

Approche peu orthodoxe de la microfinance et discussion crédit de groupe VS. Crédit individuel

BIM n° 73 – 26 mai 2000
Geneviève NGUYEN

06 juin 2000
Anne-Claude CREUSOT

En ce qui concerne l'impact de la microfinance, l'important est sans doute de se poser la question de POURQUOI on s'engage dans la microfinance et de COMMENT.

Je voudrais partager avec vous une information sur la publication d'un document intitulé « Unorthodox microfinance: the seven doctrines of success » (la microfinance hétérodoxe : les sept doctrines pour garantir le succès) de David C. Richardson (directeur de la division Développement Technique à World Council of Credit Union - fiche de présentation de WOCCU dans le BIM 6), (article en anglais, Microbanking Bulletin, fév. 2000, disponible en téléchargement à l'adresse de Calmeadow, rubrique « Microbanking Bulletin » : http://www.calmeadow.com/knowledge_base/). Pour ceux qui n'auraient pas accès à l'article, voici en résumé ce que l'auteur dit :

Selon D. Richardson, il ne sera pas possible de connaître nos heures de gloire dans la lutte contre la pauvreté, entérinée par le Sommet du Micro-crédit, si l'on ne songe pas dès à présent à changer les pratiques classiques de la microfinance. Sous la forme d'une confession, David Richardson fait un certain nombre de constats sur lesquels il s'appuie pour argumenter ses propositions.

Ses constats :

- > le système de crédit basé sur des groupes solidaires n'est pas populaire. De plus en plus, les institutions de microfinance (IMF) préfèrent la méthodologie de crédits individuels.
- > Les pourcentages de clients qui quittent les IMF sont élevés. L'auteur a observé des taux de 40 à 60 %, et les IMF en question commencent à s'inquiéter de ce problème.
- > Le système n'est pas compétitif. Des IMF n'ont pas considéré le problème de la concurrence (loyale et/ou déloyale) au démarrage.
- > La qualité du portefeuille est mauvaise et les taux d'impayés sont élevés. L'image des IMF à succès est de plus en plus remise en question (exemple d'IMF en Bolivie). Non seulement les IMF ont tendance à concentrer leurs activités sur un seul produit, concentrant ainsi les risques, mais la concurrence les a aussi poussées à prêter au delà de leur capacité.

- > Le développement démocratique prend trop de temps. Trop d'IMF reposent sur les épaules d'une personne et peu d'attention a été accordée à l'autonomie de gestion et à une « bonne » (démocratique ?) gouvernance des institutions.

L'auteur rappelle alors une sage déclaration du père fondateur des coopératives d'épargne et de crédit, F.W. Raiffeisen (1966) « Alors que les institutions de crédit sont supposées apporter une contribution aux améliorations essentiellement, elles ne doivent pas se confiner à l'octroi de crédits. Leurs principaux objectifs devraient être de contrôler l'utilisation qui en faite de l'argent pour le développement économique, et d'améliorer les valeurs morales et physiques des personnes, mais aussi leur volonté d'agir par leurs propres moyens. »

Suite à ce constat et à la leçon de Raiffeisen, l'auteur avance sept doctrines pour une approche alternative de la microfinance :

■ La doctrine du service de masse

Offrir un service de qualité à un maximum de personnes exclues du système bancaire classique sans exception, afin d'être sûr de toucher le grand nombre de pauvres (et pas seulement les plus pauvres parmi les pauvres). L'auteur donne l'exemple des coopératives de crédit en Equateur, qui regroupent au 30 juin 1999, presque 600 000 membres, parmi lesquels 26 000 petits emprunteurs avec des prêts de moins de 300 \$US et 550 000 petits épargnants avec des encours d'épargne de moins de 300 \$US. Cibler les plus pauvres parmi les pauvres ne permettrait pas d'atteindre une portée significative.

