

La création d'innovations au sein de la Grameen Bank sous le sigle « Grameen II » ?

BIM - 11 février 2003
Betty WAMPFLER

La référence de la Grameen a été à l'origine de nombreuses expériences de microfinance. Cette référence évolue aujourd'hui et réinterroge certains principes de base de la microfinance.

Le BIM que nous vous proposons aujourd'hui porte sur cette question. Le « cœur » du BIM est constitué par un texte de M. Yunus, fondateur de la Grameen Bank. Ce texte est intitulé : Grameen Bank II Conçue pour offrir de nouvelles perspectives.

Il vous est présenté dans son intégralité, dans une traduction en français réalisée par l'Association FIDES.

Ce texte est introduit par une note de K. Ellsasser, Président de FIDES, dont certaines réalisations en matière de microfinance se sont appuyées sur les références de la Grameen Bank.

Et, avant de rentrer dans le vif du sujet, pour poursuivre notre démarche d'interconnaissance des membres d'Espacefinance, FIDES, auteur de ce BIM, est présentée. Nous remercions vivement FIDES pour cette contribution à Espacefinance.

Vu sa longueur, le BIM vous est adressé en quatre messages dont je récapitule le contenu pour faciliter la reconstruction du puzzle :

- > Message 1/4 : présentation de FIDES + Note introductive de K. Ellsasser
- > Messages 2, 3 et 4/4 : Texte de M. Yunus, traduit en français

Présentation de FIDES

FIDES est une association non gouvernementale, à but non lucratif, spécialisée dans le développement d'institutions de microfinance.

Depuis sa création en 1996 par un groupe de professionnels, FIDES a mis en place avec succès des institutions de microfinance dans plusieurs pays d'Afrique et d'Europe de l'Est, en collaboration avec d'autres partenaires institutionnels.

Son objectif est de lutter contre la pauvreté en permettant à des micro-entrepreneurs exclus des systèmes bancaires classiques d'avoir un accès durable à des services financiers et d'assurer leur propre développement.

Plus de dix institutions de microfinance rurale ont été créées par FIDES ces dernières années, avec des formes variées, allant du réseau coopératif à l'institution financière islamique.

Alors que le domaine de la microfinance se professionnalise, FIDES souhaite jouer un rôle majeur en innovant par la création d'institutions durables, en développant des activités de conseil, de formation de professionnels, d'étude et de prise de participation financière.

Note introductive de FIDES

La Grameen Bank reste une référence particulière pour le monde de la microfinance. Le document ci-après, intitulé GRAMEEN BANK II, DESIGNED TO OPEN NEW POSSIBILITIES a été rédigé par le fondateur de la Banque, Muhammad Yunus et décrit une réforme de grande envergure dans un des plus grands et plus anciens systèmes de microfinance. Cette version a été préparée à l'occasion d'une réunion sur la microfinance à la KFW en octobre 2002, à laquelle FIDES a participé.

Ce texte reprend des idées d'une publication antérieure diffusée par Grameen Foundation aux Etats Unis tout en développant d'avantage certains aspects pratiques.

Nous avons jugé intéressant de rendre accessible ce texte aux acteurs de la microfinance francophone grâce à la diffusion large de l'espace finance d'une traduction en français.

Depuis son départ la Grameen Bank n'a jamais laissé personne indifférent, ayant de fervents adeptes et d'aussi fervents adversaires cherchant à démystifier les dogmes révolutionnaires exprimées par cette institution quant à l'accès de gens très pauvres aux services financiers. La réforme décrite dans l'article du Professeur Yunus répond à un certain nombre de critiques formulées ces dernières années envers la GB, et elle cherche à apporter des réponses aux dysfonctionnements constatés à travers des innovations.

Si les mesures structurelles annoncées sont réellement mises en œuvre sur le terrain, celles-ci représentent un tournant important qui doit interpeller l'ensemble du monde de la microfinance :

- > Abandon du rôle du groupe solidaire de 5 personnes comme pivot du système. Renforcement de la relation entre la Banque et l'emprunteur final. Redéfinition du mode de capitalisation en abandonnant le fonds de groupe
- > Abandon du moins partiel du remboursement hebdomadaire et recherche de modes de remboursement plus souples, plus adaptés au cash flow des clients
- > Renforcement du rôle des techniciens au détriment des formes d'auto-organisation
- > Mesure de la performance de ces techniciens à travers un Rating System interne, attribuant des étoiles en fonction de différents aspects de la performance
- > Recours accru à l'informatisation comme élément essentiel pour des gains de productivité dans une organisation de ce type
- > Renforcement des éléments d'assurance comme réponse aux vulnérabilités multiples auxquelles les clients pauvres sont exposés
- > Prise en compte du moyen et long terme dans les produits offerts aux clients, et prise en compte du désir de promotion sociale à travers les enfants par la mise en place d'un système de bourses pour les élèves et étudiants issus de familles membres de la GB

Ces réformes au sein de la Grameen Bank sont également à situer dans une évolution en cours dans la microfinance vers la reconnaissance de besoins de services financiers plus sophistiqués des populations pauvres, probablement beaucoup plus diversifiés que les initiateurs de la microfinance ne l'avaient soupçonné, il y a cinq ans encore. Ces besoins incluent des besoins d'épargne (probablement plus importants que de crédit), des besoins d'assurance et de crédit.

La mutation de la Grameen Bank est à considérer en parallèle avec les travaux de recherche et d'expérimentation de Stuart Rutherford (« Comment les gens pauvres gèrent leur argent »), qui a été un des premiers à formuler brillamment ces paradigmes nouveaux. Rutherford a démontré, également au Bangladesh, la complexité de la gestion des ressources financières par les pauvres - et la ressemblance de leur besoin en services financiers à celui des gens riches.

