où les politiques générales et les processus sont définis, mais nous avons également intégré un mécanisme permettant de reproduire nos équipes de crédit. Il n'est pas exclu que nous trouvions à l'avenir un nouveau modèle de décentralisation, mais le contrôle de la méthodologie est extrêmement important. (...) Nous avons d'abord besoin d'une gestion centrale solide. »

La deuxième IMF est actuellement impliquée dans une expérience pilote avec une de ses agences de Kinshasa. Elle veut introduire cinq niveaux hiérarchiques dans son organisation ce qui semble assez volumineux pour une organisation relativement petite. Une troisième IMF a des procédures de décision à la fois centralisées et décentralisées, ce qui peut conduire à l'inefficacité : « Nos agents de crédit remettent les dossiers aux chefs d'agences qui en font l'analyse. Ensuite, nous avons des comités de crédit dans chaque agence. Puis, tous les dossiers vont des agences au comité de gestion auquel prennent part le directeur et tous les chefs de division. Le dossier peut être refusé au comité de gestion et accepté au niveau de l'agence. Dans ce cas, le comité de crédit décide. » Un observateur externe pourrait se demander pourquoi l'IMF implique la quasi-totalité de l'organisation et empêche peut-être ses employeurs de réaliser d'autres tâches opérationnelles.

### **3.2.5. Recrutement du personnel**

La plupart des directeurs des IF admettent que le recrutement du personnel est une de leurs préoccupations : « Deux tiers de nos employés ont une expérience bancaire de moins d'un an. Cela signifie que vous devez être partout : formation, coaching, suivi. Nous formons à tous les niveaux : les cadres intermédiaires et les agents de crédit. Les banques se livrent à la chasse de leurs employés respectifs. » Cela est normal dans une certaine mesure, mais constitue un problème dans le secteur financier embryonnaire de la RDC en ce sens que les IF particulièrement engagées dans le domaine de la formation du personnel ne profitent pas entièrement de leurs

<sup>17</sup> Dans le contexte de la discussion, le locuteur fait allusion au PAR supérieur à 30 jours.

« investissements » dans le domaine des ressources humaines. Certaines IF disent recruter une partie de leur personnel par voie de recommandations. Contrairement à cela, un responsable affirme: « Pour recruter 25 agents de crédit nous devons identifier et scruter 500 à 600 candidats. (...) Nous les formons nous-mêmes. (...) Vous n'êtes pas éligible à une position plus élevée autre qu'en commençant comme agent de crédit chez nous et être promu par la suite. »

La plupart des IF expliquent qu'elles forment leurs agents de crédit elles-mêmes. A la question de savoir où elles les trouvent, certaines relèvent qu'elles connaissent des écoles particulières ou recourent aux universités pour recruter des jeunes professionnels nouvellement diplômés, comme ceux de la CCAM (Centre Congolais Allemand de Microfinance). Un autre gestionnaire souligne que le recrutement du personnel de l'université ou d'une école spécialisée de comptabilité n'est pas suffisant : « Nous effectuons des tests avec les candidats. Ils sont classés en économie, finance ou comptabilité. Nous leurs demandons d'expliquer ce que « chiffre d'affaires » signifie. » Vous ne croirez pas les explications les plus fantastiques que vous aurez! Nous devons participer à leur formation nous-mêmes. » Quelques IF ne perçoivent pas le recrutement du personnel comme un défi: « La demande de travail est énorme. Nous ne pouvons pas faire des avis de recrutement - nous serions assaillis de monde! Nous recevons des CV intéressants et invitons les meilleurs (candidats) pour un test. S'ils échouent au test, ils sont exclus du processus. Cela fonctionne bien pour nous. »

Un directeur d'une IF avec un personnel féminin d'environ 50% affirme : « Nous souffrons à cause du personnel féminin de la caisse qui est toujours malade, toujours à l'hôpital, et n'a pas bien dormi parfois (...).Mais il ya aussi des problèmes avec les femmes: elles sont enceintes, et parfois ne sont pas disponibles. »

Un gestionnaire non-congolais d'une IF dit qu'il a trouvé que les différences culturelles sont les défis les plus difficiles à surmonter. Demandé de fournir un exemple, il explique: « Il ya ce gestionnaire de niveau intermédiaire. Elle a de nombreux employés et clients dépendant d'elle. Elle est enceinte de sept mois et demie et ne me le dit que maintenant! Elle ira en congé de maternité bientôt. (...) Nous avons des agents de crédit qui décident de nous quitter parce qu'ils ont trouvé une autre occasion. Le vendredi, ils me disent qu'ils partent lundi prochain. C'est impossible! »

### 3.2.6. Formation du personnel

Toutes les IF affirment qu'elles trouvent la formation du personnel important. Moins d'un tiers des IF ont révélé leur budget annuel de formation. Les montants les plus élevés prévus pour la formation en 2011 sont les suivants:

- Top1: USD 1 million
- Top2: USD 350.000
- Top3: USD 100.000

A la question de savoir quels sont les domaines de formation prioritaires de leur personnel, la plupart des directeurs répondent:

- La gestion des risques ;
- l'analyse financière ;
- la gestion des crédits en souffrance ;
- la formation en langue anglaise ;
- la planification stratégique ;
- les ventes ;

- les recyclages ;
- MS Excel ;
- les mathématiques ;
- le marketing ;
- une formation réalisée dans les agences d'une banque internationale hors de la RDC ;
- les TIC et
- le service de la clientèle.

Un directeur dit fièrement : « Nous avons récemment créé une académie de formation. Nous avons procédé à une première phase de formation en Novembre. (...) Une institution de développement a mis à notre disposition un consultant étranger qui est arrivé ici pour nous aider à former nos agents de crédit pendant deux ans. Nous allons également construire une bibliothèque. »

Un agent de crédit récemment formé décrit: « Le formateur (étranger) a dit : « Vous pouvez être vraiment satisfaits ! C'est la première fois que je vois une banque investissant une telle quantité d'argent dans ses employés. Les autres banques ne font pas cela. (...) Nous avons même une école de finances spécialisée hors du pays. »

Un directeur formule ainsi sa plainte: « Formation. Tout le temps! C'est difficile parce que les gens doivent octroyer des crédits. Si le directeur de l'agence est parti, les comités de crédit ne peuvent se réunir. En même temps cela fait notre force aussi. Nos employés sont très sollicités sur le marché et s'ils démissionnent, ils trouvent un emploi ailleurs immédiatement. » Certaines des IF relèvent qu'elles ont reçu ou recevront une assistance technique du FPM (Fonds de promotion de la microfinance) et d'une ONG qui offre des formations.

Un autre directeur admet: «La formation? Pas jusqu'à présent. Mais cette année nous avons un gros budget. Nous ferons venir nos agents des agences provinciales à Kinshasa pour être formés sur notre nouveau système d'information. Jusqu'à présent nous n'avons pas le temps. Nous avons dû réorganiser, créer des procédures, le tout sans l'aide de l'extérieur. (...) Nous allons d'abord former dans les domaines techniques. Je sais que le service n'est pas très bon, mais je n'ai pas de bons formateurs. » Interrogé sur la manière dont il sait que le service n'est pas très bon, il explique que les clients se plaignent auprès de lui.

Les enquêteurs ont confronté certains des directeurs avec des résultats de l'étude précédente sur les défis des entrepreneurs à accéder au crédit. Ils ont remarqué que certaines des demandes de crédit des entrepreneurs visités avaient été rejetées, sans que les entrepreneurs ne le sachent. Un directeur commente: « La communication de la banque est terrible. Il n'y a pas de service. Les clients sont confus. Nous (les IF) ne nous en soucions même pas. Nous n'avons pas à nous préoccuper de bien servir le client, tellement il y en a! (...) Je vais à une banque où nous (IF) avons un dépôt de plusieurs millions de dollars. Je ne reçois aucun service! (...) Pour obtenir les chèques à nos comptes, cela prend des semaines. Ils me disent d'aller à la caisse pour retirer de l'argent, mais nous prenons USD 250.000, alors comment pouvons-nous passer à la caisse? Nous y travaillons (dans notre IF). (...) Dans quelques années, ce sera la seule différence: le service. Le commerce de détail n'est pas sorcier. Le service fera la différence si la concurrence devient féroce. En fin de compte, cela arrivera ici aussi. »

Une nouvelle banque internationale qui a souligné que son point de vente unique est le service a été confrontée par les enquêteurs à un autre exemple de l'étude mentionnée, montrant que le besoin des MPME pour le crédit est tellement désespéré qu'elles sont prêtes à en prendre de n'importe quelle banque, même à des conditions désavantageuses. Pour elles, le service n'est pas la priorité. Le directeur de la banque a répondu: « Je ne crois pas à cela. Le service est important.

Plusieurs banques locales auront perdu leurs clients dans les 5 à 10 prochaines années, parce qu'elles ne leur offrent aucun service. Si un client retire son argent, il n'est pas attaché à vous, il vous laisse. Offrir un service signifie identifier les besoins des clients. Donc, s'il a besoin d'un crédit, nous devons trouver une solution pour lui! »

« Les IF ont des priorités différentes en matière de formation à commencer par la formation en TI en passant par la planification stratégique jusqu'aux leçons d'anglais. Les avis des directeurs sur la nécessité de formation dans le service de la clientèle sont diversifiés; certains d'entre eux admettent implicitement qu'ils n'accordent pas de priorité au service à moins qu'il devienne un facteur de différenciation compétitif sur le marché. Pourtant, la plupart des IF reconnaissent que la qualité du service actuel est basse dans le secteur financier. »

### 3.2.7. Gestion du personnel

Certaines des IF imposent des objectifs mensuels pour les dossiers de crédit à leurs agents de crédit. La cible fixée par une des IF pour ses agents de crédit est de parvenir à 25 dossiers de crédits accordés par mois. Un ancien agent de crédit se souvient que cet objectif était très difficile à atteindre: «Puisque le mois a 22 jours ouvrables, vous deviez identifier et analyser au moins un client-MPME par jour. Cela nous met sous une pression considérable puisque les sociétés de nos clients sont éloignées. Rendre visite à la société et l'analyser exige également du temps. » Une autre IF définit individuellement pour chaque agent de crédit combien de clients il/elle peut gérer chaque mois et quel volume de crédit, il/elle peut accorder en plus.

En réponse à ce qui maintient les employés des IF motivés et les empêchent d'aller vers les concurrents, plusieurs IF croient que c'est le salaire: « Le salaire est le facteur de motivation principal. Jusqu'à présent nous n'avons pas de licenciements. (...) Nous préférons bien payer et bien former les gens. » Une des banques congolaises a un autre moyen de garder les employés heureux: « En fait, c'est une stratégie paternaliste. A la fin de chaque mois, chaque employé, y compris les gestionnaires, reçoit un sac de riz, un carton de poissons ou de poisson salé, et plusieurs litres d'huiles. »

### 3.2.8. Le quotidien du manager

« Ma journée? Impossible à prévoir! » Rétorque un des directeurs. « J'arrive autour de 8:30, vérifie mes courriels, mes rendez-vous, visite les agences deux à trois fois par semaine, visite les chantiers, participe aux réunions du comité de trésorerie, m'assure que nous ayons assez de liquidité pour nos opérations, m'implique avec les RH, avec un projet informatique qui va être lancé et je rencontre des visiteurs ! »

La plupart des directeurs cependant soulignent qu'environ la moitié de leur temps est consommé dans la gestion des problèmes avec les agents fiscaux de l'Etat qui se présentent avec des amendes bizarres. « Nous discutons toujours des problèmes, mais c'est dur. Parfois, on parle pendant 3 à 4 mois, si nous avons raisons, nous avons raison, mais il faut beaucoup de temps pour le prouver! Même si vous ne le faites pas de manière permanente, vous l'aurez toujours derrière la tête ».Un autre directeur explique: « Je passe beaucoup de temps dans les réunions et au tribunal. (...) Malheureusement, en raison du climat des affaires en RDC, je passe beaucoup de temps à résorber des problèmes au lieu de faire grandir la banque ».Un autre directeur confirme: « les problèmes, j'essaie chaque jour de chercher des issues pour contourner la corruption ». Le directeur d'une banque internationale déclare: « Il s'agit d'un travail hectique (...) vous faites des erreurs. Un retard d'un ou deux jours pour soumettre un rapport à l'Etat. Cela nous coûte une fortune. Les amendes de pénalité nous coûtent le bénéfice d'un mois entier. Les autorités doivent examiner cette question. Je n'ai vu de telles pénalités dans aucun pays! Enfreindre la réglementation, ok, mais le retard d'un rapport! Un autre directeur se souvient:« un jour, nous avons soudainement reçu une

amende de l'Etat, revendiquant USD 45 000, car nous n'avons pas payé l'impôt pour le stationnement ». Un directeur a été confronté à un cas encore plus bizarre: «Trois autorités nous taxent des impôts au même moment sur notre enseigne (nom de marque de l'IF)! »

Interrogé sur ses motivations personnelles à travailler pour une IF, un directeur se souvient: «Mon père a travaillé à la Banque centrale. J'ai toujours voulu aller dans le secteur bancaire. J'ai étudié en Belgique. Mon plus grand rêve est de créer ma propre banque. « Un autre directeur mentionne qu'il a participé à un projet de microfinance qui n'a pas fonctionné et l'IF dans laquelle il travaille actuellement recherchait un Directeur général (...) j'ai donc accepté. » Un autre gestionnaire des IF explique : « Vous êtes dans une entreprise dans laquelle les femmes avaient été exclues. C'était un rêve pour moi: soutenir les femmes et les filles à s'établir et à combattre la pauvreté. J'ai fait 30 ans à la Banque centrale. (...) A la fin de ma carrière, ils m'ont envoyé au Bangladesh pour voir la banque Grameen. (...) Nos clients sont de 60 à 70% des femmes. »

### 3.3. Gestion des institutions financières

#### 3.3.1. Vision générale et stratégie de croissance

Presque toutes les banques congolaises et les nouvelles banques internationales partagent les analyses suivantes: 1. Le marché des sociétés est saturé. 2. Il n'y a pas assez à gagner avec des clients individuels. 3. Les MPME offrent ont un potentiel énorme. Cela provoque une descente en gamme des activités vers le secteur des MPME. Un directeur s'inquiète: «Il n'y a même pas 500 sociétés. Toutes les banques courent après elles. Un jour, elles (les sociétés) décideront simplement de ne plus travailler avec vous ! ». Un autre directeur ajoute:« Nous n'avons pas le choix. Nous devons aller vers ces marchés (les MPME). (...) Il n'y a pas de grands projets d'investissement. L'ACI (Agence congolaise d'investissement) a seulement 120 entreprises sollicitatrices cette année. Il n'y a pas beaucoup de gens qui investissent en RDC. La population locale investit. Ils connaissent le pays ». Le même directeur reconnaît que les clients individuels ne sont pas une source de revenu rentable: la rentabilité d'une agence est difficile avec des clients individuels qui gagnent seulement USD 400 (par mois). Vous ne pouvez pas générer suffisamment de revenus. ».

A la question de savoir si elles avaient comparé les coûts du crédit, à savoir l'acquisition de fonds et les coûts opérationnels, entre une entreprise et une cliente-MPME et à quel niveau se situaient ces coûts, aucune des IF ne connaissait ses coûts de crédit. Cela est surprenant d'autant plus que toute société ciblant un nouveau segment de clientèle essaierait d'évaluer les coûts liés à ce segment. « Les coûts du crédit par client? Non! Avec les sociétés clientes nous réalisons des revenus sur leurs volumes de transactions. En même temps nous devons garder 7% des dépôts selon la Banque centrale. Alors parfois nous ne réalisons aucun chiffre sur les entreprises. Le profit vient grâce à des synergies. Avec une société cliente, vous pouvez gagner quelques clients supplémentaires. »

Un gestionnaire de risques remarque : « Le coût du crédit? Nous ne calculons pas de cette façon mais il sera (...) je ne saurais le dire (rires). Nous ne l'avons pas estimé. » A la question de savoir s'il s'agit d'une information utile, le gestionnaire des risques répond: « Oui, mais cette information serait plus utile si nous avions une réelle compétition entre les IF, une fois que nous aurions à compresser la marge. Sauf si la taille de notre marge est satisfaisante, cela devient moins important. Je ne dis pas que cela devient moins utile, mais vous ne ferez pas toutes ces analyses (coût du crédit). » Apparemment, bien que les IF reconnaissent les MPME comme marché du futur, elles n'ont pas encore pris la peine de calculer les coûts associés au financement des MPME. L'explication du gestionnaire du risque que le calcul des coûts serait « moins important » si «la marge bénéficiaire est satisfaisante», n'est pas convaincante. Cela pourrait révéler que le



financement des MPME figure dans l'agenda de nombreuses IF, sans être encore pleinement mis en pratique.

