

# Les banques commerciales en microfinance

BIM n° - 25 novembre 2003  
Karin BARLET

*Les banques commerciales classiques ont-elles leur place en microfinance ? Sont-elles réellement attirées par ce secteur sur le long terme et susceptibles de concurrencer les IMF ? Quelle clientèle de microfinance servent-elles, pourquoi, comment et à quel terme ? Que nous apprennent les exemples existants ?*

*Le Bim d'aujourd'hui donne un éclairage sur l'introduction des banques sur le segment de la microfinance (« downscaling »), leurs atouts et lacunes et les différents schémas d'intervention. Il reprend le contenu du document « The Service Company Model : A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance » de ACCION (voir références complètes à la fin du bim) qui se fonde notamment sur l'expérience latino-américaine.*

En Amérique latine, les banques commerciales occupent depuis quelques années une place de plus en plus importante dans le développement des services de microfinance (\*microfinance est ici employé dans le sens de crédit aux microentreprises). Selon le document, l'intervention des banques dans ce secteur est plutôt une bonne nouvelle pour les clients de microfinance si l'on considère que les banques peuvent leur offrir une gamme complète de services financiers. Elle est aussi significative pour la microfinance dans son ensemble, car étant donné leurs moyens physiques, financiers et humains, les banques sont en mesure de développer des services de microfinance à relativement peu de frais.

Cependant, au sein de la communauté de la microfinance, l'entrée des banques commerciales est plutôt perçue comme éphémère et superficielle. On considère le plus souvent que les banques commerciales ont peu de chances de servir ce segment ne serait-ce que parce que le temps nécessaire pour rentabiliser une activité de microfinance excède l'horizon habituel des investissements bancaires. Ou bien qu'elles seront immédiatement tentées d'augmenter les montants de prêt pour améliorer les bénéfices. Ce point de vue a été confirmé par la sortie rapide de certaines banques ayant tenté d'entrer sur ce segment. Certains opérateurs ont même proclamé « downscaling is dead » et abandonné l'idée de travailler avec des banques.

Partant du point de vue – opposé – que les banques ont des avantages significatifs à apporter à la microfinance, ACCION International ([www.accion.org](http://www.accion.org)) a développé des relations avec plusieurs banques commerciales pour lancer et étendre des activités de microfinance.

Quels atouts les banques peuvent-elles mettre au service de la microfinance ? Quelles sont leurs lacunes pour opérer dans ce secteur ? Quels sont les schémas permettant de tirer parti des uns et de combler les autres ?

## Atouts

Les banques commerciales bien établies offrent au secteur de la microfinance des avantages dont ne bénéficient généralement pas les ONG ou IMF issues de transformation :

- > Infrastructure matérielle et humaine : réseau étendu d'agences, couvrant généralement les principales villes d'un pays. Réduit le coût d'ouverture éventuelle de points de distribution de services de microfinance. Infrastructure technologique avancée. Ressources humaines : personnel compétent dans tous les domaines afférents aux services financiers
- > Présence sur le marché et image de marque : services bien connus du public et marque reconnue, degré de confiance élevé
- > Accès facilité aux ressources : accès direct aux marchés financiers locaux et internationaux, large base de dépôts
- > Structure de coût peu élevée : coûts d'exploitation généralement beaucoup moins élevés que les IMF traditionnelles

Les banques ne bénéficient pas toutes au même degré de ces avantages (par ailleurs ceux-ci ne se vérifient pas dans toutes les régions du monde). Les banques de détail dotées de larges réseaux de distribution sont les plus susceptibles d'avoir un profil adéquat, en particulier si leurs agences sont situées dans des zones à bas revenus.

## Obstacles

A l'inverse, plusieurs facteurs tendent à éloigner les banques de la microfinance :

- > Connaissance du marché : il manque aux banques commerciales la connaissance du marché de la microfinance et de sa clientèle
- > Méthodologie de crédit : les banques essaient souvent de servir le marché avec des méthodologies de crédit inadaptées (approches de crédit à la consommation par ex.)
- > Tendance à l'automatisation : le secteur bancaire a été très rapide à adopter les technologies permettant l'économie de main d'œuvre, réduisant le nombre de transactions de client à employé et donc les coûts de structure. Le microcrédit s'inscrit dans une tendance inverse
- > Culture bancaire conservatrice : la longue tradition bancaire est liée à des façons de faire spécifiques qu'il est difficile de changer et qui sont pour beaucoup incompatibles avec le microcrédit. C'est spécialement vrai pour les grandes banques bureaucratiques.
- > Ressources humaines : le profil et les politiques des ressources humaines des banques ne sont pas forcément compatibles avec la microfinance. Par ex. le microcrédit nécessite que le personnel se sente à l'aise dans le milieu où vit et travaille la clientèle

L'environnement réglementaire est évidemment aussi un facteur clé. Par exemple, dans des pays où les taux d'intérêt sont plafonnés et où l'intervention du gouvernement est forte, les banques ne peuvent souvent pas envisager de servir ce segment.