Basé sur ce raisonnement et grâce au concours financier de la Coopération Suisse FIDES et des institutions partenaires en Afrique, en Asie et en Europe de l'Est démarrent actuellement un travail de recherche pour mieux comprendre comment les clients pauvres gèrent leurs ressources monétaires et non-monétaires (bétail, bijoux, immobilier...) dans le cadre de leurs stratégies familiales. Ce travail est orienté vers la création d'une capacité de recherche et de développement de nouveaux produits dans chacune des IMF participantes. Intégré dans des institutions d'auto-promotion, ce travail de création de capacités associe très largement les membres et bénéficiaires dans la création de produits d'assurance, de crédit et d'épargne. Il pourrait faire l'objet d'un BIM ultérieur.

Konrad Ellsässer
FIDES

★★★

BIM 11 FEVRIER 2003, PARTIE 2/4

Texte de M. Yunus, traduit en français par FIDES

Grameen Bank II, Conçue pour offrir de Nouvelles Perspectives

par Muhammad Yunus

Les leçons apprises pendant un quart de siècle

La Grameen Bank a parcouru un long chemin depuis le lancement de l'aventure dans le village de Jobra en 1976. Pendant ce quart de siècle, elle a dû faire face à de nombreux problèmes organisationnels et opérationnels, elle a acquis de nombreuses expériences grâce à ses succès mais aussi ses échecs. Elle a introduit dans sa méthodologie de nouvelles caractéristiques afin de surmonter un grand nombre de crises et problèmes ou afin de saisir de nouvelles opportunités ; elle a abandonné ou bien modifié certaines caractéristiques qui devenaient inutiles ou inefficaces. Tout au long de la vie de la Grameen Bank, il y a eu un nombre important de catastrophes naturelles au Bangladesh. L'inondation de 1998 a été la plus dramatique. La moitié du pays a été sous les eaux pendant dix longues semaines. L'eau a coulé au-dessus des toits des maisons pendant une longue période.

A cause de cette inondation, les emprunteuses de la Grameen Bank, comme de nombreuses personnes au Bangladesh, ont perdu une grande partie de leurs biens y compris leur maison. La Grameen Bank, qui appartient aux emprunteuses, décida d'entreprendre un immense pro-

gramme de réhabilitation en accordant des crédits pour recommencer des activités générant du profit ou bien pour réparer ou reconstruire leurs maisons.

Très vite, les femmes ont commencé à ressentir la charge des crédits accumulés. Elles trouvaient que les nouvelles échéances excédaient leur capacité à rembourser. Elles se sont petit à petit éloignées des meetings hebdomadaires des centres. La capacité de recouvrement de la Grameen Bank commença à s'effondrer. Nous avons essayé d'améliorer la situation mais cela n'a pas produit le résultat escompté. La crise de recouvrement qui a suivi après la période des inondations s'aggrava avec un problème de recouvrement d'une crise précédente. En 1995, un grand nombre d'emprunteuses n'assistèrent plus aux meetings et arrêtaient de payer leurs échéances. Les maris des emprunteuses, parfois inspirés et aidés par les politiciens locaux, demandèrent un changement dans le règlement de la Grameen Bank afin de permettre le retrait de la « taxe de groupe », une composante du « fond de groupe » en cas de départ de la banque. Cela a duré pendant des mois. A la fin, nous avons résolu le problème en créant certaines ouvertures dans notre règlement, mais pendant ce temps le taux de recouvrement de la Grameen Bank a chuté. De nombreuses emprunteuses cessèrent de rembourser leur crédit même après la fin de la crise.

Ces facteurs externes renforcèrent les faiblesses internes du système. Le système consistait en un ensemble standardisé de règles bien définies. Aucun écart de ces règles n'était permis. Une fois que l'emprunteuse sortait du chemin bien tracé, elle trouvait difficile de le rejoindre à nouveau puisque les règles qui le lui permettaient n'étaient pas faciles à satisfaire. De plus en plus d'emprunteuses se sont écartées du chemin. Ensuite, il y a eu l'effet multiplicateur. Si une des emprunteuses arrêta de verser ses remboursements, cela encourageait les autres à en faire de même.

Retour au stade de la conception

Puisque le problème des remboursements ne s'est pas amélioré de façon escomptée, nous avons pensé que cela serait une bonne opportunité pour oser définir une nouvelle méthodologie Grameen, en y incorporant les leçons apprises, les souhaits et les désirs que nous avons accumulés tout au long de ce quart de siècle d'activité de la Grameen Bank. Nous avons débattu à ce propos. Mais finalement nous avons approuvé ce changement. Nous nous sommes assis afin d'étudier le projet de bout en bout, partie par partie, puis ensuite nous avons fait des tests pilotes dans quelques branches pour affiner le système, réessayé dans un échantillon plus important, retravaillé ; et à la fin, nous nous sommes entendus sur l'architecture du nouveau système, que nous apprécions tous. L'ensemble des 12 000 employés participa très activement dans toutes les étapes de son développement. Certains furent critiques au début, mais avec le temps le projet fût fin prêt et tout le monde l'aimait bien. L'équipe était très enthousiaste car la réponse des emprunteuses était très positive. Les emprunteuses qui n'avaient pas assisté aux meetings pendant des années, commencèrent à refaire acte de présence pour parler du nouveau système. Très vite, elles signèrent pour tout recommencer et rembourser les anciens crédits avec les intérêts accumulés. Aucune réduction de dettes ne fût accordée. Pourtant, elles optèrent pour leur retour dans le système.

Officiellement, le processus d'étude commença le 14 avril 2000 (nouvel an bengali). La période de test a immédiatement suivi. Au début de l'année 2001, le nouveau système, « Grameen Generalized System » ou SGG était prêt pour son lancement. Nous avons alors entrepris pour nos 12 000 employés, un programme intensif de formation. Au départ, nous avons remarqué quelques signes négatifs de la part de certains employés. Il y eu des mécontentements,

des mauvaises blagues et des frustrations. Nous nous étions préparés à certains de ces mécontentements mais pas à d'autres. Les employés de la direction prirent les devants et firent preuve de compréhension et de patience. La formation continua session après session. Rapidement, le malaise engendré par le nouveau système disparu. L'équipe commença à admirer le système SGG et voulait mettre le projet immédiatement en exécution dans leurs branches. Nous étions constamment occupés à concevoir et améliorer le nouveau système, notre véritable préoccupation était de gérer la transition, dans 41 000 villages, du système Grameen classique (SGC) au système SGG sans provoquer de choc aux centaines de milliers d'emprunteuses et sans mettre la panique dans les comptes des 1 175 branches. La transition fût orchestrée de façon méticuleuse et avec précaution et mis en action en mars 2001. En avril 2002, deux années après le commencement du processus, la Grameen Bank II vit le jour. La transition est maintenant achevée. La dernière branche a achevé sa phase de conversion le 7 août 2002. La nouvelle Grameen Bank II est aujourd'hui une véritable institution qui fonctionne. Cette institution de micro-crédit de seconde génération semble être mieux adaptée que la première version.