■ La doctrine du « micro-dépôt »

Le terme « microfinance » est utilisé par beaucoup pour décrire des mécanismes d'intermédiation financière à petite échelle. Or la majorité des IMF ne collectent pas d'épargne. La majeure partie de leurs fonds viennent de sources extérieures, en partie parce que légalement, elles ne peuvent collecter de l'épargne. Même lorsque le cadre réglementaire leur permet de le faire, elles ne font pas. L'auteur souligne ensuite un point important : la mauvaise compréhension des relations entre revenus, richesse et épargne. Selon beaucoup d'IMF, le crédit est un moyen qui doit permettre aux pauvres de dégager des revenus. Or ce qui importe n'est pas tant ce que l'on peut gagner mais bien ce que l'on peut épargner et accumuler comme patrimoine. Selon l'auteur, c'est l'épargne qui constitue le véritable tremplin pour sortir de la pauvreté. De plus, développer une stratégie reposant sur l'épargne permet à l'institution d'engranger des ressources propres.

■ La doctrine de la diversification du portefeuille

Toute société, quelle qu'elle soit, est concernée par le travail, l'habitat, la santé, l'éducation, les moyens de déplacement, et la sécurité. Pourquoi juste centrer ses efforts sur l'octroi de crédit en appui aux activités génératrices de revenu, alors qu'il y aurait besoins de services d'épargne et de crédits adaptés à des besoins d'habitat, d'éducation, de santé, etc. ? Non seulement, diversifier le portefeuille permet de mieux répondre à la demande, mais cela permettrait aussi de diversifier les risques de portefeuille. La viabilité d'une IMF dépend aussi de sa capacité à répondre aux besoins réels des populations.

■ La doctrine de l'efficacité

Au fur et à mesure que les banques s'intéressent à diversifier leur portefeuille de services et de clients, elles vont chercher à toucher la même clientèle que les IMF (exemple de la Bolivie).

Or, les banques ont les moyens pour réduire les coûts de leurs services à la clientèle afin de les rendre plus attractifs. Ce qui n'est pas le cas des IMF, qui opèrent avec des coûts plus élevés, et qui implique donc une restructuration des IMF. Certes, le problème n'est pas simple à résoudre : course à l'augmentation de la productivité du travail au risque d'épuiser les agents de crédit, ou augmentation du prêt moyen au risque de s'éloigner de la clientèle des pauvres. L'auteur fait alors un rappel de quelques principes économiques pour proposer une stratégie alternative : il est possible d'augmenter le plafond d'un certain nombre de prêts afin de couvrir les coûts fixes, tout en offrant des taux compétitifs pour les petits prêts. Personne n'oblige les IMF à charger le même prix à tous les services, ni à répartir les coûts totaux sur tous les services. Il serait aussi intéressant de réévaluer les salaires en fonction du contexte et de jouer sur d'autres mécanismes pour motiver les employés. Selon l'auteur, si le ratio « coûts opérationnels sur la moyenne des actifs » dépasse 10 %, il est alors l'heure pour l'IMF de se remettre en question.

■ La doctrine de la discipline financière

Avec l'arrivée des cadres réglementaires, il devient critique pour les IMF d'adopter une discipline financière, au risque de ne plus pouvoir collecter l'épargne ou même d'exercer ses activités. Cinq aspects de la discipline financière sont à privilégier, parce qu'ils représentent de véritables défis : le contrôle des prêts en retard et impayés, la dotation aux provisions pour créances douteuses, l'abandon de créances, les besoins en capital et les réserves obligatoires.

■ La doctrine de l'autogestion

A ce niveau, l'auteur essaie de démanteler un certain nombre de mythes véhiculés sur les bonnes pratiques de gouvernance. Premièrement, maximiser le profit n'est pas une motivation suffisante pour garantir une gestion efficace de l'entreprise. Deuxièmement, il n'existe pas de structure optimale (ou un modèle d'organisation) qui garantisse une bonne gouvernance. Troisièmement, les lois imposées par l'extérieur ont souvent fait plus de mal que de bien. Pour l'auteur, l'autogestion repose sur le respect de l'autre et l'équité. Une gouvernance efficace trouverait ses racines dans le système des valeurs universelles : honnêteté, intégrité et la règle d'or de se comporter avec les autres comme on voudrait qu'ils se comportent avec nous. Une bonne gouvernance implique que chacun comprenne les règles et les applique. C'est l'élément à la base du processus d'émancipation. Dans un monde imparfait comme le notre, l'auteur souligne l'importance de faire prévaloir les mécanismes d'incitation sur la punition comme garde-fou.

