

# **BIM: La société de services en microfinance: deux cas pratiques**

Mardi 13 janvier 2004 Karin BARLET

*Nous vous proposons le 25 novembre dernier un Bim sur les schémas d'intervention des banques commerciales en microfinance. Cette présentation tirée de l'article « The Service Company Model : A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance » d'Accion mettait l'accent sur un nouveau modèle : « la société de services en microfinance ». Comment fonctionne concrètement ce modèle ? Quels sont les responsabilités, gains et risques respectifs des deux partenaires ? Le document présentait deux cas de sociétés de ce type, SOGEBANK/SOGESOL en Haïti et Banco del Pichincha/CREDIFE en Equateur, qui sont l'objet du bim d'aujourd'hui.*

En 1997, ACCION International a mené, avec le soutien financier de l'USAID Equateur, une série de rencontres avec les dirigeants et administrateurs des principales banques commerciales en Equateur. Le but de ces rencontres était de sensibiliser les dirigeants à la microfinance et de les amener éventuellement à élaborer des plans de développement pour le lancement d'activités de microfinance. Sept institutions ont participé à ce processus et deux ont mis au point un plan de développement. Banco del Pichincha a décidé de lancer des activités en partenariat avec ACCION.

## **Banco del Pichincha/CREDIFE en Equateur**

Au cours de la première moitié des années 90, Banco del Pichincha a augmenté son nombre d'agences pour se positionner comme leader en services d'épargne et de crédit à la consommation. Cependant, l'Equateur a connu à partir de 1995 une grave crise économique qui a considérablement réduit le pouvoir d'achat des classes moyennes et par-là la demande de crédit à la consommation. Face à cette situation, la banque avait le choix entre deux possibilités : fermer des agences pour réduire les coûts, comme beaucoup d'autres banques, ou ajouter de nouveaux services à ces agences pour les rentabiliser. Dans ce contexte, le microcrédit s'est avéré une bonne option pour les agences situées dans des zones à bas revenus où vivaient de nombreux microentrepreneurs. Du fait des capacités existantes et inutilisées, l'introduction du microcrédit n'augmenterait pas beaucoup les coûts tout en fournissant une marge financière relativement élevée. Cela permettrait en outre d'exploiter les ressources sous-utilisées (caissiers, liquidités).

Banco del Pichincha et Accion ont choisi le modèle de société de services car il exigeait un capital peu élevé, présentait une structure légère et un processus d'approbation rapide. Les projections initiales montraient l'atteinte du point mort au bout de trois années d'activité et un taux de rendement des fonds propres attractif. Accion jouait dans ce projet le rôle d'assistant technique, d'actionnaire minoritaire dans la société de services et de membre du CA de la société de services. Du point de vue d'Accion, ce modèle est attractif car il permet d'obtenir une place prépondérante en échange d'un relativement faible investissement en capital. Accion remplit ainsi un de ses objectifs, investir en microfinance, et donc obtenir une voix dans la gouvernance, à faible coût.

L'accord entre Banco del Pichincha et sa société de services, CREDIFE, confère à CREDIFE l'entière responsabilité de l'évaluation et de l'approbation des demandes de crédit. Les crédits sont décaissés par Banco del Pichincha et figurent dans les registres comptables de la banque, tandis que CREDIFE, qui assure l'interface avec les clients, est responsable de la gestion des impayés et du recouvrement des prêts en retard. En compensation, CREDIFE perçoit une commission sous la forme d'un pourcentage fixe du portefeuille de prêts. Cette commission a été calculée sur la base du produit anticipé des intérêts, moins le coût des ressources, les provisions et le coût des services fournis par la banque. Le taux de commission peut être réduit si les impayés augmentent au-delà d'un certain niveau. L'accord spécifie par ailleurs comment les provisions sont calculées. Le fait que le taux de commission soit préalablement défini (même s'il est modifiable) signifie que la banque absorbe les fluctuations à court terme du coût des ressources, des provisions et du coût de ses services, tandis que la société de services n'absorbe que le risque de fluctuation de ses propres charges d'exploitation.