Ce que la plupart des IF veulent dire en fait, quand elles prétendent cibler le marché des MPME, c'est qu'elles recherchent des dépôts. Un directeur explique: « à court terme, nous voulons réaliser des dépôts. C'est l'objectif de nos agences: développer les dépôts. Il y a des gens qui viennent vers nous pour un crédit. Nous les étudions, mais n'allons pas les chercher. Nous avons besoin d'obtenir des dépôts. J'espère changer cette stratégie en septembre ou octobre de l'année prochaine. Les dépôts financent les opérations. Puis nous aurons déjà une stratégie pour rechercher les (MPME) clientes. »

Comme décrit ci-dessus, en dehors des nouvelles banques internationales la plupart des banques congolaises ont des dépôts élevés. Elles soulignent leur intention de grandir dans le financement des MPME, en même temps qu'elles veulent garder leurs sociétés clientes. « Pour le moment je veux que mes services fonctionnent bien; la e-banking et autres. Puis je veux créer des produits spécifiques, - à l'exception des prêts au logement -, les comptes d'épargne pour les familles avec un certain montant d'USD pour les enfants. Sinon, ce ne sont que des paquets, par exemple un produit pour les étudiants avec une carte, un compte. Nous n'allons pas dans les assurances ou la location parce que la législation est bloquée. » Interrogé sur le rapport MPME et sociétés clientes visé dans l'avenir, il répond:« Je garderai les sociétés. Elles resteront et elles ont d'énormes dépôts. Les PME utilisent les dépôts. Même si elles (les sociétés clientes) ne laissent qu'USD 1 million sur leur compte, c'est beaucoup pour moi. » Dans cette optique, le directeur d'une autre banque congolaise souligne:« Nous n'allons pas ouvrir 1 000 agences dans tout le pays (pour gagner des clients individuels). 80% de nos revenus proviennent toujours des grandes entreprises. »

Contrairement à ses pairs, un autre directeur affirme que le marché des entreprises sociétaires n'est pas saturé: «Les sociétés sont bonnes. Les PME sont pour le long terme. (...) Elles sont plus nombreuses. Il ya un potentiel pour les sociétés, car le marché n'est pas encore bien développé. Il y a un potentiel d'investissements susceptible d'être absorbé par les banques. A long terme, les PME se positionnent. Le marché est assez large pour le monde entier.» A la question de savoir s'il y a de la place pour d'autres banques dans le marché de la RDC, il répond: « Mais seulement pour le marché des PME, dans les grandes villes, soit dans les provinces soit ici (à Kinshasa). »

Presque toutes les banques congolaises et nouvelles banques internationales sont d'accord que l'expansion en province en 2011 et 2012 est la bonne stratégie de se développer. Une nouvelle banque internationale veut croître de 0 à 20 agences dans les provinces au cours des cinq prochaines années. Interrogée sur les parts de marché réalisées, la banque répond qu'elle n'a encore aucune idée. Un directeur d'une banque congolaise décrit: «Notre stratégie pour 2011 est d'aller dans les 5 ou 6 villes de ce pays où nous n'avons pas encore d'agences. Aller dans des endroits plus reculés, où il y a un projet minier ou des affaires à la frontière. (...) La première chose est de développer notre réseau à l'intérieur du pays, deuxièmement, organiser les activités PME, en troisième lieu, développer les «produits de trésorerie», tels que les cartes, distributeurs de billets. (...) Il y a beaucoup d'argent. Nous avons 40 distributeurs de billets en RDC. Il y a 100 000 opérations mensuelles pour un volume total d'USD 12 à 13 millions. Les gens pourront utiliser les produits de trésorerie. (...) Nous sommes intéressés pour 50 agences, pas plus, à moins que cela explose (la situation). Mais il n'y a pas de classe moyenne, donc, nous devons gagner de l'argent! « Un autre banque souligne que sa stratégie est d'aller dans les provinces et particulièrement aux endroits où ne va aucune autre banque.

Un directeur d'une banque congolaise explique: « Nous allons mettre fin à notre expansion aux provinces bientôt. Nous aurons alors 34 agences. Dans deux ans, l'infrastructure et les routes seront améliorées en raison des projets chinois. Pour cette raison, nous avons investi dans le future et établi des agences très chères dans les provinces. » Un autre directeur relève: «Dans cinq ans,

nous serons encore leader des IMF, plus actifs dans les provinces, pas seulement à Kinshasa. Bas-Congo, Katanga vont s'agrandir, plus de succursales à l'Est-Kivu. L'intérieur du pays sera toujours un défi. A la question de savoir si les routes chinoises ne vont pas améliorer la situation des infrastructures, il dit: « Dans 5 ans - elles ne seront plus là! »

Pendant que certaines des nouvelles banques internationales disent qu'elles veulent être la plus grande banque et «conquérir le pays tout entier», la plupart des banques congolaises affirment qu'elles veulent minimiser les risques et ne pas grandir trop vite: « Nos actionnaires veulent que la banque soit bien organisée intérieurement, ils veulent réduire les risques. Nous faisons une étude de marché sur les agences. Nous ne voulons pas trop grandir. » Un directeur d'une banque des MPME cogite: «Dans un an, nous voulons ressembler plus à une banque d'affaires. Nous connaissons mieux nos clients et aurons un volume de crédit plus élevé. Je ne sais pas si nous voulons être la plus grande banque. Je pense que nous voulons être la meilleure banque, ce qui signifie que nous voulons nous spécialiser sur les clients engagés dans des petites activités qui grandissent avec nous, et avec des clients individuels en complément. Actuellement nous sommes une banque de crédit pour tous, mais nous voulons être perçus comme une banque d'affaires. (...) Nous invitons les clients d'affaires pour mieux connaître leurs secteurs afin d'être en mesure de fournir de meilleurs conseils. Notre préférence est la production et l'agriculture, mais ce n'est pas facile. La plupart des entrepreneurs agricoles n'ont pas de documents, ou les terres ne leur appartiennent pas. C'est une niche où nous pouvons être forts. Il est difficile pour nos employés d'accepter que nous pourrions perdre des clients individuels, mais je pense qu'il est important que nous nous concentrons sur une chose. »

Contrairement aux banques, deux des IMF choisissent de rester à Kinshasa dans le futur. Leur stratégie consiste à cibler les clients avec des besoins de crédit plus élevée: « Les crédits plus élevés représentant moins de risques. Nous avons eu une mauvaise expérience. Nous avons financé un grand nombre de vendeurs de rue. Puis il y a eu une opération «Kin-propre» (Kinshasa propre). Les vendeurs de rue ont été bannis et tout perdu. » La COOPEC interrogée va rester à Kinshasa, car elle est légalement limitée à une zone géographique.

L'axe clé de la vision des banques est d'élargir leur réseau d'agences régionales et de croître dans les marchés-MPME, ce dernier soit pour améliorer leurs dépôts soit pour timidement mettre en œuvre le financement des MPME. Le financement des MPME devient particulièrement pertinent pour elles dans le contexte de leur stratégie d'expansion régionale, parce que dans certaines provinces, il n'y a pratiquement pas d'entreprises sociétaires.

### **3.3.2. Vision et stratégie de croissance axée le marché des MPME**

Tous les directeurs sont d'accord qu'il n'y a pas beaucoup de concurrence sur le marché des MPME et que ce marché offre donc un potentiel de développement énorme. Un directeur affirme: « Les banques disent qu'elles veulent des PME, mais elles ne savent pas comment s'y prendre. »

D'une part, de nombreuses IF ont des objectifs d'accroître leur portefeuille de prêts aux MPME d'ici les prochaines une à cinq années par rapport à leur portefeuille de prêts global. «Aujourd'hui, 10% à 15% de notre portefeuille de prêts global sont des PME. Dans les villes des provinces, il existe également un potentiel. (...) USD 10 à 15 millions seulement se trouvent à la Cité (plus grand quartier de Kinshasa). (...) Dans cinq ans, 35% de notre portefeuille de prêts seront des PME. » Un autre directeur consent: «On peut dire que nous allons travailler avec les PME dans le futur.» A la demande de savoir comment il va s'y prendre, il répond: « La stratégie principale est de créer une liste des fournisseurs de nos sociétés clientes et de contacter ces fournisseurs. »

D'autres IF font savoir qu'elles veulent résolument cibler le segment des MPME, mais le trouvent trop risqué et ne le ferait qu'avec le soutien des institutions de financement du développement

(IFD) qui fournissent soit des lignes de crédit au taux du marché soit des garanties. Un directeur relève: «Aujourd'hui, près de 10% de notre portefeuille de prêts est constitué de PME. Dans 5 ans, nous voulons qu'il soit de 50% (sociétés) à 50% (PME). » Les banques panafricaines en particulier ont l'expérience du financement des MPME dans plusieurs pays africains. Ces banques pourraient profiter des connaissances et de l'expérience de leur réseau. Pour elles, il n'est pas convaincant d'attendre une IFD. En même temps 50% du portefeuille de prêts dédiés aux MPME semble un objectif très élevé pour une banque qui considère le marché comme « trop risqué ».

Une banque congolaise prévoit une division de la direction des ventes dans un avenir proche pour les MPME et les clients individuels. A la fin de cette année, elle veut adapter sa structure organisationnelle aux besoins des MPME, mettre une méthodologie appropriée en place, passer par une formation et accroître sa part du portefeuille total de crédits pour les MPME de 10% à 15%. Dans 5 ans, la cible est de 20% à 30%. Les autres banques congolaises planifient de mettre en œuvre les mesures suivantes dans un à 5 ans:

- « Adapter nos produits »
- « Développer un bon produit pour les PME agricole »
- « Augmenter l'accompagnement des PME clientes »
- « Identifier des garanties adaptées »
- « Former les PME clientes (en partenariat avec une tierce partie) »
- « Des services de consultation pour les PME (en partenariat avec une tierce partie) »

A l'opposé, les stratégies de la majorité des nouvelles banques internationales - si les banques les ont révélés - semblent être soit des stratégies trop ambitieuses ou simplement inexistantes. Le gestionnaire de la relation client d'une nouvelle banque internationale explique: «Ma stratégie est différente de la stratégie de mon collègue. Tout d'abord, je regarde les mouvements de compte de la PME; ensuite, je vérifie sa réputation; et finalement, je suis mon instinct ! »

Bien que les banques congolaises abordent les questions clé, leurs stratégies actuelles pour parvenir aux objectifs évoqués semblent être modestes. En effet, la majorité d'entre elles mettent en exergue le ciblage des fournisseurs de leurs sociétés clientes » - surtout pour les crédits à découvert. Le groupe ciblé du fournisseur est toutefois limité et il est douteux qu'il s'agisse toujours de MPME. Alternativement, l'approche des banques des MPME est d'apprendre de nouveaux groupes cibles et de les écouter.

L'une des banques des MPME souligne: « Nous voulons construire des réseaux, réduire les risques. Nous devons apprendre à connaître les clients de taille moyenne. Seul un petit nombre dispose d'un management établi; plusieurs grandissent trop vite - peut-être en raison de prêts. (...) Nous connaissons les petits clients, mais nous avons encore à apprendre davantage sur les clients de taille moyenne. » La déclaration montre une attitude différente envers les MPME. En fait, les autres banques mentionnent peu de choses qu'elles veulent apprendre de leurs clients.

### **3.3.3. Comment les institutions financières tentent de se différencier de leurs concurrents**

Les banques congolaises identifient leurs concurrents exclusivement parmi leurs semblables, c'est-à-dire entre les banques congolaises. En revanche, on constate que la majorité des nouvelles banques internationales identifient ses principaux concurrents parmi les banques congolaises. Un directeur d'une nouvelle banque internationale affirme: « Nous allons ennuyer des banques comme la BIAC, la Rawbank, la BCDC et la BIC. Nous serons là dans un an! » Seule une nouvelle banque internationale indique ses concurrents parmi ses semblables.

En termes de ce qu'elles font de différent par rapport à leurs concurrents, les nouvelles banques internationales indiquent:

- « Service »
- « Nous avons une large base de capitaux – c'est là notre force. Avec notre groupe, nous pouvons collecter des sommes d'argent dont ne peuvent que rêver les banques locales. »
- « Pour les PME, vous n'avez pas à besoin d'autre chose que le capital. (...) Les PME ont besoin d'argent. Si les autres banques ont pris de tels marchés importants, elles ne sont plus obligées de travailler avec les PME! Elles font beaucoup d'argent avec les sociétés clientes et les institutions gouvernementales. »

Les PME, ce n'est pas leur truc! »

- « Nous avons tout simplement des règles »
- « Ici (en RDC) tout le monde vous fait payer USD 50 sur un retrait d'USD 1000. Les banques gagnent en commissions. Nous ne facturons pas de commissions. »
- « Nous sommes ouverts à tous les secteurs: télécoms, pétrole, l'UNICEF, la MONUSCO, toute société qui paie les salaires régulièrement. Nous n'allons pas aux secteurs interdits. »
- « Nous allons dans des endroits isolés comme Bunia et nous ciblons les hôteliers, les entreprises agricoles et les PME engagées dans le domaine du tabac. »

Certaines des banques congolaises estiment que l'arrivée de nouvelles banques internationales a conduit à une guerre des prix. Un directeur se souvient: « Nous avons toujours pris contact avec les clients des autres banques. Chaque banque l'a fait. Cela ne dérangeait jamais personne qu'un client ouvre un deuxième ou troisième compte auprès d'une autre banque pour y déposer une partie de son argent. Cela nous frustre seulement depuis que les nouvelles banques (les nouvelles banques internationales) sont arrivées et ont commencé la guerre des prix. » Cette déclaration indique qu'une perception d'une concurrence croissante existe. Cela est possible quant aux dépôts, mais ne peut être confirmé quant aux conditions de crédit.

De l'avis des banques congolaises elles se différencient de la concurrence par:

- « Une approche plus proactive avec les PME incluant des visites, afin d'identifier les meilleures. »
- « Nous allons créer un poste de gestionnaire de la relation clients des PME dans chaque agence. »
- « Nous allons travailler de manière plus intensive avec nos sociétés clientes pour identifier leurs fournisseurs PME. »
- « Nous nous appuyons sur notre réputation dans les provinces, nous avons cette réputation parce que nous y sommes restés pendant la guerre. »
- « Nous sommes plus accessibles à nos clients PME. Nous allons dans les provinces pour rendre visite à nos clients. »
- « Nous connaissons mieux nos clients. »
- « Nous créons des synergies entre nos bureaux régionaux et nos agences basées à Kinshasa. Nous motivons particulièrement nos agences régionales même si la moitié de nos dépôts et de notre portefeuille de crédit soit à Kinshasa. »

Deux directeurs relèvent qu'ils n'ont aucune idée de ce que les autres banques font et, par conséquent, ne peuvent pas commenter sur ce qu'ils font de mieux. Le directeur d'une des banques des MPME souligne deux aspects: 1. « Notre technologie de crédit. » 2. « Nous sommes perçus différemment. Nous sommes perçus comme la banque de tous. Nous ne nous mettons pas trop en avant. (...) Il (le client) veut être en mesure d'aborder des questions fondamentales sans se sentir stupide. Il n'a jamais eu de crédit donc c'est important pour lui. Le client n'a aucune crainte. Habituellement les financiers locaux ne parlent que le français! »

En revanche, les IMF reconnaissent que le marché est vaste pour elles et qu'elles font face à très peu de concurrence: « Pas de concurrence pour les prêts de groupe. Pour les plus petits prêts, oui, effectivement toutes les banques font USD 2000 à 3000 et plus. Mais cela est encore très insignifiant pour les banques. Elles ont toujours eu ces produits. Je ne sais pas combien de banques descendent en gamme. Mais si leurs économies font trois fois leur crédit, elles ne seront pas en mesure d'augmenter leur solde de crédit en donnant des prêts de 2000 dollars. Alors, elles devront augmenter leurs montants de prêts. »

Il est remarquable qu'aucune des IF, à l'exception des banques des MPME, a souligné sa méthodologie comme un avantage concurrentiel.