■ La septième : celle de l'assimilation (ou intégration)

L'auteur insiste sur le fait que la microfinance doit permettre aux pauvres de s'intégrer au reste de l'économie, en leur offrant les mêmes services financiers que ceux destinés aux autres catégories de la population. Les méthodologies classiques de la microfinance sont trop restrictives pour permettre une réelle intégration (effet « ghetto »). Les questions suivantes peuvent aider à concevoir des produits répondant à cette préoccupation : comment modifier la méthodologie classique de la microfinance pour avoir le même effet que les produits financiers classiques ? Faut-il associer des actions de formation à l'octroi de crédit ? Faut-il laisser le choix aux emprunteurs entre crédit individuel ou crédit de groupe ?... L'accompagnement des clients dans leur processus d'émancipation économique est essentiel : faut-il encourager les clients des IMF à accéder aux institutions bancaires ? comment ?

Sur les sept éléments d'une recette pour assurer le succès des SFD qui cherchent à lutter contre la pauvreté, G. Nguyen concluait : « Je ne suis pas sûre de voir où est le caractère hétérodoxe de l'approche ? »

Microfinance peu orthodoxe

CONTRIBUTION - 29 mai 2000
O. PIERARD

Ce qui m'a parut très intéressant dans cet article sont cinq affirmations faites par l'auteur sur base de ces observations et de « confessions » de praticiens de la microfinance. Ces affirmations ont attiré mon attention car lors d'une récente mission au Honduras pour un projet USAID, nous avons fait un diagnostic de plusieurs IMF et nos observations rejoignent en tous points celles décrites dans l'article de Richardson :

- > Les méthodes de crédit en groupes solidaires ne sont pas populaires. Lorsque les clients ont le choix entre crédit solidaire ou crédit individuel, beaucoup optent pour le crédit individuel. Richardson cite un de ses collègues : « Il semble que nous avons fait du bon travail en offrant des services de crédit que les gens n'aiment pas »
- > Haut taux de désertion : Je rejoins l'auteur qui cite des taux de désertion de clients de 40 à 60 %. L'IMF où j'ai observé ces taux commence à se préoccuper !
- > Les modèles ne prévoient pas la concurrence : Beaucoup d'IMF se retrouvent dans une situation de concurrence ouverte (et parfois déloyale) et n'y sont pas préparées. Les conséquences de cette concurrence peuvent être graves comme on le constate maintenant en Bolivie et au Honduras notamment.
- > Haut taux d'impayés et concentration du risque. On observe que ce sujet reste quelque peu tabou parmi les IMF. Le taux de crédit non remboursé annoncé dans les documents de présentation sont très bas, mais lorsque l'on se penche sur les chiffres et les méthodes de calcul, on se rend compte que les taux de non remboursement sont bien plus élevés et, ce qui est plus grave, sont en augmentation. Comme causes possibles signalons l'excès d'offre de crédit (le cas de la ville de La Paz p.e.) et l'absence de centrale d'information sur les clients d'IMF (on a détecté à plusieurs reprises des clients peu scrupuleux qui « passent » d'une IMF à une autre laissant des dettes derrière eux !)
- > Le développement démocratique des institutions prend trop longtemps : beaucoup d'IMF sont menées par un homme (ou un femme) avec une concentration du pouvoir de décision parfois exagérée. Dans beaucoup de cas il y a un manque de cadres préparés à prendre la relève.

Ces cinq observations mènent à un nombre de recommandations et de besoins d'adaptation des méthodes de microcrédit à l'évolution du marché dans lequel évolue chaque IMF. L'auteur continue son article avec sept facteurs essentiels pour le succès de la microfinance. Le titre de l'article « unorthodoxe microfinance » est bien choisi car ce que nous dit Richardson n'est pas conforme au dogme de la microfinance (voir The Microcredit Summit) et autre grand messe de l'industrie de la microfinance.

RE: microfinance peu orthodoxe

CONTRIBUTION - 31 mai 2000
L. SADOULET

« Les méthodes de crédit en groupe solidaires ne sont pas populaires ».

Il me semble qu'il faille faire attention à des proclamations comme celle-ci. Tous ceux ayant entendu Dave Richardson parler doivent reconnaître qu'il est passionnant et très habile avec les mots, et, comme tout bon orateur, un peu extrême dans ses déclarations.

