

Le scoring est-il la nouvelle révolution du microcrédit ?

BIM n° 32 - 01 octobre 2002
Frédéric DE SOUSA-SANTOS

Le BIM de cette semaine se propose de vous présenter un ouvrage de Mark Schreiner (1) intitulé « Scoring : the next breakthrough in microcredit ? », paru en juin 2002 et accessible en ligne sur le site du CGAP. 102 pages

(http://www.cgap.org/html/p_occasional_papers07.html).

Ce document fait une présentation des principes du scoring, analyse ses enjeux et présente ses limites.

Très accessible aux non spécialistes, ce document n'est pas un guide pratique, mais plutôt une introduction sur le sujet qui peut permettre aux gestionnaires d'IMF d'engager une première réflexion. La première moitié de l'ouvrage est assez générale ; la seconde moitié est plus technique, détaillant le fonctionnement de certains des modèles présentés. L'auteur appuie son propos sur les expériences menées par plusieurs IMF (principalement en Amérique Latine) et banques commerciales depuis la fin des années 1990.

Schreiner propose d'abord une définition du scoring. Il s'agit de déterminer des profils de risques de clients de l'institution de microfinance sur la base d'une connaissance du passé. On analyse alors ce que peuvent être les liens entre les caractéristiques de l'activité passée de l'IMF et les risques que l'on cherche à déterminer pour les situations présentes ou à venir.

Les démarches de scoring ne doivent pas être confondues avec les démarches de rating dont le but est de définir une notation qui apprécie la fiabilité et l'efficacité de l'institution de microfinance dans son ensemble. Le scoring ne porte pas d'appréciation sur l'IMF, mais sur ses clients.

Dans le cas courant, les systèmes de scoring cherchent à déterminer les liens entre les taux de remboursement - et plus précisément le risque de non remboursement ou de mauvais remboursement d'un client - et un certain nombre de caractéristiques les déterminant. Les méthodes de scoring tentent de modéliser ces corrélations et de prévoir ainsi le niveau de risque d'un client.

Cependant, les systèmes de scoring ne cherchent pas forcément à déterminer le risque de non remboursement d'un crédit ; ils peuvent aussi chercher à déterminer les probabilités de retard de remboursement ou la probabilité de demande de renouvellement de crédit par un client ayant soldé un précédent crédit.

Les démarches de scoring sont très utilisées par les banques commerciales dans les pays développés. La question de la transposition possible de ces techniques dans la microfinance est encore relativement récente et elle est caractérisée par un déficit d'information.

Les différents types de scoring

L'auteur rappelle que les démarches de scoring peuvent être menées sur une base empirique. Sans faire appel aux statistiques et aux probabilités, il s'agit alors d'évaluer plus ou moins intuitivement les liens entre le passé et le futur sur la base d'une simple lecture pratique de l'expérience. C'est une démarche que mènent naturellement les agents de crédits. Elle est nécessaire car c'est la seule qui permette d'appréhender certains éléments non quantifiables liés au profil du client de l'IMF, notamment ceux qui peuvent être liés à sa psychologie. Cette approche reste toutefois imprécise et subjective. Elle est peu fiable et parfois discriminatoire, construite sur la base de préjugés ou de mauvaises interprétations de la réalité.

Les systèmes de scoring que présente Schreiner sont les systèmes de scoring statistiques. Il s'agit de faire tourner des modèles mathématiques sur des bases de données et d'analyser les fréquences d'apparition des facteurs recherchés en déterminant leurs corrélations avec les critères d'identification des clients enregistrés dans la base. Les bases de données doivent être assez conséquentes. Elles doivent mémoriser d'importants historiques en termes de nombre de prêts et en termes de comportements de remboursement de chacun des clients. La quantité enfin des facteurs caractéristiques pris en considération pour chacun des clients enregistrés doit être importante pour permettre la détermination des facteurs réellement déterminants des profils types recherchés. L'auteur ne rentre pas dans la présentation détaillée des principes de fonctionnement mathématiques ou informatiques de ces systèmes de scoring, mais focalise plutôt son analyse sur des aspects plus stratégiques et managériaux.

Schreiner n'oppose pas les scoring subjectifs et statistiques, mais les rend plutôt complémentaires, soulignant le nécessaire dialogue de l'expérience humaine et du scientifique.

Il présente alors plusieurs systèmes de scoring statistiques.