### **3.4. Positionnement sur le marché des institutions financières**

#### **3.4.1. Produits et orientation à la clientèle**

La plupart des IF offrent des produits bancaires « classiques » tels que:

- Les cartes de débit ;
- les crédits ;
- les crédits à découvert ;
- les virements ;
- les dépôts à terme pour les clients d'affaires et
- les comptes d'épargne pour les clients individuels.

Certains directeurs font savoir que le leasing et les assurances seraient des domaines intéressants pour leur croissance, cependant, comme aucune réglementation légale n'existe pour le leasing et le marché des produits d'assurance n'est pas libéralisé, cela restera impossible/illégal.

Certaines des IF affirment qu'elles n'ont pas de produits adaptés au MPME: « Nous avons les mêmes produits pour tout le monde. »

D'autres, à savoir les banques ayant des sociétés clientes, évoquent des produits comme « le financement de la chaîne de valeur », qui sont conçus pour les fournisseurs de leurs sociétés clientes: « A titre d'exemple, nous avons un gros client. Vodafone. Ainsi, Vodafone a des fournisseurs qui sont parfois des PME. » Une fois que la société cliente a accepté la facture, la banque fournit une partie du montant - de 50% à 80% - au fournisseur « car cela peut durer 30 à 60 jours jusqu'à ce que la société paie le fournisseur. » Le directeur continue ses explications: « À l'exception de ProCredit et d'Advans Banque, les banques ici n'ont pas de produits spéciaux pour les PME » Curieusement, plus de cinq banques ont développé les mêmes produits et pensent la même chose de leurs concurrents. En dehors de cela, le produit ne peut être jugé très novateur dans la mesure où les financements MPME sont concernés. La banque observe les besoins autour de ses sociétés clientes et identifie les fournisseurs, qui sont parfois des MPME. Structurellement, aucun « nouveau marché » n'a été exploré jusqu'à présent.

Certaines IF octroient également des prêts aux distributeurs des produits des sociétés clientes. A la question de savoir pourquoi il fournit des crédits aux fournisseurs et non aux distributeurs, un directeur explique: «Si vous considérez les banques qui ont développé des produits MPME, elles l'ont fait en profitant de l'appui des donateurs. » Clairement pour les banques un crédit au fournisseur signifie un risque faible, alors qu'un crédit à un distributeur exige une approche différente.

Un autre directeur de banque observe que « certaines PME ne savent pas ce dont elles ont besoin. (Par exemple), une PME exige plusieurs crédits de découvert. Soudain, il s'avère que la PME avait un contrat-fournisseur avec une société qui prouve que la société lui doit de l'argent. Donc, effectivement, la PME a besoin d'un «crédit d'escompte» (crédit spécial pour les fournisseurs) et non d'un crédit à découvert. (...) Nous avons eu cette expérience dans deux ou trois cas. »

Une autre banque explique qu'elle cible également les fournisseurs à travers ses sociétés clientes, et qu'elle échange même des informations sur la solvabilité des fournisseurs avec la société cliente. Elle a récemment développé des produits de crédit pour les fournisseurs et distributeurs et à cet effet « nous avons bénéficié de l'aide d'un consultant. »

En revanche, quelques banques essaient de comprendre les besoins des MPME indépendamment de l'activité de leurs sociétés clientes. « Nous constatons que les PME ont besoin de liquidité pour se développer et, par conséquent, nous avons développé trois produits bien structurés. Les autres banques utilisent des produits similaires, mais pas vraiment adaptés au marché des PME : »

- Produit 1: caution de retenue de garantie: Si une PME gagne un appel d'offre, la banque réalise une avance sur les factures de 80%. Une fois que la partie émettrice de l'appel d'offres paie le fournisseur (PME), la banque récupère le paiement d'avance avec un taux d'intérêt faible. Par opposition au «crédit fournisseur», le fournisseur MPME peut saisir la banque indépendamment d'une société cliente de la banque.
- Produit 2: le financement du distributeur: Le distributeur reçoit un prêt d'une durée de 12 mois et la banque paie directement son fournisseur. Une fois que le fournisseur livre les produits, le distributeur vend et rembourse son crédit successivement.
- Produit 3: financement des importations: La banque facilite les importations pour les MPME par un prêt à la MPME. Au lieu de donner le prêt à la MPME, la banque préfinance directement le fournisseur extérieur du pays. Une fois qu'elle commence à vendre les marchandises importées, la MPME commence à rembourser le prêt à la banque.

Une banque congolaise offre des services de banque en ligne, le paiement des impôts et des crédits MPME pour un maximum de 48 mois. Alors que presque toutes les banques ont besoin d'environ 14 jours à compter de la demande du client jusqu'au décaissement, cette banque a développé un produit de prêt MPME « express » de très-courte durée pour un montant maximum de 10.000 USD remboursable dans les 10 jours, que la banque débourse dans les 24 heures suivant la demande de crédit. Compte tenu des besoins à court terme des MPME dans le commerce, cela s'avère être un produit très orienté vers le client.

Une banque des MPME a créé produit « start-up » des MPME qui implique des épargnes de 12 mois pour recevoir un crédit deux fois plus élevé que le montant d'épargne. Le produit intéresse les individus qui sont prêts à épargner, puis à créer une petite activité une fois qu'ils reçoivent le crédit. La même banque offre également des séminaires brefs pour les MPME pour leur faire comprendre ce que les banques recherchent. Elle met en avant qu'elle fournit une orientation à ses clients MPME et leur montre quels produits leur sont utiles.

La plupart des IFs disent que les MPME doivent être cliente de l'IF pendant au moins six mois avant d'accéder à un prêt. Avec très peu d'exceptions les banques conviennent en outre d'insister sur une garantie, car il est difficile de retrouver des gens « si elles décident de s'enfuir avec l'argent. » Si le volume de crédit est supérieur à USD 10.000, le montant de la garantie pour les MPME va de 150% à 200% du volume de crédit.

Questionnée à l'effet de savoir si elle applique la même analyse et insiste sur les mêmes garanties de prêt avec chaque client potentiel, le directeur d'une banque répond: «Les grandes compagnies pétrolières et de télécoms ont parfois besoin de crédits d'environ USD 5 millions. Elles ne nous présentent qu'une lettre de leur société mère. Nous devons travailler avec elles! Le risque est limité. La compagnie pétrolière est toujours disponible, pas de problème. Alors que nous prenons des garanties des PME, aucune grande entreprise ne nous donnera jamais de garantie! »

En guise de conclusion, certaines IF sont nettement plus orientées vers le client que d'autres. En termes de qualité et d'orientation client, il y a une différence entre le financement de fournisseurs d'une société cliente existante et trouver des solutions pratiques de crédit pour les MPME. En outre, la stratégie de ciblage des fournisseurs des sociétés a ses limites. En supposant que la banque dispose de 10 à 20 sociétés clientes et que chacune d'elles dispose de 10 à 20 fournisseurs (selon le secteur de la société), il y a un maximum de 400 clients MPME potentiels pour l'IF.

Il est remarquable que de nombreuses banques sont convaincues qu'elles ont besoin de fonds des donateurs pour l'accès au segment des MPME. Entreront-elles avec succès sur le marché des MPME une fois qu'elles disposeront d'une ligne de crédit? Le financement supplémentaire est-il une solution pour elles en vue de l'augmentation du financement des MPME? Seules quelques banques ont travaillé sur leurs produits et services afin de s'adapter aux besoins des MPME. Un chef d'entreprise admet: « Nous avons un peu de difficultés à identifier les bons dossiers. »

Contrairement aux banques, les IMF ont des produits ciblant les micro-entreprises, entre autres. Les produits susceptibles d'être trouvés auprès des IMF comprennent: des prêts pour les enseignants et les professeurs, les employés, les MPME, les individus ordinaires, des prêts de solidarité pour les femmes, les prêts pour l'immobilier, l'épargne à court terme, des crédits d'études et des prêts de groupe (« crédit solidaires »). Pour les prêts de groupe 20 à 30 personnes se réunissent et empruntent individuellement, étant solidairement responsables du remboursement. A l'une des IMF les membres du groupe peuvent emprunter des montants allant d'USD 50 à 4000. Les IMF fournissent également des prêts individuels, mais contrairement aux banques, les IMF sont des prêteurs qui s'appuient sur le flux de trésorerie, c'est-à-dire qu'elles évaluent la capacité de remboursement sur la base des flux de trésorerie et déterminent sur cette base le montant du prêt.

Une IMF offre également des prêts en petit groupe, combinant à la fois l'approche des prêts individuels et de groupe. Le groupe est solidairement responsable, chaque individu peut emprunter d'USD 300 à 7000, et chaque membre du groupe doit fournir des garanties individuellement.

### **3.4.2. Groupes cibles des institutions financières**

#### **3.4.2.1. Les banques congolaises**

En général les banques congolaises indiquent les principaux clients cibles suivants par ordre de priorité:

- Les sociétés clientes (y compris les institutions gouvernementales, les donateurs et les ONG) ;
- les clients individuels (y compris les employés, fonctionnaires et individus riches) et

- les MPME (y compris parfois les commerçants individuels).

Elles ciblent principalement tous les secteurs économiques et les industries. Les mines et le commerce sont particulièrement importants pour toutes les IF. Certaines banques congolaises indiquent qu'elles ont fortement progressé en 2010 avec le transport de fonds, le commerce, les services d'échange et la construction.

#### **3.4.2.2. Les nouvelles banques internationales**

Les nouvelles banques internationales mettent en évidence qu'elles sont « universelles » ou des « banques de nouvelle génération », expliquant qu'elles ciblent tous les segments de clientèle. Cependant, un examen plus attentif révèle que leur clientèle principale est faite de sociétés et de clients individuels. Elles n'ont pas beaucoup de clients MPME et leur principal intérêt de traiter avec ces dernières est d'accroître leurs dépôts.

Comme les banques congolaises, elles visent tous les secteurs et industries. Les industries telles que les télécommunications, le pétrole et le gaz, l'alimentation, le commerce, la construction, l'exploitation minière, les infrastructures et le financement de projets ont été particulièrement mentionnés. Certaines de ces banques ont souligné que le commerce, l'exploitation minière, le pétrole et l'infrastructure se sont particulièrement bien déroulés pour elles en 2010.

#### **3.4.2.3. Les banques des MPME**

Les deux banques des MPME ciblent les MPME de tous les secteurs et industries. Alors qu'une banque des MPME a une expérience avérée avec des micros et petites entreprises et veut cibler les moyennes entreprises avec plus de véhémence à l'avenir, l'autre était centrée sur les micro-entreprises jusqu'à récemment et a commencé en 2011 à cibler aussi les PME.

Bien que la première banque des MPME fût focalisée sur les petites et moyennes entreprises, elle est devenue plus forte avec les individus plutôt qu'avec les clients d'affaires en matière de dépôts en 2010. Ces clients sont notamment les salariés des grandes entreprises. Côté crédit, la même banque a essentiellement grandi avec les entreprises plus grandes. La banque accorde des crédits des consommateurs mais seulement aux employés des MPME; en général, les crédits consommateurs représentent une activité plus passive à la banque.

#### **3.4.2.4. Les institutions de microfinance**

Les IMF s'adressent aux MPME de tous les secteurs économiques et les industries. Alors que la plupart des IMF indiquent que les MPME représentent leurs plus importante clientèle, l'une précise qu'elle cible « des personnes ayant une activité génératrice de revenus », une définition permettant de ne pas distinguer entre individus et micro-entreprises, à moins que l'individu génère son revenu en tant que salarié, répondant alors à la définition « individu associé au marché du travail » qui fait également partie du groupe cible de l'IMF. Une IMF met également en relief les étudiants, les fonctionnaires et les employés comme principal groupe de clients à côté des MPME.

Les MPME du secteur commercial et les activités à valeur ajoutée dans le commerce ont un taux de représentation excessif parmi la clientèle des IMF. Les IMF qui ciblent fortement les fonctionnaires, les étudiants et les employés sont représentées dans l'enseignement, la santé, l'agriculture, le transport, la production, la distribution et les services, en plus du commerce.



### 3.4.3. Dépôts et crédits

#### 3.4.3.1. Les banques congolaises

Les banques congolaises ont le plus de dépôts, avec un volume total d'épargne d'environ USD 1,20 milliard.<sup>18</sup> Selon un directeur, 80% de tous les dépôts dans le secteur financier sont des dépôts à court terme. Les montants les plus élevés de dépôts sont détenus par :

1. Rawbank: USD 300 à 325 millions ;
2. BCDC: USD 275 millions ;
3. BIAC & TMB avec USD 223 et 220 millions respectivement.

En termes de croissance des dépôts entre décembre 2009 et 2010, les pourcentages des premières banques sont :

1. BIC: environ 51% ;
2. TMB: environ 38% et
3. Rawbank: environ 26%.

Du côté du crédit, les banques congolaises ont accumulé un portefeuille global de prêts d'USD 572 millions. Les plus importants portefeuilles de prêts sont détenus par :

1. Rawbank: USD 150 millions ;
2. BIAC: USD 130 millions et
3. BCDC: USD 120 millions.

Pour ce qui est des prêts en pourcentage des dépôts, les banques congolaises ont les ratios suivants :

1. BIAC: 58% ;
2. BIC: 55% ;
3. Rawbank: 50% ;
4. BCDC: 44% et
5. TMB: 41%.

A partir du portefeuille global de prêts d'USD 572 millions les banques ont fourni environ USD 123 millions aux MPME.<sup>19</sup> La taille moyenne des crédits aux MPME oscille entre USD 2000 - y compris les petits découverts de crédit - et USD 240.000.

Les 123 millions de dollars fournis aux MPME représentent 21% du portefeuille total des prêts des banques. Pour les banques individuelles, le pourcentage de prêts accordés aux MPME en termes de leur portefeuille total des prêts varie largement de 4% à 61%. Cette information aide à compléter l'image de l'implication actuelle de chaque banque dans le financement des MPME, étant donné que les montants absolus conférés aux MPME par les banques sont mis en relation avec le portefeuille global de prêts de chaque banque.

<sup>18</sup> Les chiffres et les montants nous ont été donnés par les personnes interrogées auprès des IF, c'est-à-dire particulièrement les directeurs. Dans les cas où les informations n'étaient pas directement disponibles, les données ont été collectées d'un document remis par une banque qui résume les résultats annuels de toutes les banques à partir de 2010 et qui, selon cette banque a été envoyé à toutes les banques par l'Association des Banques Congolaises (ACB). En cas de divergences entre les deux sources, l'indication du président faisait foi. Ceci cause un biais statistique dans les chiffres. En outre, certains directeurs ont indiqué leurs résultats à compter d'avril 2011, et d'autres à compter de décembre 2010.

<sup>19</sup> Ce montant a été calculé en utilisant l'information des directeurs qui dépend de leur définition des MPME. Comme chaque banque a une définition différente, la comparabilité est limitée.

Les taux d'intérêt pour les crédits des MPME varient de 12% à 24% par an parmi les banques. Basé sur des estimations très grossières, les banques congolaises représentent 30% à 40% de tous les comptes bancaires en RDC; la BCDC et la BIC détiennent ensemble 15% à 20% de tous les comptes.

### 3.4.3.2. Les nouvelles banques internationales<sup>20</sup>

Les nouvelles banques internationales ont un volume global des dépôts d'environ USD 118 millions, ce qui représente environ 10% du volume global des dépôts des banques congolaises. Les dépôts les plus élevés sont détenus par:

1. Ecobank & Access Bank: USD 40 millions chacune ;
2. FIBank: USD 25 millions et
3. BGFI Bank: environ USD 7 à 8 millions.

Quand à la croissance des dépôts entre décembre 2009 et 2010, les premières banques sont:

1. Access Bank: environ 400% ;
2. FIBank: environ 257% et
3. Ecobank: environ 60%.

Côté crédit, les nouvelles banques internationales ont un portefeuille global de prêts d'environ USD 75 millions, ce qui représente environ 13% du portefeuille des prêts des banques congolaises. Les trois plus importants portefeuilles de prêts sont détenus par:

1. Ecobank: USD 27 millions ;
2. FIBank: USD 17 millions et
3. Access Bank: USD 12 millions.

Considérant les prêts en pourcentage des dépôts les nouvelles banques internationales ont les ratios suivants:

1. Sofibanque: plus de 200% ;
2. BOA: environ 180% ;
3. Ecobank & FIBank: environ 68% ;
4. BGFI: environ 40% et
5. Access Bank: environ 30%.