Dans la Gramen Bank II, il n'y a plus de crédits généraux, de crédits saisonniers ni de crédits de famille et plus d'une douzaine d'autres types de crédits. Le fond de groupe et le plafond de crédit en fonction de la zone ou de la branche ont été supprimés, les échéances fixes pour le remboursement ont été supprimées, la règle selon laquelle les emprunts se font sur un an même si parfois l'emprunteuse avait seulement besoin d'un crédit pour trois mois a également été supprimée ; les tensions entre les employés et les emprunteuses ont été supprimées, en essayant d'éviter que les emprunteuses qui doivent faire face à des événements terribles ne se fassent traiter de « fautiveuse » ; et enfin nous avons supprimé d'autres caractéristiques bien connues du système Grameen classique.

Les pauvres remboursent toujours

L'axiome du système SGG reste toujours celui du système SGC – la conviction - selon laquelle les pauvres remboursent toujours leur crédit. Parfois, ils peuvent mettre plus longtemps pour rembourser que la durée initialement stipulée, mais ils remboursent. Une institution de crédit qui fournit des services financiers n'a pas de raison de se fâcher parce qu'une emprunteuse ne peut pas rembourser le crédit dans sa totalité à la date fixée au moment du décaissement du crédit. Beaucoup de choses peuvent mal tourner pour un pauvre pendant la période de son crédit.

Malgré tout, les circonstances échappent au contrôle des pauvres gens.

Nous ne voyons pas pourquoi le ciel devrait s'abattre sur la tête d'une emprunteuse parce qu'elle a mis plus de temps que prévu pour rembourser son crédit. Puisqu'elle paie des intérêts supplémentaires pour le temps additionnel qui lui a été accordé, où est le problème ? Nous avons toujours milité pour que les programmes de micro-crédit ne tombent pas dans le même logique que le système bancaire conventionnel et ne commencent pas à regarder pas les emprunteuses comme des « bombes à retardement » qui créent des problèmes à des dates préétablies. Soyez sûr que les pauvres gens ne créeront aucun problème. C'est nous, les concepteurs de ces institutions et règles qui leur créons des problèmes. On peut énormément y gagner en ayant confiance en eux, en admirant leur combat et leur engagement pour mener des vies décentes. Il est très facile d'apprécier l'architecture du système SGG si on garde en mémoire cet axiome.

Le Système Généralisé Grameen

Le système SGG se compose d'un crédit basique. De plus, le SGG compte deux autres types de crédit : 1) le crédit à l'habitat et 2) le crédit pour les études supérieures. Toutes les emprunteuses débutent avec un crédit basique (en Bengalais nous l'appelons « Shohoj » ou crédit « Facile »). La plupart des emprunteuses vont continuer avec un crédit basique, cycle après cycle sans difficulté. Mais la vie n'est pas toujours facile pour un être humain et laisse à leur propre sort les pauvres femmes. Il est probable que certaines doivent faire face à des difficultés et ne puissent plus honorer leur échéancier de remboursements. Le système SGG leur offre un arrangement convenable.

Dans le système SGG, le crédit basique propose une option de sortie. Il offre une alternative aux emprunteuses qui en ont besoin, sans les faire se sentir coupable de ne pas pouvoir remplir les exigences du crédit basique. Cette alternative, c'est le crédit flexible (en Bengalais, « Chukti » ou crédit « renégocié » car la banque, l'emprunteuse et le groupe doivent renégocier un calendrier d'échelonnement des paiements.

Le crédit flexible est simplement un crédit basique avec un nouvel échelonnement, avec son propre ensemble de règles. J'ai comparé le crédit basique à une « autoroute Grameen du micro crédit ». Tant que l'emprunteuse peut rembourser selon l'échéancier prévu, elle avance avec facilité et confort sur l'autoroute du micro crédit. Elle peut prendre de la vitesse tout en suivant les règles de l'autoroute. Si elle conduit bien, elle peut augmenter sans cesse sa vitesse. En d'autres termes, sur l'autoroute Grameen, une emprunteuse peut augmenter de façon routinière la taille de ses crédits à chaque cycle. Ceci est fait selon la base de règles prédéterminées. Elle sait à l'avance quel sera le montant de la hausse de son crédit et pourra planifier ses activités en fonction de cette hausse. Si elle ralentit pour n'importe quelle raison (baisse de l'activité, maladie, problèmes familiaux, accidents, vol etc.) et ne peut plus continuer avec la même vitesse sur l'autoroute, elle doit sortir de l'autoroute et prendre un détour que l'on appelle « crédit flexible ». Ce détour va lui permettre d'adopter une vitesse moins rapide qui conviendra mieux à sa situation. Maintenant, elle peut réduire la taille de ces échelonnements en fonction de ses possibilités en augmentant la durée de ses remboursements. Le fait de prendre un détour ne signifie pas qu'elle a modifié ses objectifs de voyage. Elle continue toujours avec le même objectif mais simplement sur une route transversale pendant un temps. Son but premier est de surmonter ses difficultés et de prendre le détour le plus court possible afin de rejoindre le plus rapidement l'autoroute. Une emprunteuse peut avoir de la chance et parvenir à retourner sur l'autoroute (c'est-à-dire le crédit basique) assez rapidement ou elle peut faire face à des problèmes durables et le mieux qu'elle puisse faire est d'aller de détour en détour (c'est-à-dire de crédit flexible en crédit flexible, en travaillant sur un échéancier plus facile), retardant le retour vers l'autoroute.