Lors des négociations, une grande attention a été portée à la répartition du risque de crédit, la plus grande partie de ce risque étant supportée par CREDIFE. Du fait que les états financiers de CREDIFE sont consolidés avec ceux de la banque, cette dernière est concernée par la rentabilité globale de l'activité. En tant qu'investisseur externe, ACCION s'intéresse davantage au risque et au taux de rendement obtenu par CREDIFE.

Les clients de CREDIFE utilisent Banco del Pichincha pour effectuer les remboursements de leur prêt, ainsi que pour ouvrir des comptes d'épargne et réaliser d'autres transactions bancaires. Dans la plupart des cas, les agences de CREDIFE se trouvent dans le même bâtiment ou proches des agences de la banque, mais elles ne procèdent à aucune transaction physique. CREDIFE a ses propres politiques de recrutement et de rémunération. Elle développe ses propres manuels opérationnels et ses politiques et procédures de crédit.

Le succès de CREDIFE tient notamment à deux éléments clés : la présence au sein de la banque d'un « champion » et le rôle du partenaire technique. Depuis l'origine, l'un des administrateurs de la banque est moteur du projet et trois cadres dirigeants de la banque sont au CA de CREDIFE. Le directeur général de la filiale de courtage de la banque est devenu directeur de CREDIFE et a travaillé avec l'équipe d'assistance technique d'Accion. L'équipe de la banque a apporté son expérience des activités bancaires et Accion son savoir-faire en matière de mise en oeuvre d'opérations de microfinance.

CREDIFE a été légalement instituée en 1998 et a octroyé ses premiers prêts en juillet 1999. Elle a atteint le point mort sur une base mensuelle en 2001, après 18 mois d'activité et durant une grave crise économique. Cette crise a résulté dans la dollarisation du secteur financier équatorien, ce qui a fortement réduit la marge financière de CREDIFE. Depuis le début de son activité, CREDIFE n'a jamais atteint le niveau d'impayés qui déclenche la clause de pénalité. En juin 2003, CREDIFE comptait 18 227 clients actifs, représentant un portefeuille de 16 mil-

lions de dollars. Elle opère à partir d'un réseau de 17 agences, dont quatre comptent la microfinance comme principale activité. CREDIFE suit une trajectoire de croissance rapide.

## **SOGE BANK/SOGESOL en Haïti**

SOGE BANK est la plus grande banque commerciale d'Haïti en montant d'actifs, avec 24 pour cent de part de marché dans le secteur financier haïtien. Elle possède l'infrastructure bancaire la plus étendue du pays, avec 30 agences. L'introduction de SOGE BANK en microfinance a suivi le schéma courant des banques dans ce secteur. L'un des cadres de SOGE BANK s'est intéressé à la microfinance après avoir observé des expériences réussies dans d'autres pays. Ayant convaincu la banque de l'intérêt potentiel de cette activité, une équipe projet a été créée et a lancé une étude de faisabilité menée par Bannock Consulting et financée par une subvention de la banque interaméricaine de développement.

Accion a été sélectionné pour travailler avec SOGE BANK sur la mise en oeuvre du projet. Celui-ci a abouti à la création de SOGESOL en août 2000, avec Accion et ProFund (fonds d'investissement centré sur la microfinance en Amérique latine) en actionnaires minoritaires. SOGESOL a octroyé ses premiers crédits en novembre 2000.

L'accord qui lie SOGESOL et SOGE BANK est structuré un peu différemment de celui de CREDIFE. Il comprend les dispositions suivantes :

Le coût des ressources payé par SOGESOL à SOGE BANK est fondé sur le coût des ressources du marché haïtien

SOGESOL paye à SOGE BANK des frais de transaction (pourcentage prédéterminé du portefeuille) lorsque ses clients utilisent les agences de SOGE BANK (décaissements, remboursements)

SOGESOL paye à SOGE BANK une commission pour d'autres services (marketing, comptabilité, appui juridique, etc.)