Les pourcentages au-delà de 100 peuvent être interprétés comme une caractéristique des nouvelles banques: Compte tenu de leur entrée récente dans le marché, leurs dépôts sont réduits mais elles ont néanmoins commencé les activités de prêts sur une large base. Les ratios élevés peuvent également montrer une attitude de recherche du risque par la banque concernée. Les ratios bas quant à eux peuvent signifier que les banques recherchent des opportunités de prêter, alors que l'environnement est devenu plus compétitif et «les bonnes» occasions de prêter sont plus rares.

A partir du portefeuille total de prêts d'USD 75 millions, les banques ont fourni environ USD 15,5 millions pour les MPME.<sup>21</sup> Les montants de crédit moyens qui ont été attribués aux MPME atteignent USD 10 000 à 180 000.

<sup>20</sup> Afriland n'est pas incluse dans les analyses parce que les informations obtenues par les enquêteurs sur la banque étaient trop vagues.

<sup>21</sup> Sofibank a indiqué qu'elle cible les entreprises de taille moyenne; pourtant le montant moyen de ses prêts était relativement élevé et n'est donc pas reflété dans le portefeuille de prêts destinés aux MPME du groupe des nouvelles banques internationales.

Les USD 15,5 millions alloués aux MPME représentent en moyenne 21% du portefeuille total de prêts des banques. Les pourcentages du portefeuille de prêts aux MPME en termes de portefeuille de prêts total de chaque banque varient de 11% à 35%, ce qui est inférieur à la variation entre les banques congolaises, dont les ratios ont atteint 4% à 61%.

En moyenne, l'implication des nouvelles banques internationales au financement des MPME en termes de prêts, en pourcentage du portefeuille total des prêts est similaire à celle des banques congolaises, à savoir 21% pour les deux groupes.

Les taux d'intérêt pour les MPME parmi les nouvelles banques internationales vont de 10% à 18% par an, comparativement à 12% à 24% pour les taux d'intérêt des banques congolaises.

### **3.4.3.3. Les banques des MPME et les institutions de microfinance**

Au total, les banques des MPME partagent un volume des dépôts d'environ USD 128 millions, soit 5% de plus que le volume global des dépôts des nouvelles banques internationales. Les IMF interrogées détiennent un volume total de dépôts d'environ USD 8 millions. Les dépôts les plus élevés sont détenus par:

1. ProCredit Bank: USD 127 millions ;
2. FINCA: USD 5 millions et
3. Mecrekin: USD 2,5 millions.

En termes de dépôts, la ProCredit Bank peut égaler les montants des dépôts des banques congolaises. En fait, la ProCredit est la sixième de la RDC en termes de volume des dépôts. Comme la ProCredit Bank est une jeune banque par rapport aux banques congolaises, ses dépôts élevés reflètent clairement la confiance de ses clients.

Entre décembre 2009 et 2010, les dépôts des banques des MPME ont progressé comme suit:

1. Advans Bank: environ 110% et
2. ProCredit Bank: environ 20%.

Côté prêt, les deux banques des MPME partagent USD 42 millions, ce qui représente 56% du portefeuille global de prêts des nouvelles banques internationales. Le portefeuille de prêts de la ProCredit est plus grand que celui de chacune des nouvelles banques internationales. Les IMF interrogées partagent un portefeuille global de prêts d'USD 17,4 millions. Les trois portefeuilles de prêts les plus élevés sont représentés par:

1. ProCredit Bank: USD 40 millions ;
2. FINCA: USD 15 millions et
3. Advans Banque: USD 2 millions.

Considérant les prêts en pourcentage des dépôts, les banques des MPME et les IMF ont les ratios suivants:

1. Life Vest: environ 395% ;
2. FINCA: environ 300% ;
3. HOPE RDC: environ 207% ;
4. Advans Banque: environ 162% ;
5. Mecrekin: environ 54% et
6. ProCredit Bank: environ 31%.

Les pourcentages au-delà de 100 peuvent être compris en raison d'un financement international des IMF, qui peuvent se permettre de prendre plus de risques que les IMF financées localement. Celles-ci ont des dépôts limités. Une autre explication des ratios élevés de certaines IMF (par exemple Life Vest) peut être le changement de forme juridique, qui a seulement récemment facilité la collecte des dépôts. Le ratio inférieur dans le cas de la ProCredit est dû à la base de dépôt proportionnellement large.

De l'autre côté, les banques des MPME et les IMF surpassent clairement les autres IF en matière de nombre d'emprunteurs. La ProCredit avec 7500 clients emprunteurs excède les banques congolaises, qui ont environ 7200 clients emprunteurs au total, et rivalise fortement avec le nombre de clients emprunteurs des deux groupes - les banques congolaises et les nouvelles banques internationales - qui atteignent environ 8400, soit 7200 pour les banques congolaises et 1 200 pour les nouvelles banques internationales.

La taille moyenne des crédits accordés aux PME (sans compter les micro-entreprises) par les banques des MPME a varié d'USD 2500 à environ USD 7500. Comparé à cela, la taille moyenne des crédits accordés par les IMF varie d'USD 174 à USD 7500.

Les taux d'intérêt pour les MPME proposés par les banques des MPME varient entre 30% et 62,4% par an, c'est-à-dire 2,5% à 5,2% par mois. Les IMF accordent des prêts entre 24% et 58% par an, soit 2% à 4,8% par mois, respectivement. En comparaison, les taux d'intérêt des nouvelles banques internationales varient de 10% à 18% par an et ceux des banques congolaises de 12% à 24% par an. Plus le montant d'un crédit individuel est petit, plus les coûts de transaction sont proportionnellement élevés et plus les taux d'intérêts sont élevés pour chaque prêt. Cette tendance est typique dans presque tous les secteurs financiers à travers le monde.

### **3.5. Situation financière des institutions financières**

#### **3.5.1. Qualité des informations financières**

Au moment de l'écriture il a été difficile d'obtenir des informations financières officielles, étant donné que la plupart des IF étaient sur le point de terminer leurs rapports annuels et souhaitaient consolider l'information avant la remise des données financières. Comme le marché est très dynamique, nous avons décidé de ne pas présenter des chiffres obsolètes de 2009. Cela étant dit, les chiffres ont été en partie dispensés par l'Association des banques congolaises (ACB) et collectés en décembre 2010. Plusieurs directeurs de banque ont partagé le rapport avec les enquêteurs, affirmant de manière indépendante les uns des autres que les informations provenaient de l'ACB. Toutefois, ni le nom de l'auteur ni la date de publication n'étaient mentionnés. Pour cette raison, cette étude se base en premier lieu sur les informations financières fournies par les directeurs et autres gestionnaires des banques – en cas de divergences avec l'ACB. Lorsque les banques n'ont fourni aucune information, le rapport annuel évoqué – supposément publié par l'ACB - et d'autres documents et analyses remis par les IF ont été pris en compte. Cette approche a été choisie afin d'utiliser des informations aussi fiables que possible. Un inconvénient cependant est que certaines banques ont indiqué leur information financière de décembre 2010 et d'autres d'avril 2011. Ainsi, il est compliqué de comparer les IF. Certains résultats dans les classements du chapitre précédent peuvent avoir été pris avec une différence de temps de 3-4 mois. Pourtant, l'information donne un aperçu des résultats du secteur et une appréciation de la réussite individuelle de chaque IF.

#### **3.5.2. Institutions financières entre rentabilité et responsabilité sociale**

Les IF suivent des objectifs différents dans leurs opérations. Certains directeurs s'accordent à dire: « Notre motivation? Faire de l'argent! » Deux directeurs ont ajouté qu'ils ont comme objectif de

contribuer à la croissance économique du pays, ainsi qu'à sa stabilité politique et juridique. Cependant, ce dernier objectif suit le premier. Les banques congolaises et les nouvelles banques internationales sont de ce groupe. Bien que les banques des MPME se focalisent aussi sur la rentabilité, leur mission explicite s'étend au « soutien de la croissance économique, à la création d'emplois, d'une culture de l'épargne et au fait d'être une banque responsable » comme l'a déclaré le directeur de la ProCredit Bank. L'arrivée des banques des MPME en RDC a entraîné une escalade d'innovations dans le secteur financier et l'environnement financier. En guise d'exemple, l'introduction par ProCredit de comptes bancaires à coût zéro pour les clients plutôt pauvres a permis d'intégrer l'ensemble de la population et a contraint les autres banques à repenser leur structure tarifaire.

Les IMF visent également la rentabilité, sans toutefois poursuivre le but d'augmenter la valeur pour leurs actionnaires, mais plutôt de transformer leurs bénéfices en des crédits MPME, en premier lieu et ainsi d'accroître leur impact sur le développement économique et social de la communauté et du pays. Pourtant, des différences peuvent être observées parmi les IMF en ce qui concerne le poids qu'elles attribuent à l'octroi de crédits aux MPME. La plupart d'entre elles comptent sur le coaching des groupes cibles, en développant d'abord un niveau adéquat d'instruction financière avant que les clients reçoivent un prêt. Ceci est partiellement dû aux spécificités de l'éducation des clients, mais cette approche leur permet de comprendre et de rembourser le crédit. Tandis que certaines des IMF organisent la formation par leur propre personnel, d'autres collaborent avec des ONG à cet effet.

Une IMF exige de ses emprunteurs d'être membre du groupe mutuelle d'épargne pendant au moins trois mois et d'utiliser activement le compte avant de devenir admissible à un prêt. Lors de l'ouverture du compte, le futur bénéficiaire du prêt doit y verser des économies à concurrence de 35 % du montant du prêt qu'il va recevoir. Aucune formation n'est prévue à cet effet.

Il y a également une banque congolaise qui offre une formation à ses clients MPME afin d'améliorer leur capacité de remboursement. La banque oblige cependant les MPME - qui sont pour la plupart des fournisseurs des sociétés clientes de la banque - à participer à une formation payante par une IFD. La participation à la formation est une condition pour recevoir le prêt. En échange, la banque assume une partie des coûts de formation pour les MPME. Bien que ce soit peut-être une incitation biaisée parce que les MPME peuvent accepter la formation seulement pour recevoir le prêt, l'on peut espérer que les entreprises amélioreront (aussi) leur capacité de gestion.

Un sous-groupe des IMF souhaite explicitement lutter contre la pauvreté et se faisant, se focaliser en partie sur des groupes de bénéficiaires féminins, sachant d'une part que « (...) les femmes sont plus désavantagées dans la société et d'autre part qu'elles ont un meilleur moral de remboursement. » Une IMF met l'accent sur une approche plus complexe basée sur une compréhension de la pauvreté dans la perspective de la foi chrétienne et explique: « Nous ne voyons pas seulement la pauvreté comme le manque de ressources financières. La pauvreté est une relation brisée - au sein de la famille, avec la société et auprès d'une banque. (...) Nous voulons soutenir les gens dans tous ces domaines. (...) Nous voulons être plus qu'une simple banque. »

### 3.5.3. Rentabilité

En réponse à la question de savoir si les IF sont rentables, l'ACB répond: « Oui, sinon elles ne seraient pas là ». En termes de bénéfice net, les cinq premières banques sont les suivantes :

1. BCDC : USD 6,1 millions
2. Rawbank : USD 5, 73 millions ;
3. BIC : environ USD 5, 2 millions ;

4. Ecobank : environ USD 1, 3 millions et
5. BIAC : environ USD 0,6 millions.

Toutefois, certains directeurs relèvent que plus de la moitié des 20 banques ne sont pas (encore) rentables. Malgré la bonne qualité de leur portefeuille de prêts, les deux banques des MPME cumulent des pertes. Pour l'ensemble du secteur, on peut observer que la rentabilité diminue. Entre 2006 et 2010, la rentabilité des capitaux propres est passée de 142% à 56,2%. Pendant la même période, la rentabilité des actifs a diminué de 15,9% à 9,4%.

Deux des IMF ont un portefeuille à risque (PAR > 30) de 1,4% et moins, les autres IMF ont déclaré que leur PAR > 30 était inférieur à 5%. Le PAR moyen > 30 des IMF congolaises se situe à 16,1%. Deux IMF ont été restructurées récemment - en partie en raison de pertes. Elles ont eu des expériences négatives avec des arriérés de crédits - dans un cas en raison d'un manque de gestion et de contrôle approprié des opérations de l'IMF; dans l'autre cas pour cause de force majeure. Cette dernière IMF avait des clients de prêt qui travaillaient comme vendeurs de rue. D'un jour à l'autre, l'Etat a interdit le commerce sur les trottoirs et les a déplacés. En conséquence, leur revenu s'est dissipé. Les vendeurs de rue n'étaient plus en mesure de rembourser leurs prêts, et l'IMF est restée avec les arriérés.

### Résultats principaux

En résumé, les IF ont des perspectives hétérogènes sur les MPME. 16 IF ont présenté 16 définitions différentes de MPME. Le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, la taille des investissements et la forme centralisée ou décentralisée de la gestion peut servir en tant que paramètres pour une définition grossière des MPME. Cependant, une différenciation des activités des entrepreneurs en terme de service, de la production, du commerce, de l'agriculture et dans les industries semble inévitable afin d'obtenir une compréhension plus claire de l'entreprise et d'améliorer la comparabilité.

Quant aux organisations IF, les banques congolaises se démarquent nettement en ce qui concerne le réseau d'agences par rapport aux nouvelles banques internationales, aux banques des MPME et aux IMF. Bien que les banques congolaises aient tendance à assimiler les MPME aux clients individuels en localisant les fonctions des MPME dans le département de détail, de nombreuses banques internationales n'ont aucune structure en place pour distinguer les MPME des sociétés. Bien que les banques congolaises et les nouvelles banques internationales prennent toutes les deux des décisions sur les attributions de prêt de manière centralisée, les MPME et les IMF procèdent de façon décentralisée, en déléguant la prise de décision sur les prêts, par exemple, à la tête de chaque agence.

Les directeurs des IF conviennent que le recrutement d'un personnel de qualité est un défi et emploient différents moyens pour le relever. Souvent, ils forment et éduquent eux-mêmes leur personnel à tous les niveaux hiérarchiques. Parmi la variété de formations que les directeurs

envisagent pour leur personnel, la formation dans le domaine du service est largement négligée, bien que la plupart des directeurs soient d'accord que la performance du service client est de faible qualité. L'argent est considéré par les directeurs comme le principal facteur de motivation pour garder les employés satisfaits. Les directeurs admettent qu'ils seraient eux-mêmes plus satisfaits s'ils n'avaient pas à employer une grande partie de leur temps dans les tracasseries fiscales et les amendes de l'Etat.

La principale vision de croissance des IF est d'élargir leurs réseaux d'agences régionales, exception faite de quelques-unes des IMF qui bénéficient d'un énorme potentiel de clients à Kinshasa. Les banques congolaises et les nouvelles banques internationales veulent se développer sur le marché des MPME, principalement pour améliorer leurs dépôts et mettre en œuvre progressivement les financements MPME. Ceci devient particulièrement pertinent dans le contexte de leurs stratégies d'expansion régionale dans la mesure où il existe peu de sociétés dans certaines provinces. Un examen plus étendu sur la façon dont les IF envisagent de répondre aux MPME à cette fin révèle, cependant, qu'elles n'ont pas d'idées originales. La plupart des banques congolaises accèdent aux fournisseurs MPME de leurs sociétés clientes, ce qui semble être une stratégie limitée parce que le nombre de fournisseurs d'un petit nombre de sociétés clientes est naturellement limité. La stratégie des nouvelles banques internationales semble soit trop ambitieuse, soit inexistante. Par opposition à cela, les banques des MPME et les IMF montrent surtout une attitude d'écoute et d'apprentissage de leurs clients MPME.

Une perception croissante de la concurrence a été trouvée parmi les IF. Alors que les banques congolaises pensent qu'elles se distinguent de la concurrence de par leur approche plus proactive envers les MPME, leur réputation, leur accessibilité et le réseau de fournisseurs des sociétés clientes, les nouvelles banques internationales croient que le service, la puissance financière et les faibles prix sont leurs atouts. Une méthodologie appropriée pour aborder les MPME et évaluer leur solvabilité a été mentionnée comme facteur de différenciation seulement par les banques des MPME. En fait, quelques IF développent leurs produits et services pour les adapter aux besoins des MPME, alors que les banques des MPME et les IMF ont adapté les produits en place.

