



Changement d'échelle

Le cas d'Amret au Cambodge

S'engager, agir et innover pour un monde plus juste

Histoire d'Amret:1990

2



➤ Arrivée du Gret au Cambodge en 1988 sur un projet de développement agricole: réduire la consommation de bois pour la fabrication de sucre grâce à la mise au point de fours plus économes en énergie.

➤ Il s'est avéré rapidement qu'il ferait sens de proposer du crédit pour financer une partie de ce four, plus cher que les précédents.

➤ En 1990, mise en place de 50 crédits basés sur le prix d'une marmite

Histoire d'Amret:1990

3

La question du taux d'intérêt: Celle-ci s'est posée très tôt dans le projet.

Il existait deux expériences de crédit au Cambodge à cette époque avec un taux de 1% mensuel.

Avec un taux d'inflation supérieur à 5% cela correspondait donc à un taux négatif.

Dans l'optique d'une viabilité à long terme, le Gret a tout de suite voulu mettre en place un taux d'intérêt positif.

Ne sachant quel taux proposer, il a été décidé d'indexer le taux d'intérêt des premiers crédits sur le coût d'une marmite.



Histoire d'Amret:1990

4

La question du taux d'intérêt

Très rapidement a été créé un **comité informel** constitué du ministère de l'Agriculture et des opérateurs de crédit.

Le taux d'intérêt a été un des premiers sujets débattu par ce comité.

Sur l'influence du Gret, et après beaucoup de discussions, tous les opérateurs se sont mis d'accord pour mettre en place un taux de 5%/mois, qui restera en vigueur pendant une dizaine d'année avant de commencer à baisser avec la baisse de l'inflation.

Cette étape a probablement été un élément clé du succès du développement de la microfinance au Cambodge.



Histoire d'Amret: 1991 phase d'expérimentation

5

L'ouverture des premières caisses villageoises.

Le projet de crédit rural a démarré avec l'ouverture de 5 villages en 1991.

Ce projet était basé sur le principe de l'autogestion:

- Remise d'un capital à la caisse
- Election de responsables (notamment du trésorier)
- Formation des membres et des responsables par le projet.
- Capitalisation des intérêts perçus par la caisse pour augmenter le fond disponible pour les prêts.



Histoire d'Amret: 1992 phase d'expérimentation

6

Le développement et les premiers remboursements.

Le projet crédit rural a continué de se développer pour atteindre 35 caisses et 2000 emprunteurs à fin 1992.

Les premiers remboursements sont mitigés: 100% de remboursement mais des retards de quelques membres dans toutes les caisses.

Des premières questions apparaissent sur la méthodologie:

- **Doute sur la propriété du capital par les Caisses avec une gestion surtout externe**
- **Le système est basé sur l'octroi d'un capital initial (don) à la Caisse, ce qui aura des limites dans le cadre du changement d'échelle:**
 - **Quid en cas d'assèchement des dons pour l'ouverture de nouvelles caisses**
 - **Quid du développement des caisses existantes.**



Histoire d'Amret: 1993 phase d'expérimentation

7

Poursuite du développement: 67 caisses et 5300 emprunteurs à fin 1993.



Une mission d'expertise fait ressortir les limites de la méthodologie:



➤ Détournement par le caissier dans quasiment toutes les caisses (sans réaction des membres qui privilégient la « paix sociale »). Dissolution de 3 caisses en 93.



➤ Multiplication des retards (même si le taux de remboursement final reste toujours très élevé)



Histoire d'Amret: 1994 phase d'expérimentation

8

Sur la base de la mission d'expertise, décision de lancer une nouvelle méthodologie (dite: « expe 2 »)

La méthodologie est équivalente mais les fonds ne sont plus confiés à la caisse: ils restent la propriété du projet:

- La comptabilité devient de la responsabilité exclusive de l'agent de Crédit. Plus de coffre ni de livre de caisse dans les villages.
- Nouveau cycle de déboursement seulement si 100% de remboursement.

Lancement par l'UE d'un projet de développement agricole « Prasac » avec une dimension de crédit: objectif de 1000 caisses.



Histoire d'Amret: 1995 fin de la phase d'expérimentation

9



Même si l' »expe 2 » n'est pas encore validée, 1995 verra une évolution des priorités du projet avec un tournant vers une **phase d'institutionnalisation**.



Création du Comité National de Crédit : instance destinée à favoriser le dialogue et la coordination. Constitué de l'Etat et de 3 opérateurs dont le Gret



- Elaborer des stratégie en matière de crédit rural
- Améliorer l'efficacité
- Appuyer le renforcement institutionnel et la promotion des opérateurs privés.