Une des grandes dissuasions pour une emprunteuse au fait de prendre un crédit flexible est le fait que lorsqu'elle sort de l'autoroute du crédit basique, le plafond de son crédit, qu'elle a construit pendant des années, s'effondre. Lorsqu'elle retrouvera l'autoroute après avoir terminé son détour, le plafond de son crédit devra être reconstruit. Celui-ci sera plus proche de son plafond de départ que du plafond de crédit dont elle bénéficiait avant de prendre un crédit flexible. Le crédit flexible n'est pas un crédit indépendant. C'est simplement un détour temporaire au crédit basique. Une emprunteuse fera toujours des efforts pour réintégrer un crédit basique parce qu'avec un crédit flexible, une emprunteuse peut simplement travailler à l'intérieur d'une boucle non expansive - c'est-à-dire qu'une emprunteuse peut emprunter uniquement la même somme ou une somme inférieure cycle après cycle. Etant donnée cette caractéristique

peu attrayante du crédit flexible, une emprunteuse travaillera dur pour retourner sur l'autoroute afin de bénéficier de ses services. Le crédit flexible travaille comme un chausse-pied pour ramener les emprunteuses sur l'autoroute. Dès que le montant initial du crédit flexible est repayé entièrement, l'emprunteuse retourne sur l'autoroute. Elle apporte avec elle tous les nouveaux crédits qu'elle avait pris lorsqu'elle était sous le système du crédit flexible. Normalement, cela prend de 6 mois à deux ans pour retourner sur l'autoroute. Ce n'est pas un si mauvais sort pour une emprunteuse qui aurait été exclue du système sans cette solution. Sous le système SGG, l'emprunteuse continue de rester une cliente de valeur grâce au processus de sortie ou d'entrée dans un crédit flexible. Mais il y a un facteur coût rattaché à cela. A chaque fois que l'emprunteuse sort de l'autoroute, on demandera à la banque de faire une provision de 50 % de la somme du crédit flexible. C'est un coût supplémentaire pour la banque. Les employés de la banque essayeront de réduire ce coût au minimum en concevant le crédit basique de telle sorte qu'il convienne aux besoins de l'emprunteuse en matière de crédit et de liquidité. Le système SGG offre cette option. Dans l'ancien système SGC, cela n'était pas possible. Grâce à cette caractéristique du SGG, si l'expérience nous dit que le risque d'encours dans les crédits flexibles est très faible, nous pourrions réduire le pourcentage de provision. Si le pourcentage d'un crédit flexible est plutôt petit, disons moins de 5 % du montant total de l'arriéré, même 50 % de provision ne se présentera pas comme une grande dépense, comparé avec l'alternative usuelle de faire des provisions dans un système sans crédit flexible.

Si une emprunteuse ne peut pas rester sur l'autoroute (c'est-à-dire ne peut pas payer les échelonnements du crédit basique prévu selon son calendrier), la banque n'a plus de raisons pour déclencher des actions de pression du groupe et du centre sur l'emprunteuse afin de prévenir d'un danger immédiat pour le groupe. En proposant une route de sortie aux emprunteuses, le système SGG a changé radicalement la situation. Maintenant, la banque et les emprunteuses sont libérées de toutes les tensions - plus de poursuite d'emprunteuses qui causent des problèmes ou de « fauteuses ». Personne ne regarde autrui avec suspicion. La solidarité du groupe est utilisée pour des actions communes progressistes dans le but de construire des choses pour le futur, plutôt que pour la tâche ingrate de mettre une pression inamicale sur un ami.

Si une emprunteuse ne paye pas le crédit basique et est peu disposée à prendre un crédit flexible, elle devient une « fauteuse » de plein gré. Si une emprunteuse prend l'option du crédit flexible et essaye encore et encore de repayer l'encours, mais n'y parvient toujours pas, elle deviendra une « fauteuse » involontaire. Chaque montant d'un crédit flexible qui n'est pas remboursé en deux ans, devient encours et 100 % de provision est fait pour cet encours. L'encours qui n'est toujours pas remboursé en 3 ans se transforme en impayé et sera entièrement passé en pertes et profits.

Sous le système SGG, les crédits sont passés en pertes et profits par prudence financière, mais on fait toujours un effort de recouvrement. Le SGG considère tous les crédits passés en pertes et profits comme des crédits recouvrables. Mon souhait est qu'au moins 90 % des crédits passés en pertes et profits soient recouvrables avec leurs intérêts car les emprunteuses remboursent toujours, dans leur propre intérêt, lorsque l'opportunité le leur permet. Les pauvres ont toujours besoin d'argent. Leur intérêt est de laisser la porte qui donne accès à aux finances ouverte. Si cette porte se referme pour n'importe qu'elle raison, ils feront de leur mieux pour la rouvrir - si cette option est disponible. Le SGG fournit cette option.

Il y a beaucoup de caractéristiques réjouissantes dans le système SGG, mais le fait d'avoir supprimé les tensions liées au micro crédit et d'avoir rétabli la dignité des emprunteuses sont certainement les deux plus importantes caractéristiques. Un système de micro crédits sans

tension est un grand cadeau du système SGG. Maintenant nous pouvons vraiment APPRECIER le micro crédit, plutôt que de faire des cauchemars occasionnels.