En considérant les dépôts et les prêts, les banques congolaises prennent de loin le plus de dépôts et accordent le plus de prêts en termes de volume, avec un total d'USD 1,2 milliard de dépôts et USD 572 000 de prêts. Les nouvelles banques internationales détiennent actuellement USD 118 millions de cumul de dépôts et USD 75 millions de prêts. Le volume de dépôt des banques des MPME avec USD 128 millions est de 5%

supérieur à celui des nouvelles banques internationales, tandis que les portefeuilles de prêts avec 42 millions USD représentent 56% de ceux des nouvelles banques internationales. Les quatre IMF dont le volume global de dépôts atteint USD 8 millions représentent moins de 7% du volume des dépôts des deux banques-MPME, et avec USD 17,4 millions de prêts environ 40% des portefeuilles de prêts des banques des MPME.

Il peut être constaté que la rentabilité pour l'ensemble du secteur est en baisse. En effet moins de la moitié des banques sont rentables en 2010. Malgré la qualité du portefeuille de prêts des deux banques MPME, elles aussi ont accumulé des pertes.



## 4. MÉTHODOLOGIES EMPLOYÉES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES POUR ABORDER LES MPME

Les IF avaient souligné que le manque d'information sur les MPME est un défi majeur pour le financement des MPME. Dans la suite nous allons résumer la façon dont (1) les IF approchent les MPME, 2) dont elles analysent leurs dossiers, 3) dont elles déterminent les garanties requises, 4) dont elles gèrent la relation avec les MPME en général, et 5) dont elles surveillent le remboursement et donc, tentent de surmonter le gap informationnel. Grosso modo, toutes les IF suivent les étapes suivantes de la demande de prêt au décaissement du crédit MPME :

- premier contact avec l'entrepreneur ;
- clarifier la demande de l'entrepreneur ;
- s'entendre sur un produit avec l'entrepreneur ;
- recevoir la demande de crédit formel de l'entrepreneur ainsi que des informations correspondantes et la documentation sur l'entreprise ;
- préparer le dossier de crédit ;
- enquêter sur les affaires de l'entrepreneur / analyse ;
- présenter le dossier au comité de crédit ;
- le comité de crédit approuve ou refuse la demande de crédit ;
- dossier vérifié auprès du département des risques et
- décaissement du crédit.

### 4.1. Les banques congolaises

#### 4.1.1. Premier contact avec les MPME

Les banques congolaises affirment qu'elles identifient les MPME pour un financement potentiel de la façon suivante :

- « à travers les sociétés clientes »
- « des PME arrivent à la banque avec une demande de crédit par le bouche à oreille »
- « par la collaboration avec les associations de PME et l'obtention de listes d'adresses »
- « en participant à des événements FEC pour rencontrer des PME »
- « nous allons surtout les chercher »
- « Chaque banque peut voir les mouvements de compte des PME clientes d'autres banques ; par conséquent, une banque contacte simplement une PME cliente de la concurrence si elle juge les mouvements de compte de cette dernière prometteuse. »

#### 4.1.2. Analyse de crédit

Les MPME ne disposent généralement pas de documents financiers audités, de documents comptables ou d'un rapport fiable sur l'état de leurs mouvements de compte bancaire. Certaines ne séparent pas leur patrimoine d'entreprise de leurs biens privés, ce qui représente un obstacle supplémentaire pour les banques. La plupart des banques congolaises cherchent en premier lieu à comprendre la capacité de remboursement des MPME. Elles considèrent les ventes et les charges de l'entreprise au cours des 12 derniers mois en vue de définir un flux de trésorerie approximatif et/ou moyen et le profit à la fin de chaque mois. Cette approche est clairement plus adaptée à la

réalité de l'entrepreneur que l'approche reposant sur l'actif. Un gestionnaire de risques explique: « Un bilan n'est pas 100% nécessaire vu que le flux de trésorerie est plus important. L'agent de crédit pose des questions sur le revenu, les charges variables et les charges fixes etc. (...) Sur cette base, nous pouvons reconstruire les flux de trésorerie de l'entreprise et juger sa capacité de remboursement. Cela permet également d'estimer si le crédit est vraiment alloué à l'activité indiquée. Il nous est arrivé d'accorder un crédit à un entrepreneur pour acheter du pétrole et nous avons découvert plus tard (comme il n'a pas remboursé) qu'il a acheté une maison avec le crédit ! »

Un autre directeur explique: « Nous avons un ou deux commerciaux dans chaque agence. Ils reçoivent les demandes de crédit des PME, visitent l'entreprise et préparent un mémo décrivant l'activité du client. Le client est obligé de présenter ses documents financiers, mais habituellement, le bilan n'est pas équilibré (ce qui indique que les chiffres fournis ne sont pas fiables). Le commercial essaie de rassembler l'information : « Le stock se présente ainsi » etc. Il essaie, mais souvent cela ne fonctionne pas bien. Il ne sait pas comment faire, comme nous n'utilisons pas encore la technologie de crédit. (...) Ensuite, une réunion se tient entre le chef de l'agence et une ou deux personnes, et ils envoient des recommandations (sur le dossier de crédit) à Kinshasa. Le comité de crédit se réunit une fois par semaine. Une personne au département de crédit recueille tous les mémos. Il voyage et connaît la situation (dans les provinces). Il donne un avis. Le comité considère son opinion et le mémo et prend une décision. » A la question de savoir si cette approche n'implique pas des coûts opérationnels élevés pour chaque décision de crédit, le directeur répond : « Le coût des opérations de crédit est de loin inférieur (à celui d'autres banques). Nous prenons plus de risques. Nous ne collectons pas beaucoup de documents. (...) Nos décisions se basent plutôt sur notre sentiment. »

Une autre banque qui, en fait, recueille beaucoup de documents et répartit considérablement le processus de crédit, de la demande au versement, entre les unités et les employés, a été interrogée pour savoir si ce système fonctionne bien pour elle. Le gérant de la banque répond : « Il fonctionne bien (...). C'est le nouveau système que tout le monde utilise aujourd'hui dans le pays. Peut-être qu'il n'a pas été conçu pour les PME, mais il existe. (...) Nous récupérons notre argent. »

Une autre banque congolaise était sur le point de tester un nouveau logiciel de notation pour les décisions de crédit. Basé sur des codes de l'industrie adaptés au marché congolais, le logiciel permet de définir le profil de la MPME selon les industries et les sous-secteurs, appliquant la pondération des risques en utilisant une série d'indicateurs, par exemple : Depuis quand la MPME existe-t-elle ? Pour combien de temps a-t-elle été un client de la banque ? Est-ce que la MPME exerce à un niveau international? A-t-elle un plan d'affaires? La banque peut choisir comment elle va pondérer chaque indicateur. Ceci est une amélioration, car le logiciel permet d'harmoniser le processus de décision interne de la banque sur le crédit à travers une classification cohérente des MPME. Toutefois, cela ne résultera pas nécessairement dans des conditions de crédit plus favorables pour les MPME, ni dans un changement de la façon dont la banque évalue le risque de la MPME (par exemple, même si la MPME a un plan d'affaires, elle peut toujours être trop informelle dans sa documentation financière, et la banque ne sera pas prête de prendre le risque et refusera la demande de crédit).

Une banque souligne en guise de défi que les MPME ont tendance à sous-estimer ou oublier leurs dépenses. Le directeur explique comment la banque traite avec ceux-ci : « C'est l'expérience; nous arrivons finalement toujours à reconstituer les dépenses les plus importantes. » Une autre banque construit une relation stratégique avec les MPME et s'attend à ce qu'elles contractent un deuxième, troisième et quatrième crédit, en observant le comportement de remboursement du client et en acquérant de l'expérience avec lui : « Si la PME a un problème avec le deuxième et le troisième crédit, nous ne la laissons pas seule. A partir du troisième crédit, vous n'avez généralement plus de problèmes avec le remboursement. »

Enfin un gérant de banque décrit comment la banque décide du crédit : «Nos actionnaires connaissent le pays. Tout est question de réputation. Si vous vous focalisez uniquement sur le bilan et les ratios, il est assez difficile de choisir les bons clients. (Grâce à notre façon de faire), nous avons évité des erreurs plusieurs fois. »

#### 4.1.3. Détermination des garanties

Presque toutes les banques congolaises insistent sur des garanties, pour la plupart des hypothèques, dans une gamme de 150% à 200% du montant du crédit demandé. Interrogées sur ce qu'elles font quand les MPME n'ont pas de garantie pour ces montants, une banque explique : «Si la PME travaille avec une société bien connue, nous demandons des références. Comme cela, nous nous assurons également que la PME travaille toujours avec la société sur la base de laquelle nous avons décidé d'attribuer le crédit. Si un contrat existe entre la PME et la grande entreprise, cela sera notre première garantie. Deuxièmement, nous voulons un titre de propriété. »

Certaines banques utilisent le montant des garanties comme levier de la rentabilité des projets potentiels. En premier lieu, elles veulent savoir si le projet pour lequel le client demande le crédit sera rentable, mais «(...) si la garantie est deux ou trois fois plus élevée que le crédit, les PME peuvent l'avoir (le crédit). (Mais) nous préférons toujours accompagner le client. » D'autres banques définissent la garantie en fonction de la capacité de remboursement estimée du client, à savoir, plus la capacité de remboursement est élevée, moins la garantie sera importante.

Contrairement aux technologies de crédit utilisées par les IMF, la garantie a pour fonction le recouvrement des créances de la banque en cas de non-remboursement du crédit. Bien que certaines banques affirment que la garantie n'est pas leur premier critère pour décider du crédit, presque tous admettent qu'il est encore une obligation. Comme seule exception à cela, une banque déclare : « Nous ne prenons que le stock en garantie » et « les crédits à moins d'USD 20 000 ne nécessitent même pas de garanties ».

La durée de la relation avec le client est importante pour la plupart des banques congolaises. « Nous n'octroyons pas un prêt, si nous n'avons pas connaissance des mouvements de compte du client pendant au moins 6 mois. » Toutefois, les banques ne peuvent pas être sûres que cette même MPME n'ait d'autres comptes bancaires et des prêts impayés.

#### 4.1.4. Gestion de la relation client

Le processus complet de la demande de crédit pour le paiement prend une à deux semaines avec toutes les banques congolaises. Dans certaines banques un commercial maintient le contact avec le client, tandis qu'un autre employé analyse le dossier de crédit. L'analyste de crédit est généralement une personne expérimentée dans l'analyse de crédits aux sociétés clientes, mais qui n'a pas de qualification spécifique pour l'analyse de crédit concernant les MPME. Le commercial n'a parfois aucune expérience professionnelle avec les MPME comme l'affirme un directeur de banque. D'autres banques ont une personne responsable qui gère le client entièrement, c'est-à-dire établit le contact, identifie l'intérêt du client dans le crédit, analyse le dossier, remet le dossier au comité de crédit pour l'évaluation et effectue le suivi des remboursements de crédit.

Il a été en partie confirmé que les banques qui laissent la même personne en contact avec le client pendant le processus complet de crédit ont une meilleure évaluation de la solvabilité des clients parce que l'employé gagne plus de connaissances sur le client. En outre, un contact continu entre le client et l'employé permet de surveiller l'utilisation des fonds, c'est-à-dire de s'assurer que le crédit est utilisé aux fins indiquées.

Une banque appelle ses agents de crédit « consultants » et estime que c'est dans l'intérêt de la banque d'accompagner le client. Le consultant doit être capable de lire un plan d'affaires et de

consulter le client par rapport au projet. Ceci se passe avant que le dossier ne soit soumis au comité de crédit, afin de maintenir le taux de refus de crédit à un niveau peu élevé.

Certaines banques sont extrêmement strictes quant au contact entre les agents de crédit et les MPME clientes - une banque, par exemple, interdit à ses agents de crédit de visiter et même d'appeler la société cliente en dehors des heures de travail. D'autres banques sont plus détendues, selon la description d'un commercial: «Si elle (la PME) ne rembourse pas, je visite son restaurant à l'improviste, pour prendre un repas qui soutient son entreprise, et de cette façon vérifier sa situation de remboursement. »

#### **4.1.5. Contrôle du remboursement du crédit**

Le remboursement du crédit est surtout contrôlé par le même commercial ou l'équipe qui a établi le premier contact. D'autres banques congolaises font appel à une personne ou équipe différente que celle qui a établi le premier contact pour contrôler le remboursement : « A la fin de chaque mois, nous avons un département de suivi avec trois personnes qui tiennent une « liste de surveillance ». Ils m'appellent quand les crédits ne sont pas régulièrement remboursés et je demande à l'équipe commerciale d'entrer en contact avec les PME ». Toutefois, la plupart des banques suivent leurs MPME clientes comme elles le font avec les sociétés clientes: seulement une fois par trimestre. Ceci n'incite probablement pas les MPME à s'engager. Un gérant de banque commente : « Le suivi (des remboursements de crédit des MPME), nous ne l'effectuons que pour une raison concrète ; il est plus cher qu'avec les sociétés clientes. (...) Nous ne visitons pas les PME. (Cependant), à ce stade nous sommes rentables avec les PME. »

## **4.2. Les nouvelles banques internationales**

La majorité des nouvelles banques internationales indiquent qu'elles n'ont pas plus d'une douzaine de clients MPME. La principale exception à cette règle est Ecobank, qui se mesure aux banques congolaises en termes de nombre de clients MPME et le volume de prêts accordés aux MPME.

### **4.2.1. Premier contact avec les MPME**

Les nouvelles banques internationales identifient les MPME pour le financement potentiel de la manière suivante :

- « Je prends les sociétés et demande quels sont leurs fournisseurs » ;
- « collaborer avec les associations des PME et obtenir des listes d'adresses » ;
- « 5 à 6 commerciaux se mettent à la recherche de MPME clientes potentielles » et
- « Nos agences sont stratégiquement bien placées. Les PME viennent vers nous ».

Interrogé sur la façon dont les banques procèdent pour avoir les adresses des MPME viables le répondant explique: « Je suis d'ici. Je vis ici. Je me demande: qu'est-ce qui marche ici ? On peut citer la restauration, le ciment, le transport, les sociétés immobilières, donc je vais où il ya de l'argent. (...) J'appelle quelqu'un qui y travaille (à la société cliente). J'obtiens la liste de ses fournisseurs, et puis je commence à les contacter ».

### **4.2.2. Analyse de crédit**

Comme les banques congolaises, la plupart des nouvelles banques internationales cherchent à définir en premier lieu la capacité de remboursement de la MPME. Toutefois, elles semblent le faire de façon non adaptée. Un directeur de banque souligne: je regarde les mouvements de compte, c'est le plus important, en second, la réputation du client, le troisième, c'est juste le sentiment. « Regarder les mouvements de compte ne semble pas être très fiable, puisque les MPME peuvent avoir plusieurs comptes dans d'autres banques. » Par opposition à cela, un autre

directeur est conscient de l'importance d'une méthodologie pour approcher les MPME: « Nous allons mener des financements PME dans un proche avenir - actuellement, nous n'avons pas la méthodologie et les compétences. (...) Nous allons créer cette compétence intérieurement, mais il faut plusieurs mois pour l'acquérir. (...) Notre rôle sera de reconstruire les bilans ; parfois, elles (les MPME) en ont plusieurs - un pour les autorités fiscales, un pour la banque et un pour elles-mêmes ». (...) Le véritable problème n'est pas le bilan, c'est le flux de trésorerie. La première chose à faire est de ne pas reconstruire le passé, c'est l'avenir, la projection des flux de trésorerie. Prévoir les ventes, les dépenses mois après mois, en respectant les saisons creuses et d'intense activité. Pour moi (pour évaluer les MPME), vous avez besoin de l'analyse classique du bilan comme cela est fait en Europe, plus la méthode pour prévoir les flux de trésorerie des MPME. »

#### **4.2.3. Détermination des garanties**

Comme les banques congolaises, les nouvelles banques internationales cherchent généralement des garanties tangibles et insistent sur les garanties, surtout les hypothèques, variant entre 150% et 200% du montant du crédit demandé par la MPME. Dans le cas où le client ne peut pas fournir la garantie, la plupart des banques se prononcent sur la réputation du client, qui est surtout le fournisseur ou le distributeur d'une société-cliente de la banque. Un directeur explique qu'il ne peut prendre aucune décision quel que soit le montant du crédit - au contraire, il doit toujours revenir au siège de la banque étrangère. Cela implique certainement des exigences encore plus formelles pour les MPME.