- > Le plus sommaire, le scoring de « l'arbre à 4 branches », corrèle le taux de remboursement et le croisement de deux facteurs d'analyse : le sexe de l'emprunteur et le fait que le prêt soit un premier prêt ou un renouvellement. Sans trop de surprise, les taux de remboursement sont les meilleurs pour les prêts renouvelés à des femmes et les plus faibles dans la catégorie des hommes bénéficiant d'un premier prêt. Il est alors possible de déterminer les probabilités d'évolution d'un nouveau prêt et son risque de non remboursement à la lumière de ce qu'il en fut par le passé des prêts ayant les mêmes caractéristiques, les similitudes de comportements se révélant le plus souvent tout à fait significatives.
- > Le deuxième système de scoring présenté est celui de « l'arbre à 19 branches ». Il s'agit de prendre en considération un beaucoup plus grand nombre de caractéristiques de la candidature du client de l'IMF. Parmi celles-ci, le type de prêt (nouveau ou renouvellement) ou le sexe du client, mais aussi l'âge du client, les éventuels retards sur ses prêts antérieurs, le type de garanties qu'il présente ou même le nombre de lignes téléphoniques qu'il peut avoir contractées ! L'analyse et la lecture de ce type de scoring est plus précise, mais aussi plus complexe et les risques d'erreur sur les écarts type par catégorie vont croissant au fur et à mesure de la précision des dites catégories.

De l'usage et des bénéfices des systèmes de scoring

Si les systèmes de scoring permettent de prédire assez sûrement les comportements prévisibles d'un client à la lumière de son profil, ils ne disent pas pour autant l'usage qu'il convient de faire de ces prédictions. Un usage restrictif et erroné consisterait à exclure strictement les

clients les moins sûrs. L'auteur de l'ouvrage insiste alors plutôt sur la nécessité d'avoir des attitudes commerciales discriminées en fonction des clients. Selon qu'il s'agit d'un client plus ou moins risqué, on adapte les procédures d'analyse du dossier de candidature ou les caractéristiques mêmes du produit de crédit, son taux d'intérêt ou son montant par exemple.

Au niveau de l'IMF dans son ensemble, le scoring peut permettre d'augmenter la portée de l'action tout en améliorant la rentabilité de l'institution. Sur le premier point, l'exclusion a priori de certains « mauvais clients » permet de ne pas perdre de temps sur le recouvrement de créances en souffrance et dégage du temps pour étendre les prestations de l'IMF auprès d'un plus grand nombre de « bons clients ».

En matière d'amélioration de la rentabilité de l'institution, il convient d'analyser les gains liés à l'augmentation du taux de remboursement du fait de la diminution du nombre de prêts qui, s'ils avaient été octroyés, seraient passés en perte. Cependant, la pratique du scoring a aussi un coût.

Elle peut effectivement générer un manque à gagner lié aux prêts non octroyés par excès de prudence, mais qui auraient été remboursés. Il faut aussi prendre en compte les coûts spécifiques liés aux démarches de scoring : celui de la compilation des données, de l'informatique, du traitement des données et les coûts aussi des procédures opérationnelles permettant leur acquisition et la mise en œuvre des résultats du scoring. Une analyse globale de la rentabilité d'un scoring doit enfin prendre en compte les gains de productivité par la meilleure organisation du temps des agents de l'IMF et la diminution du délai moyen de recouvrement et des arriérés de prêts. L'augmentation de la portée de l'IMF auprès de nouveaux clients peut être aussi valorisée.

L'auteur insiste par ailleurs sur la nécessité de bien réfléchir à la meilleure manière d'intégrer les résultats et les processus liés au scoring avec la méthodologie classique de l'IMF. L'intégration des procédures doit être harmonieuse.

Mettre en place un scoring, c'est mettre en place une nouvelle culture de gestion dans l'IMF. L'auteur souligne que le succès des systèmes de scoring ne dépend pas tant de l'irréprochabilité de l'outil technique que de la qualité et de la pertinence de son usage.

Au-delà de la justesse des résultats qu'il donne, un scoring fonctionne d'abord si on lui fait confiance et si l'on comprend bien son fonctionnement. C'est pourquoi il est particulièrement important de mettre en place toutes les formations nécessaires au sein de l'IMF, souvent en continu et sur plusieurs mois, afin de combattre le scepticisme qu'il génère souvent, mais aussi afin de bien faire entendre sa technicité.

Schreiner souligne le fait que la mise en œuvre d'une démarche de scoring au sein d'une IMF appelle inévitablement l'émergence de questions à caractère philosophique et stratégique. Quelle est la mission de l'IMF ?