Si l'on considère que les banques ont un rôle à jouer en microfinance, le défi consiste donc à trouver des schémas d'intervention permettant de tirer parti des atouts tout en surmontant les obstacles. Il est à noter que la plupart des avantages cités sont liés à la position des banques, tandis que la plus grande partie des obstacles trahit le besoin d'une meilleure compréhension et d'un changement de la façon de penser.

## **Quatre modèles d'intervention des banques en microfinance**

On peut recenser quatre schémas utilisés par les banques pour intervenir en microfinance : l'unité spéciale au sein de la banque, la filiale financière, l'alliance stratégique avec des institutions de microfinance spécialisées et, plus récemment, la société de services.

### *Unité interne spéciale*

La banque crée une unité de microfinance, voire introduit un produit de microcrédit au sein d'une unité existante. Dans le second cas, elle se contente de traiter le produit de microcrédit comme un nouveau produit, faisant appel à une campagne de marketing et de promotion mais sans autre préparation. Cette stratégie est probablement la moins coûteuse, mais elle a rarement réussi. La création d'une unité de microfinance a réussi dans certains cas, par exemple pour la BRI en Indonésie et Banco do Nordeste au Brésil. Les deux sont de grosses banques d'Etat, ce qui peut suggérer que ce modèle convient le mieux à ce type de banque.

L'unité peut être étroitement intégrée à la banque, évitant le recours à des frais généraux distincts. Elle utilise les autres départements de la banque pour la plupart des services. Le personnel supplémentaire nécessaire se limite aux personnes directement impliquées dans la gestion opérationnelle des services de microfinance. Par exemple, au siège de la BRI, le personnel de l'unité de microfinance (Unit Desa System) est très réduit par rapport à la taille du portefeuille de microfinance.

S'il peut fonctionner, ce système présente deux principales difficultés : d'abord la banque doit d'une manière ou d'une autre différencier le personnel de l'unité microfinance du reste du personnel de façon à instaurer une culture distincte appropriée. Si la BRI a trouvé le moyen d'y arriver, dans d'autres banques, cela a créé des tensions. Dans le cas de Kingdom Bank au Zimbabwe, le personnel de l'unité microfinance souhaite aujourd'hui sortir de la banque pour renforcer son identité propre. La deuxième difficulté est sans doute la plus délicate à surmonter : il s'agit du manque de gouvernance autonome de l'unité microfinance. En l'absence d'une gouvernance distincte, l'unité est placée sous la gouvernance de la banque, c'est-à-dire que les décisions stratégiques concernant les opérations de microfinance sont prises par des banquiers ayant très peu de pratique de la microfinance et/ou d'intérêt pour ce domaine. Ce qui peut se traduire par des décisions inapplicables, des allocations de ressources insuffisantes, voire même à des revirements complets par rapport à l'implication de la banque dans la microfinance.

### *Création d'une filiale financière*

Certaines banques ont créé des filiales pour servir le secteur de la microfinance. C'est le cas de Financiera Solucion au Pérou, une filiale de Banco de Credito. Ces filiales peuvent prendre la forme de « joint ventures » avec d'autres investisseurs. Elles sont agréées et réglementées par les autorités bancaires et doivent satisfaire aux conditions de fonds propres minimums et autres obligations imposées par l'agrément. La décision de créer une filiale dépend du cadre légal et réglementaire (règles relatives aux taux d'intérêt, restrictions sur la collecte d'épargne, etc.).

La création d'une filiale permet de répondre aux principaux inconvénients de l'unité intégrée. Elle dote les activités de microfinance de l'autonomie voulue (structure de personnel, gestion et gouvernance distinctes). En revanche, elle a toutes les chances de conduire à une duplica-

tion des fonctions au niveau du siège (départements de comptabilité, de RH et de système d'info différents).

Créer une filiale financière permet à la banque de limiter le risque lié à l'entrée en microfinance en partageant ce risque avec d'autres actionnaires, en particulier si ces actionnaires apportent un savoir-faire et une expérience en microfinance. Les risques moins tangibles, comme ceux liés à l'image, sont également limités par la séparation entre la banque et la filiale.

### *Alliances stratégiques*

Une façon simple et peu coûteuse pour les banques d'intervenir en microfinance consiste à former des alliances stratégiques avec des institutions non bancaires servant déjà ce marché. C'est un moyen simple d'être reconnu comme « supporter » de la microfinance sans fournir beaucoup d'efforts ni exposer la réputation de la banque à un grand risque.