#### **4.2.4. Gestion de la relation client**

Le processus de la demande de crédit au paiement prend environ une à deux semaines avec la plupart des nouvelles banques internationales, tout comme avec les banques congolaises. Par rapport aux banques congolaises, cependant, la plupart des nouvelles banques internationales ont tendance à répartir le processus de crédit sur des personnes, unités et départements différents, de sorte qu'il est difficile d'atteindre les avantages de la construction d'une relation avec les clients. Le contact avec les clients est principalement séparé de l'analyse avant l'arrivée du dossier au comité de crédit. Comme dans les banques congolaises, l'analyste de crédit est généralement quelqu'un qui n'a aucune qualification spécifique pour les analyses des crédits MPME et il en est de même pour le commercial.

#### **4.2.5. Contrôle du remboursement du crédit**

Le contrôle du remboursement des crédits MPME est effectué exactement comme avec les sociétés clientes, c'est-à-dire un seul contrôle par trimestre. Une seule banque se distingue par sa méthode: « Je vérifie le remboursement des crédits tous les jours. Nous avons un logiciel pour contrôler cela. Sinon, nous sommes en contact avec les clients. Nous leur passons un coup de fil si quelque chose semble aller mal ». Un autre directeur observe que: « Nous sommes actuellement en sous-traitance avec un service de recouvrement de créances. » Cela peut être une approche douteuse pour construire une relation durable avec les clients.

### **4.3. Les banques des MPME et les institutions de microfinance**

#### **4.3.1. Premier contact avec les MPME**

Les banques des MPME et quelques IMF identifient les MPME pour le financement potentiel de la manière suivante:

- « Un de nos commerciaux entre dans la boutique de la PME et essaie de trouver l'entrepreneur pour obtenir son numéro de téléphone »
- « par la recommandation d'un client existant »

- « Les micro clients ont des fournisseurs PME locaux »
- « On trouve des grossistes PME dans le commerce »
- « Les individus du groupe choisissent les membres du groupe eux-mêmes » (crédits de groupe).

Certaines des IF se focalisent sur une formation de groupe avant que tout crédit soit accordé dans le but de préparer les clients de façon adéquate. Une IMF offre la formation pour les groupes de 4 à 10 personnes. La formation est réalisée une fois par semaine, quatre fois par mois.

#### 4.3.2. Analyse de crédit

En dehors des banques congolaises et des nouvelles banques internationales, les banques des MPME et les IMF ont habituellement un système de souscription décentralisé. Cela signifie que la décision sur le crédit peut être prise dans les agences locales. En général les banques des MPME et les IMF n'insistent pas sur de nombreux documents pour la demande de crédit. Une carte d'identité et parfois l'inscription au registre du commerce est généralement suffisante. Pour la demande de crédit, l'entrepreneur remplit habituellement un formulaire très simple, fournissant des informations sur lui-même et sur son entreprise.

Les banques des MPME et certaines des IMF appliquent une analyse basée sur des flux de trésorerie. Elles ne cherchent pas à reconstruire le bilan de la MPME et ne s'intéressent pas non plus aux actifs de la MPME pour leur décision de crédit. L'objectif principal est d'identifier les risques opérationnels de la MPME. Des méthodologies adaptées et orientées aux clients sont utilisées. Une banque explique qu'elle fait la différence entre une méthodologie pour sa clientèle micro et une pour la clientèle PME :

- Pour les micro-entreprises l'objectif est de déterminer un flux de trésorerie disponible à la fin d'un mois moyen.
- Pour les PME l'objectif est de déterminer un flux de trésorerie mensuel sur 12 mois, qui permette à la banque d'avoir un débit moyen fiable de trésorerie mensuel, mais aussi un flux de trésorerie disponible annuel.

En ce qui concerne cette dernière méthode, les 12 derniers mois des flux de trésorerie sont reconstruits pour projeter les flux de trésorerie au cours des 12 prochains mois. L'objectif n'est pas d'identifier le projet que l'entrepreneur veut financer, mais de définir comment l'entreprise pourrait se développer pendant l'année suivante si la banque n'attribue le crédit. Si la société a réalisé des achats spécifiques au cours de la dernière année, les dépenses ne seront pas considérées pour l'analyse, en supposant qu'elles ne seront pas répétées au cours de l'année suivante. La banque explique: « Si l'entrepreneur nous dit que son concurrent a été malade pendant un mois, et qu'ainsi il a vendu beaucoup plus que d'habitude, nous prenons une moyenne mensuelle de base, parce que nous ne pouvons pas supposer que cette situation se poursuivra. » La « micro-méthode » est généralement appliquée pour les montants de crédit de moins d'USD 15 000, tandis que la « méthode des PME » est appliquée pour les crédits de 15 000 à USD 60 000.

La banque explique : « Les PME n'aiment pas montrer leurs revenus et leurs factures. Nous devons parfois les estimer. Le commercial remonte à l'agence et présente la demande de crédit au directeur, qui autorise ou non l'analyse. Une fois l'analyse autorisée, l'entrepreneur est prêt à montrer ses papiers. Le commercial convient alors avec les PME sur les informations devant être préparées pour la banque. Le directeur informe le commercial sur les aspects les plus importants nécessitant son attention. Au cours de sa propre analyse la banque essaie de collaborer avec le comptable de la PME ».

Une autre banque MPME procède à une analyse simple des ventes et dépenses de la MPME ainsi que du montant restant pour le remboursement mensuel après satisfaction des besoins privés. Pour les crédits plus élevés, l'analyse est basée sur les flux de trésorerie, comme décrit ci-dessus. Les PME ont à informer la banque de l'état des comptes de profits et de pertes, tandis que l'agent de crédit procède à l'analyse pour les micro-entreprises.

La durée de crédit est de 6 à 24 mois dans les banques des MPME et considérablement plus courte dans la plupart des IMF.

#### **4.3.3. Détermination des garanties**

Les IMF n'insistent très souvent pas sur les garanties, à l'exception d'une seule qui exige des garanties à hauteur de 70% du volume de crédit, ce qui est plus que le double du montant exigé par les banques congolaises et les nouvelles banques internationales. Une des banques des MPME considère les garanties en cas de prêts supérieurs à USD 10 000. Le critère cardinal pour l'octroi de crédit demeure la capacité de remboursement.

#### **4.3.4. Gestion de la relation client**

Contrairement aux banques congolaises et aux nouvelles banques internationales, les banques des MPME et les IMF recherchent souvent des relations de longue durée avec des prêts moins importants, en augmentant le volume du prêt et son échéance de remboursement successivement. Cette approche permet également aux IF d'étudier le comportement de remboursement des emprunteurs individuels ou d'un groupe client et de décider sur cette base si l'emprunteur individuel ou le groupe est susceptible d'obtenir des crédits ultérieurs.

En dehors des banques congolaises et des nouvelles banques internationales, l'attitude des banques des MPME et des IMF est telle que l'entrepreneur doit être convaincu et que les produits doivent être adaptés à lui. Ils considèrent qu'il s'agit pour eux d'une obligation que d'expliquer et de convaincre l'entrepreneur, à la grande différence des banques congolaises et des nouvelles banques internationales qui donnent parfois la faute aux MPME si elles ne comprennent pas les produits.

Le suivi du remboursement du crédit est très souvent réalisé par le même commercial ayant identifié l'entrepreneur afin de promouvoir la continuité de la relation avec le client. En ce qui concerne la méthodologie d'octroi de prêts aux groupes, en général un directeur et un comptable sont élus par groupe, qui incitent chaque membre du groupe à se présenter aux réunions du groupe et à rembourser le prêt.

#### **4.3.5. Contrôle du remboursement du crédit**

Pour ce qui est du processus du suivi, la plupart des IMF préparent un calendrier de remboursement du prêt pour leurs clients respectifs. Les prêts aux groupes sont remboursés avec une plus grande fréquence que les prêts individuels, par exemple tous les quinze jours, alors que les prêts individuels sont remboursés chaque mois. Le contrôle des IMF et des banques des MPME est généralement plus fréquent que celui des autres banques. En cas de prêts de groupe, les membres du groupe sont solidairement responsables du remboursement du prêt, et la pression de groupe jouera un rôle motivateur pour que chaque membre rembourse à temps.

### **Résultats principaux**

Pour surmonter le manque d'informations en ce qui concerne les MPME, les IF emploient des méthodes variées. Pour contacter les MPME, toutes les IF

s'accordent à dire que la recherche de MPME sur le terrain est une bonne approche. Les banques congolaises et les nouvelles banques internationales accèdent le plus souvent aux MPME via leur sociétés clientes et trouvent cette méthode utile pour scruter la liste d'adresses qu'elles reçoivent des associations des MPME, alors que les banques des MPME et les IMF ont de bonnes expériences avec le choix de nouveaux clients par l'usage des recommandations de leurs clients.

En ce qui concerne l'analyse de crédit, certaines banques congolaises font recours à l'approche des mouvements de trésorerie pour évaluer la capacité de remboursement des MPME ; d'autres n'ont aucune méthodologie appropriée et évaluent les MPME sur la base de l'expérience et de l'intuition. Il existe des plans pour classer les MPME de manière plus consistante par des codes industriels, mais ceci ne semble pas être intégré dans une méthodologie globale. La plupart des nouvelles banques internationales ne sont pas très systématiques, mettant en avant la réputation des MPME et leur « sentiment » en tant que critères d'évaluation. En revanche, les banques des MPME ont des méthodes sophistiquées pour aborder les MPME. Parallèlement, les méthodologies des IMF, en partie très simples, sont pleinement adaptées à la clientèle.

Pour la détermination des garanties, les banques congolaises et les nouvelles banques internationales considèrent et insistent généralement sur des garanties tangibles, souvent des hypothèques situées entre 150% et 200% du montant de prêt sollicité, alors que les banques des MPME n'exigent très souvent pas de garantie comme condition de prêt, ou alors insistent sur un pourcentage plus bas de garantie par rapport au montant du prêt. La plupart des IMF acceptent les demandes de prêts des MPME sans insister sur une garantie.

En matière de gestion de la relation client, les banques congolaises et les nouvelles banques internationales ont rarement un employé qui gère le processus entier de crédit avec une MPME. Les nouvelles banques internationales en particulier tendent à répartir le processus de crédit sur des unités et départements différents, de manière que les avantages de la construction d'une relation quasi personnelle avec les clients peuvent difficilement être réalisés, ceci constituant une différence clé par rapport aux banques des MPME et aux IMF, qui généralement ont « un visage » pour le client. Pour ce qui est du contrôle du remboursement du prêt, les banques congolaises et les nouvelles banques internationales traitent les MPME comme elles traitent leurs sociétés clientes ; elles exercent un contrôle limité entretiennent peu de contact, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur la motivation des MPME à rembourser le prêt. Les banques des MPME et les IMF entreprennent des contrôles plus régulièrement, et celles qui recourent aux prêts de groupe comptent sur la pression du groupe à inciter les membres



à rembourser.

## **5. EVALUATION DE LA STRUCTURE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES**

### **5.1. Evaluation de l'organisation, des produits, des stratégies et des méthodologies des institutions financières**

#### **5.1.1. Les organisations**

Chez la plupart des IF, les structures organisationnelles ne sont pas bien adaptées au financement des MPME. Les banques congolaises et les nouvelles banques internationales en particulier n'ont pas de système de souscription décentralisé. Seul un petit nombre délègue aux agences régionales la décision de prêts jusqu'à un certain montant. D'habitude, cependant, les comités de crédit se réunissent au niveau central à Kinshasa. De plus, la plupart de ces banques ne disposent pas de méthodes pour évaluer la capacité de remboursement des MPME et ne savent pas non plus comment contrôler le remboursement de prêt. Ceci n'est pas seulement inefficace, mais implique également que les banques encourent un risque énorme en finançant les MPME, ce qui explique d'ailleurs leurs hésitations à le faire. Les banques des MPME et les IMF se démarquent à ce sujet. Elles disposent généralement d'un processus décentralisé d'octroi de prêt. Par ailleurs, elles sont dotées d'une méthode adaptée en ce qui concerne l'acquisition de clients, les exigences d'éligibilité, l'analyse du dossier, la relation client et le contrôle du remboursement. La structure ainsi décrite est répercutée au niveau de chaque agence avec le chef d'agence doté du pouvoir de décision d'octroi de prêt.

#### **5.1.2. Les produits**

Les IMF et les banques des MPME ont généralement des produits adaptés à leur clientèle MPME. Bien que certaines d'entre elles ne disposent pas encore de produits ajustés qui leur permettraient d'étendre leurs activités, mais elles font incontestablement preuve d'une attitude d'observation et d'expansion envers les (plus grands) clients. En fait, elles comprennent que le groupe cible impose le produit et les services exigibles (attitude orientée vers la demande). En d'autres termes, si les besoins des MPME ne correspondent pas aux produits proposés, les produits crédits en particulier, alors les MPME ne sont pas intéressants pour la banque. Ou alors, comme ce fut le cas pour certaines banques qui ont vendu des produits aux MPME qui ne correspondaient pas aux besoins de ces derniers, les deux parties ont enregistré des résultats décevants. (Si une banque offre par exemple un crédit à court terme avec un intérêt de 20% ou plus à une entreprise qui planifie et investit dans l'appareillage.) Il est important de souligner que les MPME (exception faite des entreprises d'import-export) ont besoin de prêts à moyen et long termes pas seulement pour la production et les projets agricoles, mais également si elles importent des marchandises et y ajoutent de la valeur grâce à la production ou de services supplémentaires avant de les revendre. A cet égard, certaines banques devront faire face au défi de réviser leurs pratiques de crédit.

Bien qu'un prêt aux fournisseurs des sociétés puisse être interprété comme un pas vers un groupe particulier de MPME, cela reflète toujours la prévalence d'une « mentalité de société » dans une certaine mesure. La relation qu'entretiennent ces banques avec les MPME est différente de celle créée par les banques des MPME. La première approche ne semble pas très durable, car dès lors que la société-cliente quitte la banque, ses fournisseurs MPME ne sont plus éligibles au crédit ainsi que le confirme une banque. En d'autres termes, la MPME est éligible au crédit par ce qu'elle est fournisseur d'une société cliente et non parce qu'elle est bien gérée.

Ainsi que le confirment certaines nouvelles banques internationales, la stratégie de croissance des dépôts par les MPME est un grand défi. La distribution et la croissance absolue du cumul des dépôts bancaires en 2010 révèlent que la banque ProCredit et les banques congolaises ont eu plus

de succès dans la croissance des volumes de crédits, ce qui peut s'interpréter comme un signe de confiance de tous les segments de clientèle envers cette banque. Certaines nouvelles banques internationales devront rattraper cette avance en ce qui concerne l'image et l'accessibilité avant de réaliser des résultats semblables.

### **5.1.3. Les stratégies et visions**

La majorité des banques congolaises et des nouvelles banques internationales s'appuient sur leur stratégie, soit comme outil de développement d'un réseau d'agences, soit comme moyen d'expansion des agences dans les provinces. En tant que projet de croissance, ceci est intéressant dans le principe. Cela impliquera l'accès à une large couverture de clients dans tout le pays et par conséquent, l'augmentation des revenus.

Une telle stratégie n'a de sens que pour les banques déjà dotées d'un model et d'une méthode avérés pour s'attaquer au segment des MPME. Ceci revêt une importance particulière dans la mesure où les MPME et les commerçants individuels dominant le marché dans les provinces comme telles que l'affirment plusieurs banques. Les banques congolaises pourraient trouver les fournisseurs et les distributeurs de leurs société-clientes dans les provinces. En raison de leur connaissance du marché elles attireront – et ont déjà attirées – un petit nombre des sociétés clientes en province également. Cela leur suffira t-il ? La raison pour laquelle plusieurs banques ciblaient le secteur des MPME c'est parce que le marché des sociétés est saturé à Kinshasa et/ou très difficile à développer. Compte tenu du fait que la majorité des IF n'ont aucune méthode adaptée pour les MPME à Kinshasa, comment réussiront-elles dans les provinces ?