★★★

BIM 11 FEVIER 2003, PARTIE 3/4

Suite du texte de M. Yunus, traduit en français par FIDES

Un service de Crédit sur mesure

Le SGG a créé une méthodologie qui permet de fournir des crédits sur mesure à une emprunteuse pauvre. Le SGC demeure une méthodologie effective qui a démontré sa capacité à délivrer des crédits dans tous sortes de pays, économies et cultures. Ce système a rempli son œuvre en faisant de l'activité du micro crédit une activité sérieuse. Le SGG s'aventure là où le SGC ne s'y risquait pas. Le SGC est une sorte de méthodologie « taille unique ». Cette caractéristique a donné au SGC sa simplicité qui était nécessaire pour la mise en œuvre d'une idée encore inconnue du monde entier. A l'heure actuelle le micro crédit est devenu plus mature. Le monde est prêt pour accueillir une méthodologie qui peut fournir des crédits sur mesure aux pauvres. Le SGG permet d'accorder des crédits avec des durées de remboursement de 3 mois, 6 mois, 9 mois ou bien n'importe quel nombre de mois ou d'années. Dans sa forme réduite, il peut être aussi simple que le SGC. Le SGC a été étudié pour s'opérer de façon mécanique. La marge de manœuvre pour les employés à la base était limitée. Le SGG est différent. Il permet aux employés d'être créatifs. Ils peuvent étudier un produit pour qu'il convienne au mieux au client en terme de durée, de calendrier d'échéancier etc. Plus un employé devient artiste créatif et plus sa musique est belle. L'institution peut identifier des niveaux de créativité parmi ses employés. Le SGG permet d'offrir de l'espace pour encourager la croissance de l'équipe. Un utilisateur débutant du SGG peut l'utiliser comme le SGC en le limitant à des crédits de un an. Dès qu'il gagne en expérience, il peut élargir le nombre d'options offertes par le SGG. A côté de la durée du crédit, le montant des échéances hebdomadaires peut varier. Une emprunteuse peut rembourser d'avantage pendant la saison où le travail afflue et rembourser moins pendant des périodes plus calmes. Dans un cas extrême, chaque échéance peut avoir un montant différent. Dans un autre cas extrême, toutes les échéances peuvent être strictement les mêmes, comme dans le système SGC. Un échéancier de remboursement est signé d'un commun accord entre l'emprunteuse et le prêteur avant que le crédit ne soit décaissé. L'emprunteuse est obligée de suivre l'échéancier pendant la période du crédit. Si elle ne peut pas le faire, on lui demande de prendre un détour et de se tourner vers un crédit flexible.

Lorsqu'une emprunteuse se tourne vers un crédit flexible, elle a une seconde occasion pour redéfinir un échéancier de remboursement, un échéancier plus faisable que le précédent. Supposons qu'une emprunteuse commence avec un crédit basique pendant une année. Pendant la période du crédit, elle a quelques difficultés à rembourser les échéances selon son calendrier. Pas de problème. Elle peut se tourner vers un crédit flexible et convertir son crédit de un an vers un crédit de - disons - trois ans, ce qui rend les échéances faibles et abordables. Même si elle a étendu la période de remboursement de son crédit sur trois ans, elle peut ne pas attendre trois années pour avoir accès à d'autres crédits.

En ce qui concerne les crédits basiques et flexibles, une emprunteuse peut de nouveau emprunter après avoir honoré les échéances pendant six mois. Elle peut emprunter exactement la somme qu'elle a versé pendant cette période des six mois - c'est comme si elle avait une autorisation de découvert par la banque. En cas de crédits flexibles, une emprunteuse peut emprunter, après six mois, deux fois le montant qu'elle a remboursé, si elle remplit certaines conditions rigoureuses. Elle peut emprunter exactement la même somme qu'elle a remboursée pendant six mois subséquents.

Remplacement du fonds de groupe

Un des changements les plus notables dans le système SGG est la disparition du Fond de Groupe. La Grameen Bank s'est toujours senti obligée de défendre le Fond de Groupe depuis sa création il y a 25 ans. Maintenant, nous l'avons abandonné. Il n'y a plus de comptes joints.

Chaque emprunteuse aura obligatoirement trois comptes d'épargne :

- > un compte d'épargne personnelle
- > un compte d'épargne spéciale, et
- > un compte d'épargne pension (obligatoire seulement pour les emprunteuses qui empruntent plus de 8 000 Tk.).

Le SGG continue avec une épargne obligatoire de 5 %, déduite du montant du crédit, au moment du décaissement. Mais elle n'est plus appelée « taxe de groupe ». Son nouveau nom est « épargne obligatoire ». La moitié de ces 5 % d'épargne obligatoire est destinée aux comptes d'épargne personnelle, l'autre moitié restante va aux « comptes d'épargne spéciale ». Une emprunteuse peut retirer un certain montant de son compte d'épargne personnelle quand elle le souhaite. Il n'y a pas de restriction en ce qui concerne les retraits. L'épargne hebdomadaire continue. Ceci est valable pour le compte d'épargne personnelle. Le compte d'épargne spéciale n'est pas un compte de retrait pendant les trois premières années. Ensuite le retrait est autorisé généralement une fois en trois ans en gardant une balance minimum de 2 000 Tk ou bien la moitié du montant du compte, si celui-ci est plus important. Sous certaines circonstances, le montant entier du compte d'épargne spéciale peut être retiré. L'argent de ce compte sera utilisé pour l'achat de parts de la Grameen Bank.

Fonds de Pension : vers l'autosuffisance financière

Le SGG demande à toutes les emprunteuses de crédits supérieurs à 8 000 Tk. (138 US \$) de déposer un minimum de 50 Tk. (0,86 US \$) chaque mois sur un compte de fonds de pension. Après 10 ans, une emprunteuse recevra le double du montant qu'elle a déposé pendant 120 mois. Cette caractéristique du SGG est devenue incroyablement attrayante pour les emprunteuses. Nombreuses sont celles qui souhaitent déposer plus que 50 Tk. par mois. Certaines emprunteuses déposent jusqu'à 500 Tk. par mois.

Alors que cette caractéristique est très populaire chez les emprunteuses, cela a généré un important apport d'argent pour la banque.

Chaque mois, cela apporte plus de 100 millions Tk. (1.75 million US\$) de dépôts pour le compte de fonds de pension. La Grameen Bank peut maintenant être sûre qu'elle aura assez d'argent pour étendre ses opérations de prêts dans le futur. De même, les branches auront assez d'argent pour couvrir leurs programmes de prêts avec leurs propres dépôts. Chaque branche

GB peut s'autofinancer. Alors que l'institution se tourne vers une autosuffisance financière, les emprunteuses se tournent aussi vers une autosuffisance financière lorsque l'âge de la retraite arrive. Elles peuvent avoir un revenu mensuel lorsqu'elles cesseront leur activité grâce aux épargnes accumulées dans le fond de pension. Pour une femme pauvre, ce sont des nouvelles réconfortantes.