Quel est le niveau de risque que l'on est prêt à prendre ? D'autres questions plus techniques, mais tout aussi impliquantes, ne manquent pas d'être posées. Quels seront les obstacles dans la mise en œuvre d'une démarche de scoring ? Comment mettre en place les procédures qu'il implique ?

Schreiner insiste alors sur le fait que la mise en place d'un scoring implique souvent un changement de culture d'entreprise.

Les limites des systèmes de scoring

Les limites d'une démarche de scoring sont nombreuses et l'auteur ne cherche pas à le nier.

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, sa mise en place est souvent complexe d'un point de vue technique. Par le fait, les systèmes de scoring ne peuvent pas être mis en œuvre par toutes les IMF. Cela est plus facile pour celles dont les procédures d'octroi sont assez formalisées et techniques et qui ont aussi la possibilité de reconstituer des bases de données riches d'un important historique de prêts individuels.

Le principe est par ailleurs beaucoup plus adapté aux prédictions portant sur les prêts individuels ; les prédictions sont beaucoup moins fiables et faciles sur les prêts octroyés à des groupes solidaires. La détermination et l'usage d'une classification qui établit des profils types de groupes est effectivement aussi délicate qu'incertaine.

Autre limite, le futur n'est pas forcément déductible du passé, ce qui reste pourtant l'un des postulats de la démarche. Les tendances s'infléchissent parfois et un environnement changeant ne répond plus aux mêmes déterminismes.

Le fait que toutes les caractéristiques de la candidature du prêt et du risque ne soient pas quantifiables constitue une autre limite de principe.

Enfin, si les démarches de scoring prédisent le risque, elles ne disent pas forcément comment le gérer. La responsabilité des managers de l'entreprise reste entière quand il s'agit, in fine, de prendre la décision de financer ou non un prêt. En ce sens, le scoring est une sorte de « troisième voix » au sein du comité de crédit et elle ne saurait en aucun cas remplacer les agents de l'IMF.

Schreiner ne manque pas d'évoquer alors le risque d'un mauvais usage du scoring si l'on s'en sert pour exclure tous les risques en évitant de prêter aux plus pauvres, et partant en faire un outil de discrimination négative au point que le microcrédit génère plus d'exclusion qu'il ne prétend en combattre. Il insiste sur la nécessité de réfléchir les éléments d'une discrimination positive, sans forcément faire porter à un individu le poids des déterminismes qui sont supposés être les siens compte tenu de son appartenance à la catégorie de clients à laquelle il est intégré. Au lieu de procéder par exclusion, il s'agit alors de spécifier l'accompagnement du client supposé vulnérable.

Reprenant le titre de son ouvrage, Schreiner pose alors la question de savoir si les démarches de scoring constituent la future révolution du microcrédit.

Sans nier du tout les nouveaux défis que cette démarche permet de relever (ceux d'un métier plus performant et plus centré sur le service de ceux qu'il prétend servir) l'auteur répond plutôt à la question par la négative. Le scoring est une bonne idée, qu'il conviendra de creuser longtemps encore, mais elle ne saurait être une panacée ou une solution miracle.

L'ouvrage nous semble objectif sur un sujet qui est à la mode, mais aussi déjà très polémique compte tenu notamment des dérives que l'on a pu observer dans le cadre de l'utilisation du scoring par les banques commerciales : risques et dérives liées à l'irrespect des libertés des clients par l'utilisation d'informations procédant de la sphère privée, risques d'instrumentalisation de la clientèle par la mise en œuvre de stratégies marketing ultra ciblées et quasi manipulatrices, mise en place de politiques commerciales discriminatoires, etc.

Dans ce contexte, le document de Schreiner repose les bases d'une réflexion technique. Il est bien organisé, clair et vulgarisateur pour ceux qui veulent se faire une première idée. Ses an-

nexes - des tableaux d'illustrations des systèmes de scoring présentés - sont claires et agréables.

Ce travail ne cherche pas à être un guide pratique et l'auteur le précise dès son introduction. On n'y trouve donc aucunes informations relatives aux processus de mise en œuvre des outils pratiques de scoring. A notre connaissance, il n'existe pas encore de progiciels sur le marché. Le lecteur ne trouvera pas non plus d'informations concrètes sur les conditions pratiques de mise en place d'une démarche de scoring sur une IMF, des notions de délais ou de coûts.

(1). Mark Schreiner est consultant pour le cabinet «Microfinance Risk Management». Il est intervenant (Senior Scholar) du Center for Social Development de l'Université de Washington. St Louis.