Il est vrai que les méthodes de crédit en groupe ne sont pas une solution miracle au problème de crédit pour les pauvres. Il a été démontré plusieurs fois que ces méthodes n'augmentent pas forcément le taux de remboursement, n'encouragent pas forcément un comportement optimal de la part des usagers, et ne maximisent pas forcément le retour pour les clients. En effet, ces méthodes peuvent être inférieures à d'autres mécanismes individuels.

Et il est aussi certain que les méthodes de crédit de groupe appliquées sont loin d'être des contrats optimaux, même sous les contraintes dans lesquelles les institutions financières opèrent. Il reste énormément de travail à faire dans cette dimension.

Cependant, il est de même important de noter que les contrats de groupes ne sont pas unanimement détestés par les usagers. Pour preuve: dans certaines institutions (Genesis au Guatemala, par exemple) ou dans certains marchés (Caja de los Andes/ BancoSol), les emprunteurs ont le choix du type de contrat—groupe ou individuel --. Et je sais que 2/3 des personnes choisissent des prêts de groupes à Genesis (je n'ai pas les données sous la main pour la Bolivie ou les autres exemples auquel je pense), *même si les taux d'intérêts et les montants sont identiques*!!

Pourquoi choisissent ils des prêts de groupe? Un illustre inconnu suggéré un bénéfice d'assurance, rendu possible et crédible par la co-responsabilité (coûts important pour casser les promesses d'assurance ex post).

Mais bien d'autres avantages existent :

- > une femme indienne ne parlant pas l'espagnol au Guatemala aurait des coûts de transaction prohibitifs à prendre un prêt individuel (la timidité engendre des coûts de transaction pour les économistes)
- > ou, tout comme un groupe peut remédier à un problème de contrainte de crédit dans un marché d'épargne (les ROSCAs—tontines—par exemple), un groupe peut remédier à une contrainte de réputation., etc.

Tout comme on doit reconnaître les limites des bénéfices du contrat de groupe, il est aussi important d'en reconnaître les avantages.

Re: microfinance peu orthodoxe

CONTRIBUTION - 31 mai 2000
Geneviève NGUYEN – (CIRAD)

Mes remarques concernent la pratique même des crédits de groupe.

J'ai eu l'occasion d'observer et d'étudier le fonctionnement de plusieurs IMF faisant des crédits de groupe. Je me suis aperçue que la notion de groupe est appliquée de manière très variable. Il y a de véritables « crédits de groupe », où le groupe reçoit un montant global qu'il se charge ensuite lui-même de redistribuer entre ses membres (par exemple des IMF avec une méthodologie de type « village banking » ou qui s'appuient sur des tontines), et puis le reste: des crédits accordés à des individus organisés en groupe de caution mutuelle (la plupart des programmes inspirés de la Grameen Bank). Il me semble que la nuance est importante et

l'impact sur les mécanismes d'octroi de crédits comme de fonctionnement des groupes est loin d'être négligeable. Si dans le premier cas, on s'appuie véritablement sur la notion de groupe qui « autogère » son crédit, dans le deuxième cas, on impose une organisation relativement stricte de groupe pour essayer de créer des mécanismes de caution mutuelle ou de pression sociale, sans pour autant laisser aux groupes la responsabilité de la gestion des prêts (puisque le crédit est accordé mutuellement). Dans le premier cas, on externalise effectivement des coûts de transaction en les reportant sur le groupe via l'autogestion, tandis que dans le deuxième cas, on tente de réduire une partie des coûts de gestion des risques, sans pour autant diminuer un certain nombre d'autres coûts comme les coûts de suivi individuel (voir tous les problèmes de mise en œuvre d'un système de gestion pour suivre les crédits individuels au sein des groupes de caution mutuelle). En ce concerne les limites de chacun des systèmes: les problèmes des « véritables » crédits de groupe sont à mon avis les problèmes classiques de l'autogestion, tandis que dans le deuxième cas, on retrouve des problèmes qui sont des contraintes pour les emprunteurs: attendre son tour, tout le monde a le même montant, l'évolution des montant est identique pour tous...

Re: Approche peu orthodoxe de la microfinance

CONTRIBUTION - 10 juin 2000
Denis POMMIER – (IRAM)

Je voudrais réagir à l'excellente synthèse que nous a offert Geneviève, en commentant brièvement quelques-uns des points saillants de ce débat.