Autres Epargnes

Le nouveau fond de pension est devenu un instrument d'épargne important.

Le SGG met l'accent sur le fait de recevoir des dépôts d'emprunteuses et de non emprunteuses. Une gamme de produits d'épargne a été introduite dans le système. Le montant total des dépôts s'élève à 67 % de l'encours de la Grameen Bank en juillet 2002, après avoir remboursé 3.3 billions de Tk. 60 millions US \$) de ses crédits à la banque centrale, aux banques commerciales et aux prêteurs étrangers et qui sont arrivés à échéance pendant les 18 derniers mois.

Politique de provision de crédits douteux et d'abandon de créance

La Grameen Bank a été sujette à des critiques virulentes en partie à cause de sa politique en matière de provision de crédits douteux et d'abandon de créance sous le système SGC. Nous avons toujours estimé que notre politique était bien plus sérieuse que les standards fixés par la banque centrale du pays. Nous pensons aussi que ces deux politiques étaient très satisfaisantes dans le domaine de la prudence financière, nécessaire dans notre business.

Le système SGG a rendu ces politiques encore plus généreuses. « Les Arriérés » sont définis de manière précise. Si une emprunteuse ne paye pas ses échéances pendant dix semaines consécutives, ou bien ne rembourse pas le montant total dans une période de 6 mois, et ne se tourne pas vers un crédit flexible alors elle est considérée comme une « fauteuse ». Si elle devient une « fauteuse », 100 % de la provision doit être réalisé pour le principal impayé et les intérêts. Un an après, le montant doit être passé en pertes et profits. Le passage en pertes et profits doit être fait sur une base mensuelle, plutôt qu'au moment de la clôture annuelle du compte. Si une emprunteuse a un crédit flexible, la même politique est menée. 50 % de provision doit être réalisée pour le montant total du bilan du crédit flexible et l'intérêt couru à la date de la clôture annuelle, même si le taux de recouvrement du crédit flexible est à 100 % pour la banque.

Assurance du crédit

Les emprunteuses sont toujours soucieuses de savoir ce qu'il adviendra de leur dette après leur mort. Est ce que les membres de la famille devront rembourser leur dette ? Elles croient que si leur dette demeure impayée après leur mort alors leur âme ne pourra pas reposer en paix. La mise en place d'un programme d'assurance crédit dans le SGG a été accueillie avec joie. C'est devenu une autre des caractéristiques les plus populaires du SGG.

Le programme d'assurance-crédit est très simple. Une fois dans l'année, on demande à l'emprunteuse de poser sur un compte d'assurance crédit un petit montant. Ce montant est calculé sur la base de l'encours et sur les intérêts de l'emprunteuse à ce jour. Elle dépose 2,5% du montant de l'encours. Si une emprunteuse meurt l'année suivante, le montant total de l'encours est recouvré par le fond d'assurance qui est généré par le revenu des intérêts du compte de crédit d'épargne assurance. De plus, sa famille reçoit le montant qu'elle a épargné sur le

compte d'assurance crédit. Les emprunteuses ont trouvé cette mesure incroyablement généreuse. Tout le monde l'adore.

Si le montant de l'encours reste le même pendant deux années successives, l'emprunteuse n'a pas à injecter de l'argent sur le compte d'assurance crédit. Si le bilan est plus important, elle devra alors injecter de l'argent pour le montant supplémentaire. Même si le montant de l'encours paraît plus important à la date de sa mort que l'année précédent celle-ci, selon le règlement de la Grameen Bank II, le montant sera entièrement versé grâce au fond d'assurance. Les emprunteuses ont de bonnes raisons d'être heureuses. La taille du plafond de crédit varie en fonction des performances des emprunteuses

Le SGC avait fixé des plafonds de crédit pour une branche entière. Aucune emprunteuse ne pouvait prendre un crédit en dessus du plafond fixé par la branche. De plus, il y avait un plafond pour la zone entière. Les plafonds des branches étaient plus bas ou équivalents aux plafonds de la zone. Le SGG l'a remplacé par un plafond de crédit pour chaque emprunteuse qui peut être augmenté. Sous le système SGG, il n'y a pas de plafond pour la zone et pas de plafond pour la branche. Pour un crédit basique, le plafond est fixé à chaque fois qu'une emprunteuse demande un nouveau crédit. Il est calculé de deux façons. Le plus haut montant des deux est accepté en tant que plafond. Avec la première méthode, le plafond est calculé sur la base de la performance (régularité des paiements, présence lors des meetings hebdomadaires etc.) de l'emprunteuse, de son groupe et de son centre. Avec la deuxième méthode, le plafond est fixé sur la base du montant total des épargnes (sauf épargne personnelle). Le plafond est équivalent à 150 % du montant total des épargnes. Si une emprunteuse a un montant total d'épargne de 10 000 Tk. ; le plafond de son crédit sera de 15 000Tk. Il y a beaucoup d'emprunteuses qui ont accumulé un important montant d'épargne sur leurs différents comptes épargnes. Elles peuvent maintenant prendre des crédits plus importants. Avec la première méthode, le plafond peut augmenter ou diminuer selon les performances. Par exemple, le plafond diminue de 500 Tk par jour d'absence des emprunteuses aux réunions hebdomadaires du centre. Si l'enregistrement du remboursement du centre dans sa totalité est parfait, le plafond de son crédit augmente selon un pourcentage fixe. Une emprunteuse peut faire varier rapidement la taille de son crédit si elle, et son groupe, font tout le nécessaire.

Avec un crédit flexible, une emprunteuse n'a aucune opportunité pour augmenter la taille de son crédit. Elle peut seulement emprunter ce qu'elle a remboursé, sauf les six premiers mois où elle peut emprunter deux fois le montant de ses remboursements si elle remplit des conditions strictes.

★ ★ ★

BIM 11 FEVRIER 2003, PARTIE 4/4

Suite du texte de M. Yunus, traduit en français par FIDES

Les Membres en or !