La phase 1990-1995

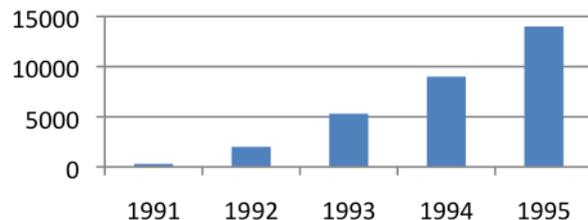
Expérimentation – opérationnalisation – Préparation au changement d'échelle.

1. Au-delà de l'intervention locale:

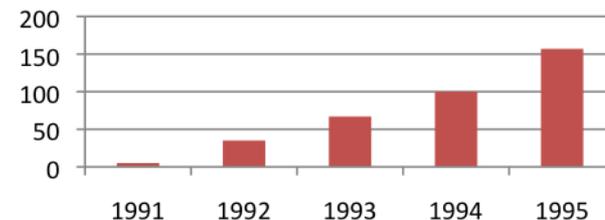
1. Participation systématique du Gret aux comités regroupant les opérateurs et l'Etat pour créer les bases du changement d'échelle.
2. Soutien aux autres opérateurs : par la formation notamment.
3. Succès du « taux d'intérêt » : élément nécessaire au futur changement d'échelle.

2. Changement d'échelle démarré sur le plan quantitatif et spatial.

Nombre d'emprunteurs



Nombre de caisses



1996-2000: La phase d'institutionnalisation.

A partir de 1996, le sujet prioritaire devient l'institutionnalisation du projet:

- 1996: plus de 100 salariés, mais aucun statut juridique (projet)
- Nécessité de travailler sur:
 - La structuration de l'institution: organigramme
 - Le renforcement des capacités des cadres locaux.
- **Décision de créer une société de capitaux.**

Plus en phase avec l'expe 2 qui est la méthodologie finalement choisie.

2 missions externes se sont succédées pour travailler sur le processus d'institutionnalisation du projet

Recentrage du Gret sur le Projet EMT et moindre implication sectorielle.



Les expertises externes sur l'institutionnalisation

12

Les expertises externes ont conclues:

- Nécessité de renforcer les équipes (notamment en marketing, stratégie et management)
- Justification du statut de société commerciale
- Proposition d'actionnariat (Gret, salariés et investisseurs éthiques)

Une 2eme expertise est commanditée en 1999 pour élaborer les outils nécessaires à la transformation

➤ A mi 1999, la transformation devient urgente:

- Arrêt prévu des subventions AFD
- Nécessité de pouvoir emprunter ou risque de stopper la croissance



1997: L'organigramme.

13



L'année 1997 verra la constitution d'un organigramme et la nomination des principaux cadres:

- Lancement d'un audit organisationnel, interne et participatif (définition de l'organigramme, définition des postes, décisions de recrutements...).
- Réunion hebdomadaire avec les cadres sur ce sujet
- Nomination de Phalarin au poste de DG ainsi que d'autres cadres aux postes de direction
- D'opérateur direct, le Gret se positionne alors en assistance technique (même si l'opérationnel reste très présent)
- Création d'un CA virtuel.



La structuration

14



La mise en place du nouvel organigramme nécessitera un lourd travail pendant près d'un an:

➤ Recrutements externes

➤ Plan de formation très lourd (après le régime Khmer rouge: pas de compétence en finance). L'équipe de direction est constitué:

- Econome
- Vétérinaire
- Météorologue
- Médecin...

Très jeune lors de sa constitution (27 ans de moyenne d'age), les principaux cadres sont toujours présent aujourd'hui.

La vision et la mission

15

Durant 97-98, travail avec les équipe d'EMT pour définir la vision et la mission de la future institution.

Ce travail participatif a aboutit à:

Vision: « Contribuer au développement rural afin que le niveau de vie de la population rurale s'améliore »

Mission: « Délivrer des services financier répondant aux besoins de la majorité de la population rurale tout en assurant la pérennité de l'institution »

Cela sera la base du développement d'Amret :

- Introduction d'une notion financière (pour la pérennité)
- Monde rural et non agricole
- Majorité de la population rurale et non les plus pauvres



Le tournant de l'an 2000

16

En 2000, 3 grands sujets dominent le besoin de formalisation:

- L'apparition de la concurrence (de collègue à concurrent) suite à l'extension géographique des opérateurs
- La nécessité de développer le crédit individuel
- Le besoin de capitaux pour permettre la croissance

Cette volonté d'institutionnalisation sera rendu possible par la bonne santé d'Amret qui a atteint l'équilibre financier en 1998



La recherche d'actionnaires

17

La recherche d'actionnaires devait suivre 3 principales caractéristiques:

- Investisseur soucieux du développement économique et rural du Cambodge (très forte identité de développement du monde rural)
- Rentabilité financière est considérée comme indispensable (afin de financer la croissance) mais reste une priorité « seconde »
- Acceptation par les actionnaires de la vision et mission définies précédemment.