Le système de crédit basé sur des groupes solidaires n'est pas populaire. De plus en plus, les institutions de microfinance (IMF) préfèrent la méthodologie de crédits individuels.

Bien sûr la caution de groupe n'est pas la panacée. Effectivement, celle-ci n'est pas très populaire, mais pas plus que l'hypothèque d'un terrain ou d'une maison dans le cas d'un prêt individuel.

De toute manière, aucun système de garantie en soi n'est suffisant pour contrôler les risques du crédit. L'évaluation de la capacité de remboursement du client, de la qualité du projet et de la personne qui emprunte sont sans doute des éléments plus importants.

Par ailleurs, n'oublions pas que le crédit de groupe est étroitement lié au ciblage d'un public pauvre et démuné - pour lequel le coût des transactions nécessaires à la formalisation des contrats, notamment pour les biens donnés en gage ou hypothéqués, est beaucoup trop élevé par rapport au montant emprunté. Il faut aussi reconnaître que la pression sociale peut être efficace dans la gestion du risque, et dans certains cas peut contribuer à la reconstruction des tissus sociaux au niveau local.

Au lieu d'opposer les deux méthodes - crédit individuel et groupe - il faudrait au contraire combiner les deux approches - afin de diversifier les services et mieux répondre aux attentes des clients.

La technologie du prêt individuel permet à l'institution de mieux adapter sa réponse aux demandes de ses clients lorsque les montants de prêts augmentent et les chances de remboursement s'allongent (typiquement : crédit d'équipement sur le moyen terme).

Le crédit de groupe se justifie bien comme méthode de petits crédits court terme pour un public ayant un patrimoine très faible. Il peut servir aussi à la réalisation d'investissements collectifs sous responsabilité d'une organisation locale.

Les pourcentages de clients qui quittent les IMF sont élevés

Le vrai problème derrière ce chiffre, c'est son interprétation : il faudrait savoir pourquoi ces clients s'éloignent. En Bolivie, c'est la saturation relative du marché par l'offre des ONG financières et des banques qui semble provoquer une forte rotation des clients dans les IMF. Ce n'est donc pas forcément négatif pour le secteur financier (concurrence), ni même pour l'économie (les agents reçoivent plus de crédit). Il est probable que les IMF les plus exposées aux risques (clients surendettés) devront fusionner ou disparaître.

Le système n'est pas compétitif. Des IMF n'ont pas considéré le problème de la concurrence (loyale et/ou déloyale) au démarrage.

Ce qui me semble fort révélateur des faiblesses en matière de politiques nationales et internationales d'appui aux systèmes financiers. Révélateur également des énormes difficultés qu'éprouvent les acteurs sociaux (organisations paysannes...) au moment de proposer et d'agir dans ce domaine - et aussi du manque de profondeur du dialogue entre les institutions publiques, privées et internationales.

La qualité du portefeuille est mauvaise et les taux d'impayés sont élevés.

Cela me semble également juste. Les portefeuilles semblent être dégradés fortement en Bolivie depuis 2 ans. Ceci étant, toutes les IMF Boliviennes ne sont pas dans la même situation.

Le développement démocratique prend trop de temps.

La pérennité d'une institution dépend tout autant de ses performances financières, économiques et techniques, que de sa capacité à bien s'insérer dans le milieu. Sans capital social, pas de viabilité.

Il est certain qu'une institution qui fonctionne sous la dictature d'une seule personne présente des risques accrus. Ceci est vrai dans une société anonyme tout comme dans une coopérative. David Richardson sait bien d'ailleurs que de nombreuses coopératives ont périclité pour cette raison.

Quelque soit le mode de propriété de l'IMF, ce qui est fondamental c'est le capital de confiance qu'elle sera capable de créer auprès de ses clients. Aucun modèle de propriété n'est parfait, et la société anonyme n'est pas une forme « supérieure » d'organisation du service bancaire. En France, ce type de société contrôle moins de la moitié du marché bancaire.