Ensuite, il y a les membres en or ! C'est une position très respectable. On attribue à une emprunteuse le statut de membre en or lorsqu'elle a observé 100 % de régularité dans son remboursement (n'est jamais sorti de l'autoroute !) pendant sept années consécutives. Un membre

en or obtient plus facilement une augmentation de crédit, sans compter les honneurs et les privilèges qui lui sont accordés. Les membres qui ont abandonné

Afin d'encourager les membres qui ont abandonné à rejoindre la Grameen Bank et les faire se sentir plus à l'aise au sein de la Grameen Bank, le système SGG a assoupli le règlement de la GB. Une personne qui avait abandonné n'a pas à faire partie d'un groupe, aucune épargne ni aucun remboursement hebdomadaire ne sont nécessaires, ses termes de crédits sont définis en consultation avec son mentor. Les centres seront encouragés à lister les familles qui avaient abandonné dans chaque zone, on encouragera les groupes à prendre les familles « sous leurs ailes » et les mentors les aideront à surmonter leurs craintes et inhibitions, leur donneront les compétences nécessaires pour leur activité, et les aideront à faire décoller les gains de leurs activités. Aider une femme qui a abandonné à atteindre un niveau où elle égale un membre régulier du groupe sera considéré comme une grande réalisation du groupe. Les groupes et centres qui accompliront ceci se verront attribuer des prix, privilèges et les honneurs. En plus de crédits, la GB leur offrira aussi du « capital risqué » pour établir un partenariat avec eux au sein de leurs micro-entreprises.

Créer la capacité de rester hors du cercle de pauvreté

Des études montrent que les emprunteuses de la Grameen sont en train de sortir du cercle de pauvreté. Selon une étude, 5 % des emprunteuses sortent du cercle de pauvreté chaque année (Shahidur Khandker, 1998). Le système SGG élargi son champ d'intérêt aux enfants des familles Grameen en tant que part entière de la stratégie de création de capacités au sein des familles et ceci afin de les aider à sortir de la pauvreté. Cette stratégie leur permet de ne pas faire de rechute dans les mécanismes de la pauvreté.

La Grameen Bank a introduit des crédits d'éducation pour tous les étudiants des familles Grameen qui ont la possibilité de faire des études dans de grands établissements secondaires (école de médecine, école d'ingénieurs, universités, écoles professionnelles etc.) Les crédits sont donnés directement aux étudiants, sans passer par les parents. Les étudiants sont rendus responsables du remboursement de leur crédit lorsqu'ils commencent à gagner de l'argent.

Les bourses d'études sont attribuées chaque année aux étudiants des familles Grameen, sur concours. La moitié des bourses est réservée aux étudiantes. L'autre moitié des bourses restantes est destinée à la fois aux hommes et aux femmes. Chaque année, la Grameen attribue 3 704 bourses et s'assure qu'au moins chaque branche s'est vue attribuer au moins une bourse. Petit à petit, le nombre des bourses s'élèvera lorsque les étudiants seront plus nombreux pour se disputer ces bourses.

L'informatisation du système comptable et du SIG Grameen

Le SGG a reçu une certaine impulsion grâce au nouveau programme d'informatisation du système comptable au niveau des branches et du SIG dans toutes les branches. Ce programme est réalisé par l'établissement de centres « Information Management Center » au niveau des zones. Toutes les informations des branches seront saisies dans les ordinateurs situés au bureau de la zone. L'équipe de la branche est libérée de la lourde tâche de remplissage des livres. Maintenant, l'ordinateur fait tout le travail, l'équipe peut se concentrer sur l'amélioration de la qualité de vie des emprunteuses. 67 % des branches sont maintenant informatisées.

Avant la fin de l'année, ce pourcentage atteindra 85 % voire plus. Puisque que de nombreuses branches sont connectées entre elles grâce aux téléphones portables, nous nous préoccupons maintenant d'aller vers l'étape suivante qui est l'intégration du système d'information dans sa totalité grâce à l'intranet. Déjà, presque la plupart des zones sont connectées entre elles avec le bureau central grâce à l'intranet. Des branches cinq étoiles!

Je n'ai jamais vu autant d'enthousiasme et d'énergie au sein de l'équipe Grameen, qu'après l'introduction du système SGG. Vous ne pouvez simplement plus les arrêter. Ils étaient tous captivés par l'idée de créer la Grameen Bank II. C'est maintenant fait. Dans le processus, le problème des remboursements a été résolu. Le taux de recouvrement de la Grameen Bank est maintenant supérieur à 98 %. Dans les prochains six mois, il devrait dépasser 98 %. L'énergie des membres de l'équipe ne s'est pas affaiblie d'un pouce. Elle augmente sans cesse. A chaque fois que vous leur en parlez, ils semblent vivre une des expériences les plus réjouissantes de leur vie, travailler pour la Grameen Bank.

Une caractéristique du système SGG qui attire vraiment leur attention est l'idée de créer des branches cinq étoiles. Chaque membre veut créer sa propre branche cinq étoiles. Sous le SGG, une branche gagne une étoile colorée selon des codes précis après une réalisation précise. Si une branche a enregistré 100 % de remboursement, elle est récompensée d'une étoile - une étoile verte. Chaque membre des branches qui ont obtenu des étoiles peut faire figurer cette étoile sur un badge. Si une branche gagne des profits elle est récompensée d'une étoile bleue. Une branche qui a plus de dépôts que de crédits impayés obtient une étoile violette. Si tous les enfants des emprunteuses sont scolarisés ou ont au moins fini l'école primaire, la branche obtient une étoile marron. Si toutes les emprunteuses d'une branche sont au dessus du seuil de pauvreté, la branche obtient une étoile rouge. Chaque membre peut gagner ses étoiles même si la branche n'a pas encore d'étoile, en remplissant simplement les mêmes conditions pour le centre dont il est responsable.