La question est particulièrement valide pour les nouvelles banques internationales La moitié parmi elles n'ont pas plus qu'une douzaine de clients MPME selon leurs indications. Certaines parmi elles n'ont ni la structure organisationnelle, ni le personnel en place pour s'attaquer aux MPME. Plusieurs parmi elles analysent les MPME comme elles le font pour les sociétés, ce qui implique que nombre de MPME essuient un refus de prêt, parce qu'elles ne remplissent pas les critères classiques de crédit. Il est douteux que certaines nouvelles banques internationales soient rentables dans les provinces, où au moins atteignent le seuil de rentabilité, si elles ne revoient pas leurs approches.

L'objectif qu'ont les banques des MPME et les IMF d'étendre leurs activités et de cibler de plus grands clients, à l'exception de la FINCA qui déclare explicitement ne pas viser une expansion,, est en principe très intéressant. Les gestionnaires des IF font savoir que cela permettra de développer l'IF et d'être (plus) rentable. Le défi pour ce groupe consistera à adapter une méthodologie pour le groupe cible des clients plus larges, vu que certaines d'entre elles ont servi des micro-entreprises jusqu'à ce jour. Contrairement au financement de groupes ou à la méthode de bancarisation villageoise et des crédits individuels aux micro-entreprises, les MPME sollicitent surtout des crédits exigeant une analyse profonde. En second lieu, il est important pour ce groupe d'IF de gagner en expérience et de qualifier les employés pour la nouvelle méthode ou la méthode plus sophistiquée, avant de l'introduire dans chaque agence. L'une des IF a récemment fait l'expérience de perdre le contrôle de la gestion et des processus en décentralisant trop rapidement. Il semble plus raisonnable de tester l'approche avec les nouveaux clients dans une des agences, acquérir l'expérience et lancer le processus pour l'ensemble des agences, une fois l'approche est consolidée.

### **5.1.4. La méthodologie**

Une méthodologie adaptée au segment de client est cardinale pour le succès dans le financement des MPME. Si les IF veulent augmenter durablement le portefeuille de leurs prêts aux MPME, une méthodologie appropriée est inévitable afin de réduire le risque. Dans ce contexte, il a été réalisé

que les banques essaient de s'améliorer. Un exemple palpable est celui d'une banque sur le point de tester un logiciel basé sur les codes d'industrie à l'effet d'améliorer son appréciation des MPME. Ceci pourrait permettre une approche plus homogène au sein de l'IF – cependant cela ne remplace guère une méthodologie. L'IF devra toujours définir la façon de procéder à chaque étape, c'est-à-dire comment contacter les clients, déterminer les garanties, la relation client et le remboursement du prêt. Certaines IF pourraient être hésitantes quant à l'introduction d'une telle méthodologie et la formation conséquente des employés en raison des coûts opérationnels élevés. D'autres part, cela boostera la qualité du portefeuille crédit et améliorera vraisemblablement la rentabilité des IF.

## 5.2. Affinité des institutions financières avec les MPME

Jusqu'ici nous avons scindé les IF en 4 groupes. Selon a) les segments de clientèle, b) les types d'actionnaires, et c) la durée d'activité en RDC, elles ont été réparties en 1. les banques congolaises, 2. les nouvelles banques internationales, 3. les banques des MPME et 4. les IMF. Cette classification donne un sens intuitif, sans toutefois révéler complètement laquelle des IF est plus sérieusement engagée dans le financement des MPME et laquelle l'est moins. En fait, les IF de chacune des 4 catégories montrent des niveaux différents d'implication dans le secteur des MPME. Afin de déterminer les caractéristiques des IF les plus engagées dans le financement des MPME, les IF seront regroupées selon leurs affinités aux MPME, en se basant sur l'analyse précédente de la structure organisationnelle, les produits, les stratégies et les méthodologies des IF. Nous pouvons identifier de façon transversale aux 4 groupes trois types d'IF, du type 1: « faible affinité avec les MPME », au type 3: « forte affinité avec les MPME. »

### 5.2.1. Les institutions financières de type 1

Comme toutes les autres IF, les IF de type 1 expriment leur volonté de cibler les MPME. La raison de cet objectif découle de ce qu'elles estiment que le marché des sociétés est saturé, ou alors elles pensent qu'elles auront des difficultés à y accéder, principalement parce que les sociétés sont déjà servies par les banques congolaises. Une partie du type 1 est très proactive dans la prise de contact avec les MPME. Cependant, les entreprises contactées sont considérablement grandes, comme l'on pourrait conclure au regard des volumes de crédit et des définitions des MPME données par les IF. Avec les MPME - ou ce qu'elles considèrent comme tel – la collecte de dépôt est leur intérêt principal.

L'IF de type 1 nourrit des plans d'expansion ambitieux. Sans avoir de véritable expérience en province, elle envisage d'ouvrir 5 autres agences par an dans les 5 prochaines années. Conformément au plan d'expansion régional, les IF du type 1 veulent augmenter considérablement leur portefeuille de prêts MPME. Cependant, elles ne présentent pas de stratégie sur la façon d'y parvenir et n'ont pas de méthodologie adéquate pour gérer les MPME. Jusqu'à présent leur portefeuille actuel de prêts MPME représente moins de 10% de leur portefeuille global de prêt, et/ou le nombre de leurs clients est inférieur à 30.

Les IF de type 1 traitent les MPME comme elles traitent les sociétés et n'ont par conséquent pas de structure particulière en place pour les MPME. En guise d'attitude générale, elles pensent que les MPME doivent s'adapter à elles (améliorer leurs états financiers, l'information sur les comptes, et la provision de garanties tangibles) si elles veulent obtenir un prêt. En conséquence de cette attitude, le type 1 n'offre pas de produits spécialement adaptés aux MPME.

Certaines IF de type 1 perçoivent les services comme leur atout unique. Elles sont convaincues que le mélange de service et de puissance financière leur permettra de s'arroger une part considérable du marché des MPME dans un futur proche – selon leur perception, aucune méthodologie spécifique n'est nécessaire si ce n'est ces deux éléments. En résumé, la disposition

et la flexibilité des IF de type 1 à s'adapter aux conditions des MPME est faible. Le type 1 n'est représenté que parmi les nouvelles banques internationales dont près de la moitié sont des IF de type 1.

### **5.2.2. Les institutions financières de type 2**

Les IF de type 2 affirment vouloir augmenter leur portefeuille de prêts MPME et leur part de marché. L'examen de leur structure organisationnelle montre qu'elles n'ont pas réalisé grand chose pour parvenir à ces fins. Les sollicitations de prêt des MPME sont habituellement traitées ensemble avec celles des clients individuels. En fait, elles assimilent en général les MPME aux clients individuels une conclusion qui est également applicable pour ce qui est des produits offerts aux MPME: les découverts du côté crédit.

Certaines de ces banques existent depuis de nombreuses années et ne sont pas habituées à la concurrence. En principe, l'arrivée des nouvelles banques internationales ne les perturbe pas trop, mais elles sont agacées par la « guerre des prix », qui les pousse en même temps à cibler le segment des MPME moins compétitif et largement inexploité.

Se faisant, elles se limitent en grande partie aux fournisseurs de leurs sociétés clientes, ce qui n'est pas très novateur. Il est douteux dans une certaine mesure que ces fournisseurs soient véritablement des MPME. (La Standard Bank of Africa, qui ne cible pas explicitement les MPME en RDC, octroie aussi des prêts aux fournisseurs de ses sociétés clientes).

Les IF de type 2 ont un portefeuille de prêt allant de 5% à près de 30% du portefeuille total de prêt. Elles affirment qu'avec une ligne de crédit d'une institution de financement du développement, elles augmenteraient le financement des MPME. Etant donné que leur frein majeur pour l'augmentation du financement des MPME relève des produits, de la structure organisationnelle et de la méthodologie il semble judicieux qu'elles se penchent d'abord sur ces aspects.

Pour ce qui est de leur attitude générale, les IF de type 2 comprennent que les MPME ont des besoins et des comportements différents des autres clients. Cependant, elles ne disposent pas de méthodologie pour les MPME et ne pensent pas qu'il soit indispensable d'en avoir, du moins pas dans l'immédiat. Elles ne voient pas d'urgence à changer la structure organisationnelle et les produits. Pourtant, certaines ont entamé le processus en révisant les produits existants ou en engageant un consultant pour le développement des produits par exemple. Trois des banques congolaises ainsi que la moitié des nouvelles banques internationales figurent parmi le type 2.

### **5.2.3. Les institutions financières de type 3**

Le type 3 est pleinement focalisé sur le financement des MPME ou accorde au moins plus d'un tiers de son portefeuille de prêt total aux MPME. Les IF ont des méthodes créatives pour identifier leur clientèle et habituellement des exigences minimales formelles pour accepter des demandes de prêt. La plupart d'entre elles ont une méthodologie de crédit. L'analyse de crédit, la détermination des garanties, la relation client et le suivi du remboursement sont adaptés aux besoins et comportements des MPME. Le type 3 démontre de sérieux efforts pour gagner les MPME, soit par l'adaptation des produits ou en prenant des mesures en vue de mettre sur pied une structure organisationnelle mieux adaptée aux MPME. Une IF est considérée partie de ce groupe si elle entreprend des actions dans cette perspective, même si elle n'a pas atteint tous les résultats. Ces mesures peuvent consister en un soutien externe du développement organisationnel, le développement des produits en cours, des études de marché sur les besoins des MPME et la recherche d'une méthodologie de crédit appropriée. Une approche proactive au financement des MPME peut également être exprimée par le montant des budgets de formation, si une partie du budget est allouée à la formation liée aux MPME. Contrairement aux types précédents, le type 3 a

une attitude d'écoute des besoins de la clientèle. La moitié des banques congolaises, les banques des MPME et toutes les IMF sont représentées dans ce groupe.

Certaines des IF de type 3 ont très peu ou pas du tout d'agences dans les provinces et sont concentrées à Kinshasa. Pour ce sous-groupe, une stratégie géographique délimitée est sensée, en particulier si elle cible les micros et les très petites entreprises largement représentées à Kinshasa. Les IF connaissent les différentes banlieues, se démarquent par leur proximité à la clientèle et créent des synergies en appliquant les méthodologies de groupe avec les efficacités respectives. La plupart des IF et une des banques des MPME font partie de ce sous-groupe.

L'autre sous-groupe de type 3 veut se développer en multipliant le nombre de ses agences et de ses réseaux en provinces. Une expansion régionale est tout à fait sensée pour ce sous-groupe, étant donné qu'il a soit un modèle d'affaires solide à Kinshasa avec des approches reproductibles dans les provinces, ou alors il sait comment s'y prendre avec les MPME en vertu de ses expériences régionales. Dans le dernier cas, il peut bâtir sur sa réputation dans les provinces, où il a déjà une histoire. Les actionnaires de ces IF sont enracinés en RDC et connaissent le marché local. Il n'est pas surprenant que certains des directeurs de ce sous-groupe aient des expériences professionnelles antérieures dans des banques des MPME et ont travaillé, travaillent encore ou envisagent de travailler avec des méthodologies MPME.

Citibank, Standard Bank of Africa et Byblos Bank n'ont pas été classées parmi les types précédents parce qu'elles ne s'intéressent manifestement pas aux MPME

### **Résultats principaux**

Pour déterminer les caractéristiques des IF les plus engagées dans le financement des MPME, les IF ont été scindées en trois catégories en fonction de leur « affinité envers les MPME ». Alors que le type 1 pense que la MPME doit s'adapter pour satisfaire à ses attentes si elle tient à obtenir un prêt, le type 2 comprend que les besoins des MPME diffèrent des besoins des autres clients. Bien que le type 2 entreprenne des mesures plutôt isolées pour aborder les MPME, il n'a toujours pas de méthodologie cohérente et ne ressent aucune urgence à en développer une. Contrairement à ceci, le type 3 dispose généralement d'une organisation, de produits et d'une méthodologie adaptés, ou entreprend un effort dans cette direction. Le type 3 diffère principalement des types 1 et 2 par sa meilleure compréhension du comportement des MPME, ce qui représente par la même occasion son principal atout sur le marché.

## 6. EVALUATION DES BESOINS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

### 6.1. Besoins des institutions financières de type 1

Les IF de type 1 possèdent une puissance financière considérable et une expérience internationale dans 10 à 20 autres pays - particulièrement africains. Leur performance dépasse largement celle des banques congolaises en considérant ces deux aspects. Bien que les IF de ce groupe se définissent comme « banques universelles », leur mentalité est essentiellement « sociétaire » et elles entendent par MPME les entreprises de taille moyenne. Pour le type 1, il serait utile de réviser la stratégie relative aux MPME sur une échelle d'un, trois et cinq ans, avant de mettre en œuvre de nouveaux produits, de changer la structure organisationnelle, ou de développer une méthodologie MPME appropriée.

A cet effet, un coach ou consultant externe en matière de stratégie pourrait soutenir l'équipe managériale. Les domaines clés devant être examinés lors de la révision de stratégie incluent:

- Les ressources organisationnelles et la connaissance pour cibler les MPME: de quoi disposons-nous? Qu'est ce qui nous manque?
- Les changements requis pour le ciblage des MPME au niveau organisationnel, du produit, de la méthodologie: pouvons-nous le faire, et si oui comment?
- Analyse de la concurrence: que font nos concurrents?
- Des points de ventes uniques destinés aux MPME: que pouvons-nous mieux faire que les concurrents?

L'objectif est de créer une plus grande conscience auprès des IF par rapport aux changements nécessaires pour mettre successivement en place le financement des MPME. Sur cette base les IF peuvent prendre une décision plus durable quant à la question de savoir si et comment elles peuvent cibler les MPME et dans quelle mesure une expansion régionale est pertinente.

Selon l'auteur, avant de clarifier sa direction stratégique relative aux MPME, le type 1 n'a besoin ni de coopération financière avec les IFD, ni d'assistance technique. L'assistance financière n'est pas pertinente parce que les IF ne savent pas comment s'attaquer aux MPME, c'est-à-dire qu'elles ont des difficultés à identifier les meilleures clientes MPME et à gérer avec succès le processus de crédit. En recevant par exemple une ligne de crédit d'une IFD, la qualité du portefeuille de prêt est susceptible de ne pas s'améliorer et pourrait même s'empirer. Une assistance technique pour développer la structure organisationnelle, les produits et la méthodologie MPME n'est pas non plus pertinente du fait que le type 1 n'en ressent pas le besoin.

### 6.2. Besoins des institutions financières de type 2

Le type 2 s'apparente à certaines IF de type 1 en terme de la conviction que la coopération financière est une exigence pour augmenter le portefeuille de prêts. Plusieurs IF de ce groupe ont des accords de coopération financière avec les IFD, et une avec trois IFD différentes, incluant des lignes de crédit et des garanties. Toutefois, il n'est pas clair si cela leur a permis d'améliorer la qualité de leur portefeuille de prêts. En effet, une IF reconnaît directement qu'une garantie ne lui permet pas d'augmenter son portefeuille de prêts à court terme, peut-être parce qu'elle poursuit toujours la même approche insuffisante vis-à-vis des MPME.

Comme les IF de type 2 sont en large partie conscientes des lacunes de leurs approches poursuivies envers les MPME, un mélange sur mesure de formation et de prestations de conseils serait utile pour améliorer leur capacité interne à gérer les clients MPME. Une telle assistance

apporte une valeur ajoutée importante aux IF de type 2 et devrait, de l'avis de l'auteur, être proposée au prix du marché. L'assistance peut être proposée, en fonction des besoins de chaque IF, aux niveaux suivants:

### **6.2.1. Niveau organisationnel**

Conformément à nos résultats, la plupart des IF de type 2 n'ont pas de structure organisationnelle adaptée. Un examen fonctionnel de la structure organisationnelle des IF, plus spécifiquement, un examen des exigences structurelles et des processus pour incorporer le segment des MPME dans leur structure serait bénéfique. Le but de l'adaptation de la structure est de permettre une gestion efficace et efficiente des demandes de prêt des MPME ainsi qu'une décentralisation des processus de décision avec un contrôle de remboursement suffisant. Ceci peut être réalisé sous forme d'une unité des MPME séparée du service de détail, mais pas nécessairement. Il est plus important que les IF identifient un profil d'organisation qui leur semble approprié et qui est conforme à leur culture organisationnelle.