■ **La doctrine du service de masse**

A noter au passage le très faible taux de « pauvres » dans le portefeuille de ces COOPEC avec moins de 5 %. C'est donc le monde à l'envers : les 550 000 épargnants « pauvres » financent surtout des non pauvres ! C'est bien pour cela, que les COOPEC ne sont pas non une solution passe partout, universelle. (encore un dogme)

■ **La doctrine du « micro-dépôt »**

L'intermédiation financière c'est d'abord de recevoir l'argent « excédentaire » venant des plus aisés d'un côté pour le prêter à ceux qui requièrent une liquidité immédiate. Il semble donc

dangereux de penser à ne capter que l'épargne des pauvres. Il faut au contraire ratisser le plus large possible...et capter l'épargne des non pauvres.

■ **La doctrine de la diversification du portefeuille**

Pourquoi ne pas parler simplement de libre disponibilité du crédit. C'est le client qui devrait être au centre d'un prêt, non les activités génératrices de revenus, et moins encore l'objet du crédit.

■ **La doctrine de l'efficacité**

Ce qu'il faut surtout noter à mon avis, c'est l'attrait que commence à exercer le marché de la microfinance sur les banques conventionnelles, qui voient bien qu'à terme de nombreux « gros » clients feront appel à d'autres mécanismes de financement. Dans cette perspective et compte tenu du favoritisme légal et réglementaire dont jouit le secteur bancaire par rapport aux institutions de microfinance, comment les sociétés de microfinance pourront résister ?

■ **La doctrine de la discipline financière**

Malheureusement la majorité des IMF ne collecte pas d'épargne et ne sont donc soumises à aucune régulation bancaire...

■ **La doctrine de l'autogestion**

Le secteur bancaire où domine les sociétés anonymes a des « cadavres » plein ses placards. Regardez encore la Bolivie, où une vingtaine de banques SA ont dû mettre la clé sous le paillasson en une dizaine d'années...

L'autogestion est un art difficile et très exigeant, notamment en formation de ses acteurs. Elle n'est pas partout possible tout de suite. Il est dommage à mon avis d'ériger cela comme un dogme !

■ **La septième: celle de l'assimilation (ou intégration)**

L'adaptation des produits et des services aux caractéristiques du public est certainement l'une des choses les plus importantes. Cela ne veut pas dire offrir des services de moins bonne qualité aux pauvres...

Ce n'est pas seulement une question de méthode, mais surtout d'environnement économique.

Faut-il associer des actions de formation à l'octroi de crédit ? Assistance technique et/ou formation et crédit ne peuvent faire bon ménage que sous certaines conditions, notamment la stricte séparation de ces fonctions, de sorte que l'emprunteur reste bien maître de ses décisions.

Faut-il laisser le choix aux emprunteurs entre crédit individuel ou crédit de groupe ? Vu les contraintes que représente le crédit de groupe, il paraît illusoire de laisser le choix à l'emprunteur... A mon avis, ces méthodes ne s'adressent pas aux mêmes clients.

L'accompagnement des clients dans leur processus d'émancipation économique est essentiel : faut-il encourager les clients des IMF à accéder aux institutions bancaires ? Comment ?

Pourquoi une IMF qui a accompagné un client pendant plusieurs années se priverait-elle de continuer à travailler avec lui, sous prétexte que ses besoins en crédit sont devenus au fil des ans, plus élevés ou plus spécialisés. La qualité d'un portefeuille n'est-elle pas directement liée à la force des relations de confiance réciproques établies entre le banquier et son client... N'est-ce pas suicidaire d'encourager ses meilleurs clients à se tourner vers la banque conventionnelle ?

La microfinance ne peut être efficace dans la diminution de la pauvreté que si d'autres conditions, notamment politiques et économiques sont remplies dans l'environnement des pauvres. L'accès et la gestion du foncier pour les ruraux et de plus en plus pour les citadins, reste la question centrale des problématiques de développement.

Remercions donc David Richardson de partager ses réflexions, mais de grâce, n'érigions pas de nouveaux dogmes !

Re: Approche peu orthodoxe de la microfinance

CONTRIBUTION - 12 juin 2000

O. DUCOURTIEUX – (Comité de Coopération avec le Laos)

Le système de crédit basé sur des groupes solidaires n'est pas populaire.

Certes, tout système de garantie est impopulaire, comme le précise justement Denis POMMIER. En caricaturant, c'est le crédit qui n'est pas populaire, car il implique de rembourser. S'ils avaient le choix, les clients des IMF préféreraient les subventions aux crédits...