Un employé de la Grameen affiche fièrement ses étoiles à certaines occasions formelles. En regardant les couleurs des étoiles, on peut facilement se représenter les domaines d'excellence. Ceux qui ont une étoile travaillent dur pour en avoir une deuxième. Ceux qui n'ont pas d'étoile travaillent très dur pour avoir leur première étoile. Cela a généré une explosion d'énergie. Ils ne le font pas pour des raisons financières, ils le font dans l'esprit de compétition - pour être au-dessus de leurs pairs, pour établir un record pour sa branche, sa zone, pour faire une contribution personnelle en changeant les conditions sociales et économiques des familles pauvres pour lesquelles ils travaillent et, par dessus tout pour se prouver leur valeur à eux-mêmes. C'est passionnant de les voir faire. En observant ce phénomène, on réalise comment un environnement peut rendre les gens désespérés et inoccupés, et qu'en changeant ces conditions de travail, on peut transformer ces mêmes gens en acteurs sans pareil.

En regardant en arrière, je pense que cela a été une veine que la Grameen Bank ait dû faire face à une crise. Cette crise nous a amené à créer la Grameen Bank II, qui a les capacités pour résoudre les crises et les catastrophes d'une façon plus efficace qu'auparavant. Sous les conditions normales, le SGG n'est pas seulement un système efficace et puissant, capable de fournir des services financiers sur mesure afin de maintenir l'ascension économique et sociale de chaque individu des familles emprunteuses, mais elle libère aussi le microcrédit de ses tensions et contraintes habituelles.

Bienvenue à la Grameen Bank II

Félicitations aux employés de la Grameen Bank qui lui ont permis de voir le jour.

Mis à jour : Août, 2002

Epargnes dans des fonds de pension (GPS) :	2 074 million Tk
Epargnes dans un compte d'assurance crédit :	185 million Tk
Ratio épargnes - encours :	67 %
Ratio épargnes et ressources propres - encours :	89 %
Nombre de branches avec plus d'épargnes que d'encours :	200
Taux de remboursement :	98,45 %
Nombres de branches avec un système de comptabilité informatisé et SIG :	789
No. de branches avec une ou plusieurs étoiles :	507
Total du nombre d'étoiles gagnées par les 507 branches :	878
Nombre total de branches :	1 175
Taux de change actuel pour 1 US\$:	57,90 Tk

★★★

CONTRIBUTION : BIM Grameen Bank

12 février 2003
Benoît GRANGER

J'ai lu le texte de M Yunus : c'est impressionnant, car sous le changement apparemment technique (assouplir, autant les conditions de remboursement que les durées) il y a sans doute aussi une sorte de « renoncement » : le concept de base du groupe de 5, finalement, se révèle trop contraignant ?

D'autre part, il est logique que l'on n'ait pas de nouvelles de la concurrence, mais cette réforme n'est elle pas liée, en partie, au fait que des IMF extrêmement agressifs sur le plan commercial prennent des « parts de marché » à la Grameen ?

Comment conserver la base éthique dans ce cas !

★★★

CONTRIBUTION BIM (4/4) : La création d'innovations au sein de la Grameen Bank sous le sigle « Grameen II »

27 février 2003
Denis POMMIER

A propos des innovations, il serait intéressant de réviser comment évoluent les mécanismes de financement du secteur microfinance et notamment le rôle des investisseurs privés.

Dans le cas présent, il s'agit d'une SYCAV avec étiquette « éthique » qui pose ses conditions comme tout bailleur pour apporter un concours à une IMF candidate (au Nicaragua ont dit « el que pone la plata, plastica ! »). Le cadrage est le suivant :

- > Besoin de financement entre 1 et 5 M euros,
- > 7 ans d'existence min,
- > Agrément local,
- > Notation type GIRAFE,
- > Négociation possible sur risque de change et conditions de rémunération,
- > Financement sous forme de certificat de dépôt à deux ans, revolving avec préavis d'un an pour retrait.

Au travers de ces conditions, on identifie bien ce qui est recherché : le meilleur rapport rentabilité/risque avec une institution en situation de croissance ou stable, d'une bonne taille, plus de 7 ans d'existence, agréée et bien notée (girafe). Bref, les meilleurs de la classe.

Au-delà, il serait aussi très intéressant de savoir comment ces mécanismes fonctionnent dans le concret. Que recouvrent les « négociations » concernant les risques de change et la rémunération (que proposent-ils à leurs clients) ? Autre point utile à éclairer, celui du montage financier proprement dit (certificat a terme 2 ans/revolving/préavis). S'agit-il d'un dépôt a terme dans l'institution ou dans une banque qui refinance ? Quelles sont les bases du « revolving » ?

En tout cas, a première vue, le mécanisme du dépôt a terme dans la propre caisse de l'institution semble idéal pour financer la croissance de manière souple et simple. Nos chers bailleurs seraient bien avisés et notamment la CE d'apprendre à s'en servir, au lieu de faire des fonds en administration avec des banques commerciales trop éloignées du monde rural et des pauvres.

Enfin, cela confirme une fois de plus qu'on ne peut pas s'attendre à ce que l'argent privé (même « éthique ») ait le goût du risque pour appuyer des IMF locales ou des réseaux naissants. Si l'état et les bailleurs multilatéraux étaient plus réactifs, ils pourraient être complémentaires de ce type de financement privé.

En tout cas pour l'instant, le financement du développement de la microfinance est très insuffisant et souvent mal orienté...

★ ★ ★

CONTRIBUTION BIM (4/4) : La création d'innovations au sein de la Grameen Bank sous le sigle « Grameen II »

28 février 2003
Yves FOURNIER

Très bien Denis.

A mon avis ton analyse ressemble à l'adage dont on affuble facilement les banquiers « on ne prête qu'aux riches » (que ce soit des IMF ou d'autres) !...

Moi ce qui me fatigue c'est de voir le décalage croissant entre l'offre de refinancement, d'ailleurs pas si importante que cela mais toujours plus exigeante et décalée par rapport à la réalité des IMF qui ont des besoins en amont :

- > De renforcement des capacités institutionnelles internes.
- > L'absence de recherche de l'articulation entre segments de marchés financiers nationaux (IMF et banques)
- > L'absence de propositions pour résoudre l'éternelle absence de garanties des IMF

Toujours plus d'un côté et toujours moins de l'autre.