La forme la plus simple est le prêt aux IMF. Beaucoup le font déjà. Certaines banques se sont spécialisées dans le financement des IMF, notamment des ONG et mutuelles de crédit. Cependant la simple relation de crédit ne permet pas de tirer avantage des atouts offerts par la banque. Partant de ce constat, certaines banques et IMF ont voulu imaginer des alliances stratégiques plus complexes. Un autre niveau consiste pour les ONG à jouer un rôle d'agent collecteur de dépôts pour les banques, mais là encore les avantages potentiels des banques sont peu exploités.

A un niveau plus complexe, une banque et son partenaire non bancaire concluent un accord selon lequel l'IMF prend en charge une partie du processus d'approbation des crédits et/ou de gestion des crédits de la banque. Un tel accord permet de tirer avantage de la connaissance du marché et de la méthodologie de crédit de l'IMF d'un part et des capacités de financement et de traitement des transactions de la banque d'autre part.

Dans la pratique ces alliances sont rares et celles qui ont perduré, s'il y en a, le sont plus encore. Cet échec s'explique par deux facteurs : d'abord l'alliance stratégique ne permet pas d'exploiter les atouts les plus importants de la banque (infrastructure, image auprès du public, structure de coût), mais revient davantage à ajouter un niveau de complexité au modèle de microfinance autonome. Ensuite, il est difficile construire un bon accord entre une banque et une institution de microfinance. Un « bon accord » attribue à chaque partenaire des coûts, des risques, des responsabilités et un retour de telle manière que les éléments incitatifs et les intérêts de chacun soient mis sur le même plan. Les accords de ce type sont difficiles à élaborer, notamment lorsque le pouvoir des deux parties est inégal. Les IMF sont souvent amenées à renoncer à beaucoup de choses pour convaincre une banque réticente de conclure une alliance et finissent par supporter l'essentiel du risque et des coûts, obtenant peu de retour en échange. Lorsque des erreurs sont commises, des débats sans fin s'engagent sur qui est responsable de quoi.

### *La société de services en microfinance*

Il s'agit d'un modèle récent, testé par ACCION. Une société de services en microfinance est une institution non financière qui fournit des services d'octroi et de gestion de crédits à une banque. La société prend en charge tout le travail de promotion, évaluation, approbation, suivi et recouvrement des crédits. Cependant les crédits eux-mêmes sont portés sur les registres de la banque. La société est rémunérée pour ses services. Elle emploie les agents de crédit et les autres membres du personnel de microfinance, tandis que la banque fournit à son tour des ser-

vices payants à la société (support informatique, ressources humaines, etc.). La société de services peut être une filiale appartenant en propre à la banque ou à plusieurs investisseurs.

Le modèle de société de service cherche à tirer profit des meilleurs éléments des trois méthodes citées précédemment tout en essayant d'en minimiser les inconvénients. Statutairement parlant, ce modèle est une variante de la filiale, avec cette distinction essentielle qu'ici la filiale n'est pas une institution financière. Cette différence apporte plusieurs avantages. La filiale non financière n'a pas besoin d'agrément, n'est pas soumise à la réglementation bancaire et n'a pas besoin d'un capital minimum élevé. Elle est bien plus facile et moins coûteuse à créer et à faire fonctionner.

Le modèle de société de services permet d'éviter plusieurs des inconvénients liés à l'unité intégrée : la société constitue une structure durable dotée de sa propre gouvernance et de ses propres effectifs qui offre aux activités de microfinance un espace autonome. Les transactions étant effectuées au sein d'une entité distincte, la société de service offre aussi un cadre d'opération plus transparent qu'une unité intégrée. Cela forme une structure plus attractive pour l'implication de partenaires techniques tels que des investisseurs ou participants à la gouvernance. Comme elle sert exclusivement une banque donnée la société peut, à l'instar de l'unité intégrée, tirer parti des services de la banque, celle-ci pouvant traiter des processus qui ne nécessitent pas de connaissances spécialisées en microfinance.

Pour aller plus loin, le document présente deux cas de sociétés de services en microfinance, SOGEBANK/SOGESOL en Haïti et Banco del Pichincha/CREDIFE en Equateur. Nous vous les présenterons dans un prochain Bim.

## **Références bibliographiques**

*The Service Company Model : A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance*, ACCION, InSight n°6, septembre 2003

*Autres documents récents sur le sujet :*

- > Pearce, D., Links between Banks & Non-Banks to promote Access to Financial Services for the Poor, 2003
- > Valenzuela, L., Getting the recipe right: the experience and challenges of commercial bank downscalers, 2002
- > Drake, Deborah & Rhyne, E. & eds, The commercialization of microfinance: balancing business and development, 2002