La recherche d'actionnaires

18

2 actionnaires étaient désignés dans le rapport externe sur l'institutionnalisation:

- **Le Gret.** Problème, le Gret est une association qui n'a jamais été actionnaire.

Après de nombreuses discussions en interne, le CA et l'AG du Gret donnent leur accord pour une prise de participation majoritaire au capital de la nouvelle société.

- **Botta:** association de salariés. Cette idée fut retenue mais différée pour des raisons principalement de difficulté juridique de mise en place.

Les autres actionnaires contactés: Proparco (différé car pas de prise de participation de création) et Sidi.

1^{er} tour de table: Gret 81% et Sidi 19%



La recherche d'actionnaires

19

Dans les années qui suivent, de nouveaux actionnaires viennent compléter le tour de table:

- Proparco et LFP en 2002
- I&P en 2003
- Advans en 2006
- Botta en 2007
- FMO, Proparco et Oikocredit en 2008 (sortie d'I&P et Sidi, sortie partielle du Gret)



La transformation juridique

20

Le Gret a fait appel à des compétences externes pour finaliser la transformation:

- Expertise pour préparer l'institutionnalisation
- Expert juridique pour accompagner 3 sujets complexes:
 - L'élaboration des statuts
 - le transfert des actifs (Gret à EMT)
 - Le bilan d'ouverture

EMT obtient sa licence en 2001



Le changement d'échelle: les étapes suivies par le Gret/Amret

1990-1995: phase d'expérimentation

21



- Phase classique de projet qui s'appuie sur des subventions de bailleurs
- Tâtonnement sur l'opérationnel pour définir la meilleure méthodologie de crédit et mettre en place les procédures.
- Intervention transversale du Gret:
 - Participation et animation des comités sectoriels regroupant l'Etat et les opérateurs
 - Partage d'expériences avec les autres opérateurs
 - Mise en place de système de formation à destination de tous les opérateurs.
 - Participations aux groupes de travail devant aboutir à la loi de microfinance

Le changement d'échelle: les étapes suivies par le Gret/Amret

22

1995-2000 : La phase d'institutionnalisation

Cette seconde phase a permis la mise en place des conditions nécessaires au changement d'échelle aussi bien en interne qu'en externe:

- Participation au groupe de travail devant aboutir à la loi de microfinance.
- Le Gret travaille en partenariat avec l'Etat: Les subventions AFD passent par l'Etat, obtention d'une dérogation pour ne pas être actionnaire de référence...
- Travail sur l'organisation interne d'Amret (organigramme, formation des cadres...) et changement de positionnement du Gret (d'opérateur à assistant technique).



Le changement d'échelle: les étapes suivies par le Gret/Amret

1995-2000 : La phase d'institutionnalisation

23



- Gros travail en interne sur la vision et mission, qui seront les socles du développement d'Amret lors du passage au changement d'échelle.
- Travail en interne au Gret pour faire évoluer les mentalités: l'idée de devenir actionnaire n'était pas naturelle. Or c'était une des conditions mise en avant par les futurs actionnaires (notamment Proparco).



Le changement d'échelle: les étapes suivies par le Gret/Amret

Après 2000 : Le changement d'échelle.

24



- D'opérationnel, l'enjeu devient plutôt du pilotage stratégique (développement commercial, actionnariat, recherche de fonds...)
- Développement géographique (tout le territoire aujourd'hui)
- Développement de nouveaux produits pour répondre aux besoins de la clientèle définie dans la mission
- Evolution du rôle du Gret qui, d'AT devient actionnaire / administrateur