### **6.2.2. Formation**

La plupart des IF de type 2 apprécient la formation de leurs employés. Il serait utile qu'elles allouent une partie de leur budget de formation à des compétences spécifiques liées aux MPME. Ceci pourrait inclure la formation du personnel commercial sur les techniques d'enquêtes afin de collecter des informations importantes sur le marché des MPME, la gestion de la relation client ainsi que la formation des analystes de crédit sur l'analyse et l'évaluation de la capacité de remboursement des MPME.

### **6.2.3. Produits et Services**

Certaines des IF de type 2 utilisent le même produit pour les MPME et les sociétés clientes. Comme elles sont conscientes du fait que les MPME ont des besoins différents, il serait extrêmement utile de procéder à une étude de marché parmi leurs MPME clientes actuelles afin de recueillir des informations sur leurs expériences et mesurer leur degré de satisfaction par rapport aux produits des IF. Ceci pourrait fournir une image plus objective. (Il est possible que les clients MPME hésitent à citer des aspects critiques de leurs expériences avec les banques, surtout si elles sont dans l'attente d'un prêt. Pour éviter cela, l'enquête pourrait aussi être réalisée par un parti externe.)

### **6.2.4. Méthodologie des MPME**

Le type 2 nécessite une méthodologie adaptée. Certaines des IF de type 2 ont une attitude hésitante: elles ne ressentent pas l'urgence de l'achat ou du développement d'une méthodologie mais croient qu'elles augmenteront leur portefeuille de prêt dès que la rentabilité des autres clients baissera. Une méthodologie ne peut être utile que si le type 2 est conscient qu'il en a besoin. Il est probable qu'une méthodologie de crédit adaptée aura un impact positif sur le nombre de clients MPME, le volume et la qualité du portefeuille de prêts, la connaissance organisationnelle et d'autres aspects. Les IF de type 2 pourraient procéder à un simple résumé de leur expériences dans les domaines évoqués en les comparant sur une certaine période avec les résultats d'une banque MPME. L'augmentation des coûts opérationnels dans le contexte de l'application d'une méthodologie MPME ne serait pas trop contraignant pour une FI si la qualité du portefeuille de prêts aux MPME s'améliorait en contrepartie. Suite à cet examen les FI pourraient redéployer une partie du budget de formation du personnel pour intégrer des activités de formation pertinentes sur les MPME sans grossir le budget global.



### 6.2.5. Partenariats

Pour ces IF de type 2 qui affirment que les mesures précédentes ne leur conviennent pas, un partenariat avec une banque des MPME ou une IMF est envisageable. L'avantage d'une telle alliance réside dans le fait que l'IF augmente ses revenus et ses profits des MPME – à un niveau inférieur, étant donné qu'elle fera le partage avec le partenaire – mais cèdera le risque de la décision de l'octroi de prêt à la MPME à l'institution partenaire. Ceci constitue une situation de gagnant-gagnant dans la mesure où le partenaire – la banque MPME ou l'IMF – serait capable de prendre le risque d'augmenter son portefeuille de prêts en profitant des moyens de financement plus importants de l'IF.

### 6.3. Besoins des institutions financières de type 3

Ce groupe d'IF jouit déjà d'une expérience internationale et locale considérable avec le financement des MPME. Certaines des IF de ce groupe ont démarré avec le financement des MPME et ont adapté des instruments pour ce domaine. Les deux banques des MPME affirment qu'elles veulent monter en gamme. Les deux ont déjà mis en place des unités spéciales pour viser les groupes cibles plus grands. Pour elles, il pourrait être avantageux d'accompagner leur expansion par une étude plus intense du marché. Elles pourraient par exemple établir un « mécanisme de feedback » dans leurs cercles de crédit avec la nouvelle clientèle et s'assurer qu'elles gagnent l'opinion des clients sur les services offerts. Ceci peut aider les IF à identifier les aspects du processus de crédit les plus importants pour le client et utiliser cette information pour l'adapter aux besoins de nouveaux clients. Avec des clients de taille moyenne, la banque pourrait voir qu'il n'est pas nécessaire de procéder à une recherche intensive d'informations auprès de l'entreprise en raison de l'existence d'informations financières formelles. Le défi pour l'une des banques des MPME sera de définir jusqu'où elle voudra élargir sa clientèle principale. A cet effet, un examen stratégique serait utile pour clarifier la destination vers laquelle la banque veut aller et dans quelle mesure l'organisation est capable d'absorber une nouvelle clientèle.

Les IMF, dont la majorité veut également procéder à une montée en gamme, déclarent avoir besoin de financement. Comme elles ont tout d'abord dû s'attaquer aux défis organisationnels tels que la réplique d'une gestion homogène au niveau des agences, il leur sera utile de consolider leur modèle d'activité avant de monter en gamme. Les deux changements simultanés (changement organisationnel et nouveau groupe cible) risqueraient d'être trop importants pour être absorbés par les organisations relativement petites. L'une des IF avait souligné qu'elle avait l'opportunité de cibler des groupes plus larges d'individus des écoles, ou des hôpitaux avec des demandes de prêt allant d'USD 1 500 à 2 500 par personne. Comme cette IMF ne change pas véritablement son groupe cible, mais seulement le nombre de clients en raison du format de ce groupe, l'IMF manque de fonds pour accorder les crédits mais pas d'expérience et de connaissances. Pour certaines IMF il est difficile d'obtenir des crédits auprès des banques. Elles sont disposées et capables de payer les taux d'intérêt les moins élevés offerts sur le marché, c'est-à-dire entre 10% et 14% par an. Une ligne de crédit à ce taux serait salutaire pour elles.

Les banques congolaises de ce groupe sont conscientes de l'importance d'une méthodologie adaptée pour le ciblage des MPME. Elles ont partiellement entrepris des mesures visant à adapter leurs produits et structures organisationnelles. Plus important encore, elles sont décisives quant à l'augmentation du portefeuille de leur prêt aux MPME et comprennent qu'elles doivent changer pour y parvenir. Étant donné qu'elles poursuivent toutes les deux une stratégie d'expansion active et coûteuse dans les provinces, elles ont deux défis à relever simultanément: améliorer leur approche MPME et assurer une certaine homogénéité organisationnelle et un contrôle au sein d'un nombre croissant d'agences.

Pour les banques congolaises un mélange adapté de consultation et de services de formation serait extrêmement utile, spécifiquement la formation visant à les rendre plus efficaces dans la procédure de crédit, l'amélioration de la qualité du portefeuille de prêts aux MPME et la gestion du processus complexe d'expansion auquel elles font face. Dans le contexte de leur expansion, la coopération financière avec les IFD reste tout aussi pertinente. Un des directeurs de banque souligne: « Je préférerais une ligne de crédit pour les PME plutôt que de frapper à la porte des IFD chaque fois que je souhaite financer un crédit. (...) Je préfère prendre le risque personnellement, mais j'ai besoin d'un bon financement. (...) Pour m'aider, il ne doit pas excéder 5% (le taux d'intérêt). »

#### **6.4. Besoins de toutes les institutions financières**

Généralement les IF entreprennent très peu ou pas de communication et de marketing lié au financement des MPME, ce qui est particulièrement regrettable pour ces IF qui sont fortes dans le financement des MPME. Il est largement inconnu que certaines banques congolaises et les nouvelles banques internationales ciblent les MPME. Les banques des MPME, d'autre part, ont les mêmes «problèmes». Comme leur communication est relativement faible, des déclarations trompeuses et des rumeurs se diffusent. Plusieurs employés de banque et les gestionnaires observent que: « (Cette banque des MPME) n'offre plus de microfinancement », un message qui se révèle faux lors de l'entretien avec le directeur de la banque MPME en question. Si les employés et le gestionnaire du secteur financier perçoivent cela, que percevront les clients MPME?

Comme il s'est avéré dans une étude précédente, il est dans l'intérêt des IF de faire quelque chose pour leur image. Il serait utile que les financiers envoient un message clair aux éventuels clients MPME soulignant quelles MPME sont les bienvenues et précisant ce que les IF ont à offrir. Si les IF veulent construire des relations durables et grandir avec leurs clients de crédit, elles devront réviser leurs pratiques de communication, expliquer leurs produits aux MPME de manière transparente, revenir à un entrepreneur dont la demande de prêt a été rejetée pour en expliquer les raisons et l'encourager à revenir dans le futur.

## **7. ACTIONS CONCRÈTES DES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT POUR AMÉLIORER LE FINANCEMENT DES MPME**

### **7.1. Formation, conseils et services marketing pour les financiers**

Les besoins tels que définis pour les trois différents types d'IF pourraient être fournis par les canaux suivants.

#### **7.1.1. Développement organisationnel**

L'adaptation organisationnelle des fonctions et des tâches liées aux MPME peuvent être accompagnées par un coach et un spécialiste en développement organisationnel. De l'avis de l'auteur, il est judicieux que les IF se chargent elles-mêmes du changement des procédures plutôt que d'engager un groupe de consultants qui refondent les procédures organisationnelles et disparaissent ensuite. Toutefois, une perspective externe est extrêmement importante et plus objective, ce qui aide les IF à prendre des décisions sur une nouvelle structure ou une structure adaptée. Si un tel service n'est pas facilement disponible sur le marché local, les IFD pourraient aider à identifier un tel service à travers leurs réseaux locaux ou africains.

#### **7.1.2. Produits et services**

La conception et l'adaptation des produits devraient être basées sur une étude de marché des besoins des MPME. Une équipe au sein de l'IF pourrait mettre en œuvre l'enquête auprès des clients et des MPME non clientes, collecter les résultats, les analyser en se basant sur des produits existants pour une adaptation possible, et/ou créer de nouveaux produits. Les IFD pourraient contribuer en mettant à disposition les descriptions des produits MPME de leurs réseaux et expériences internationales comme repères pour les IF congolaises. Les nouvelles banques internationales ont probablement un accès immédiat à de tels repères à travers leurs propres réseaux internationaux.

#### **7.1.3. Méthodologie de crédit des MPME**

Comme la plupart des IF n'ont pas de méthodologie de crédit MPME, une excellente contribution des IFD pourrait être d'organiser une conférence pour les IF à Kinshasa-Gombe. Les IF locales et internationales devraient être invitées à présenter des méthodologies de crédit des MPME d'autres pays avec un développement du secteur économique et financier similaire à celui de la RDC. Les IF en RDC auraient la possibilité de s'entretenir avec les banques exposantes, d'échanger leurs expériences et de discuter des meilleures pratiques. Cette approche présente l'avantage pour les IF de RDC qu'elles peuvent rencontrer des pairs « neutres », c'est-à-dire une FI qui est semblable à elle-même - mais avec une solide expérience en matière de financement des MPME - sans être un concurrent sur le marché local. Les banques exposantes peuvent avoir un intérêt à vendre leurs méthodologies ou à établir des partenariats avec les IF en RDC sur la base de projets.

#### **7.1.4. Formation**

La formation des employés en matière de financement des MPME est étroitement liée à la méthodologie de crédit. La conférence internationale des IF susmentionnée pourrait fournir aux IF en RDC des informations et des contacts leur permettant de trouver des prestataires de formation adéquats. Alternativement, un rôle important des IFD peut être de soutenir les IF dans l'analyse de leurs besoins de formation avant que les IF n'engagent les services spécifiques de formation. En fait, certaines IF pourraient décider de recentrer leurs efforts de formation parallèlement à une stratégie MPME plus décisive.

### 7.1.5. Marketing et communication

Des entreprises de marketing et de communication expérimentées et de haute qualité sont présentes à Kinshasa pour soutenir les IF à réviser leurs pratiques de communication et améliorer leur marketing.<sup>22</sup> L'impact d'une communication et d'un marketing adéquats ne doit pas être sous-estimé – l'image des IF peut être améliorée, leurs offres clarifiées et, par conséquent, des MPME plus adaptées peuvent être attirées par les offres des IF.

### 7.2. Lignes de crédit et garanties pour les financiers

La plupart des IF ont montré un intérêt dans une ligne de crédit et / ou une garantie. Comme l'un des directeurs de banque l'affirme, les offres des IFD pour fournir l'une d'elles peuvent être interprétées comme une distorsion du marché. En fait, en fournissant une garantie, l'IFD réduit le risque pour une IF particulière. Avec une ligne de crédit, elle contribue à une augmentation la marge d'une IF. D'autre part, les IFD peuvent apporter plus de financement des MPME sur le marché et aider à surmonter la crise du crédit. En principe, chaque IF peut faire une demande de coopération financière et les critères d'admission sont transparents. La question clé est celle de savoir si la coopération financière des IFD avec les IF améliore l'accès des MPME au financement. De l'avis de l'auteur, le financement n'a de sens que sous cette condition. Comme il a été soutenu, le succès des IF dépendra principalement de l'application de méthodologies de crédit appropriées - que ce soit avec ou sans financement extérieur. En d'autres termes, la mise à disposition de fonds aux IF par les IFD n'est judicieuse que si l'IF dispose d'une méthodologie appropriée. Actuellement, tous les trois types d'IF sont des cibles potentielles des IFD pour la coopération financière.

Toutefois, de l'opinion de l'auteur, il est essentiel que les IF - et non une tierce personne - endossent le risque. Dans ce contexte, une garantie peut même dissuader une IF de développer une méthodologie pour les MPME, parce que l'IF peut toujours « externaliser » le risque et n'est pas incitée à améliorer ses propres instruments.

### 7.3. Autres actions à entreprendre par les IFD

Il a été souligné au début de cette étude qu'il y a une tendance parmi certaines IF de descendre en gamme, tandis que d'autres veulent monter en gamme. Les IF qui ont initialement servi les entreprises considèrent les risques comme principal frein à la descente en gamme. Pour les IF qui veulent monter en gamme, le financement semble être le principal obstacle, alors que la plupart des IF qui descendent en gamme disposent de dépôts élevés. La question suivante a été posée à certains directeurs d'IF souhaitant descendre en gamme: « Pourriez-vous envisager de rechercher un partenaire qui puisse prendre le risque de financer des MPME afin de créer des synergies ». Les réponses ont été essentiellement positives: « Je pourrais considérer de le faire avec (banque des MPME). Cette banque (banque des MPME) a un montant limité de crédit. Cependant, certains clients en veulent plus. Ainsi, nous pourrions fournir ce qui manque. C'est une idée que nous développons. (...) Cela ne me dérange pas du tout de partager des dossiers avec (banque des MPME). Cela est tout à fait sensé. »

Une contribution importante des IFD serait de renforcer les partenariats de ce type pour les financiers. Bien que certains directeurs affirment que les IF ont généralement une bonne relation, ils perçoivent également qu'il n'y a pas beaucoup d'échanges entre eux. Les IFD ont un meilleur aperçu du marché et peuvent être plus objectives dans l'identification et l'analyse d'effets de synergie possibles entre les IF. De cette façon, les IFD pourraient fournir une plateforme aux IF pour découvrir et explorer leurs potentiels respectifs.

<sup>22</sup> Notamment le spécialiste en communication et marketing « Optimum », dont l'expérience en matière de sociétés clientes locales et internationales est avérée. Contact: Futur Tower, 3642, Boulevard du 30 Juin, Bureau 601, Kinshasa-Gombe.

Une contribution essentielle de la part des IFD pour améliorer le financement des MPME est d'agir comme un facilitateur entre les MPME et les banques. Etant donné qu'elles n'interagissent pas directement avec les MPME, mais les connaissent par leur participation à des banques des MPME, et en même temps, ont des connaissances sur les institutions financières locales existantes, les IFD seraient un médiateur neutre entre les intérêts des deux côtés.

#### **7.4. Marketing des IFD**

Une conclusion supplémentaire de cette étude est que certaines activités des IFD ne sont pas entièrement perçues par les IF. Une IFD, par exemple, offre des prestations de conseil et des services de formation pragmatiques pour tous les types d'IF, cependant l'offre n'est pas suffisamment comprise par les IF. Un directeur d'une IF remarque: « L'assistance technique n'est pas significative pour nous. Le niveau n'est pas significatif. Il est plus pertinent pour les petits types d'organisations coopératives » Un autre commente: « Oui, je connais (initiative d'une IFD), mais nous ne sommes pas dans la microfinance.» Enfin, un directeur suggère:« Les donateurs pourraient plus parler entre eux. J'ai quatre offres de quatre IFD! » En conclusion, le marketing et la communication représentent également un défi pour les IFD.