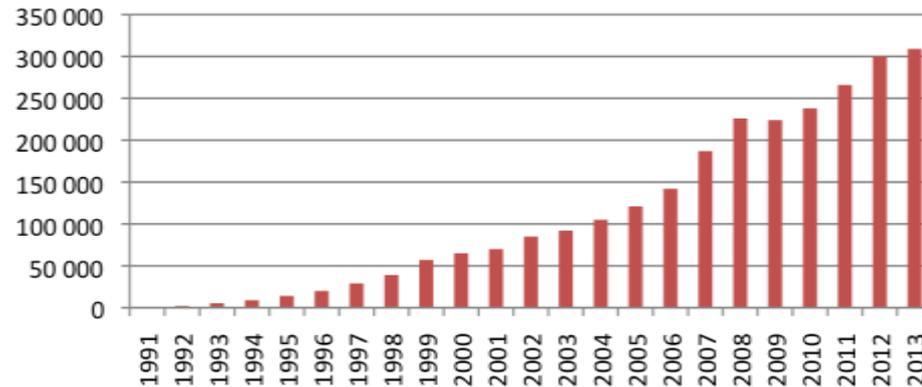
Résultats: le changement d'échelle

25

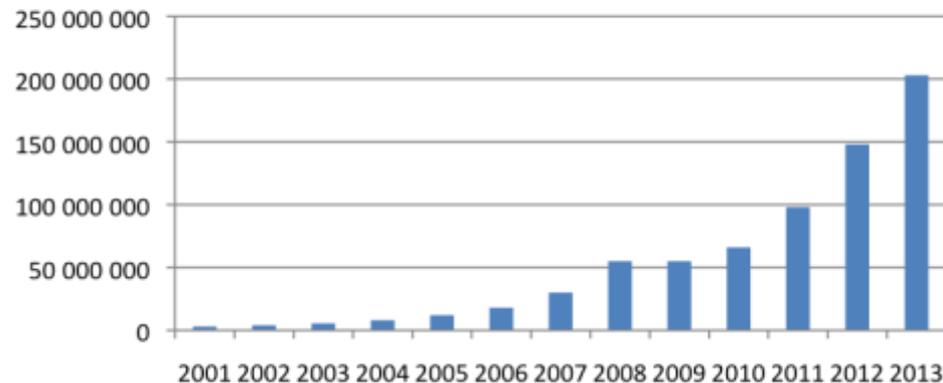
➤ Quantitatif:



Nombre de clients



Encours (USD)



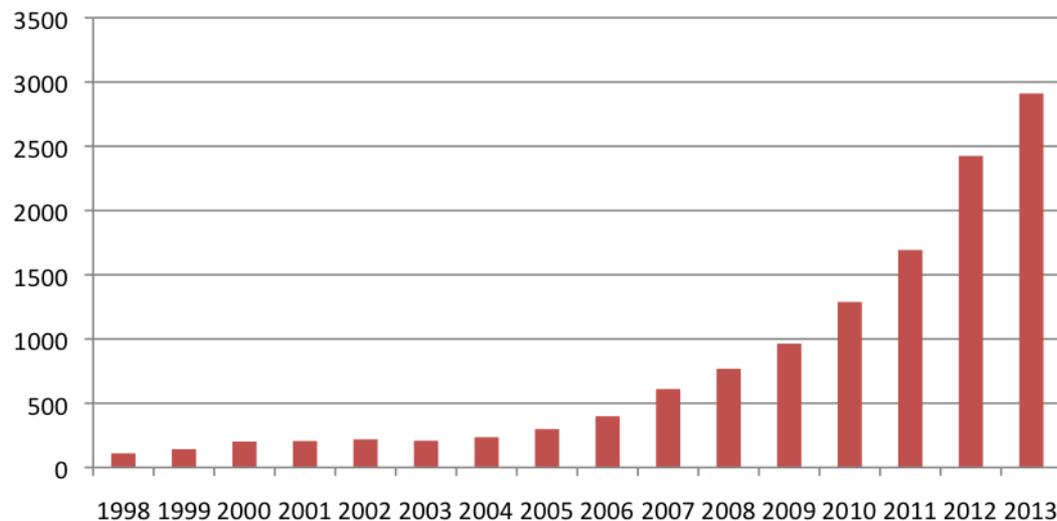
Résultats: le changement d'échelle

26

➤ Quantitatif:



Staff



Quelques éléments clés du succès de changement d'échelle d'Amret.

27

- Refus du Gret de minimiser la phase d'expérimentation au profit d'une croissance plus rapide (ex des 500 caisses) ... tout en ayant conscience de l'importance de développer l'activité.
- Le Gret/Amret a toujours été un leader dans toutes les phases de son développement:
 - l'octroi de crédits
 - l'institutionnalisation
 - la licence
 - le développement de l'épargne



Quelques éléments clés du succès de changement d'échelle d'Amret.

28

➤ Les partenariats extérieurs:

- Des **partenariats techniques** ont été sollicités dès que des compétences étaient nécessaires:
 - l'Iram pour accompagner le début de la structuration (notamment sur les aspects comptables)
 - Horus pour l'institutionnalisation
 - Cabinet juridique pour la phase de formalisation
- **Partenariat financier**: Le choix des actionnaires a toujours été fait avec comme objectif le développement à long terme d'Amret dans le respect de la vision/mission.



Quelques éléments clés du succès de changement d'échelle d'Amret.

29

- Dès le départ, la perspective d'une pérennisation du projet était dans l'esprit des promoteurs (ex des taux d'intérêt)
- Le Gret a toujours eu la volonté de sortir à plus ou moins long terme et a sut faire évoluer ses modalités d'intervention tout au long du projet et de ses différentes phases:
 - Opérateur
 - Assistant technique
 - Actionnaire / Administrateur