Une formule de provisionnement a été définie d'un commun accord, correspondant soit au standard d'Accion CAMEL, soit à 3,5% du portefeuille en cours, selon le montant le plus élevé.

Contrairement à CREDIFE, SOGESOL paye SOGE BANK pour ses services et conserve la différence entre ce coût et le taux d'intérêt perçu sur les prêts. Le revenu de SOGESOL est donc soumis à un risque de variation plus important que celui de CREDIFE.

En août 2003, SOGESOL comptait 6 agences, dont deux en dehors de Port-au-Prince et représentait l'institution de microfinance réglementée la plus importante en Haïti en nombre de clients et en montant du portefeuille. La société a atteint la rentabilité en 2002, après deux années d'opération. La croissance a été réalisée malgré une profonde crise économique et sociale en Haïti, mais a cependant été inférieure à celle projetée initialement et il a été encore plus difficile d'atteindre les objectifs de productivité des agents de crédit.

## **Enseignement des premières expériences**

Jusqu'ici, les premiers résultats du modèle de société de services ont été positifs, notamment en ce qui concerne les coûts de démarrage et d'exploitation. Le support d'une banque commerciale a permis à CREDIFE et SOGESOL de se concentrer sur le perfectionnement de la méthodologie de crédit sans se soucier de l'obtention des fonds et de l'ouverture d'agences à part entière. Cependant, des problèmes liés au service à la clientèle, une résistance générale au changement et ont ralenti la croissance des activités. Accion continue à travailler pour perfectionner le modèle sur la base de l'expérience existante et cherche à répliquer cette expérience sur des marchés plus importants.

Jusqu'ici, l'expérience montre que :

L'entrée des banques commerciales sur ce segment n'est pas nécessairement synonyme de glissement de la cible vers le haut du marché. Les banques proposent des prêts d'un montant moyen comparable à celui des institutions spécialisées du réseau Accion. Les banques partenaires servant déjà une clientèle plus aisée, peu de pression est exercée sur la société de services pour augmenter le montant de ses crédits. Le faible coût des structures permet à celle-ci d'opérer de manière rentable tout en proposant des montants moins élevés.

Ce schéma de fonctionnement nécessite très peu de subventions externes pour démarrer. Chaque institution a reçu une subvention totale, de la phase de pré-faisabilité à la maturité des activités, de moins de 500 000 dollars. La plus grande partie de ce financement a couvert la planification préalable au projet, l'assistance technique spécialisée et la formation. Les banques ont supporté la plupart des coûts liés au projet (temps de travail du personnel de la banque, part importante des coûts d'assistance technique, capital, fonds de crédit et infrastructure).

### **Quelques leçons :**

Toutes les banques ne sont pas préparées de la même façon au lancement de services de microfinance ; choisir la bonne banque (stratégie de banque de détail, réseau existant d'agences sur les marchés appropriés, gamme de produits s'adressant déjà au consommateur particulier) est donc un élément déterminant.

Les chances de succès dans la création et le maintien d'une société de services en microfinance sont largement décuplées par le support personnel d'un membre influent de la direction de la banque.

Les tâches doivent être réparties en fonction de ce que chacun fait le mieux : la banque doit se charger de ce qu'elle sait faire, à savoir la trésorerie, la comptabilité et les fonctions juridiques. L'unité de microfinance doit se concentrer sur ses propres points forts : méthodologie de crédit et opérations au niveau des agences. Dans certains domaines (ressources humaines, systèmes d'information), les deux parties peuvent être amenées à collaborer pour se compléter l'une l'autre.

Les partenaires doivent s'attendre à rencontrer certaines difficultés courantes, notamment une concurrence interne, dans la mesure où la société de services peut se retrouver en concurrence avec les autres filiales ou divisions de la banque. Par exemple, s'il y a encombrement au niveau des agences, cela peut se traduire par une baisse de la qualité du service aux clients de

microfinance. D'une manière générale, une perception interne négative peut conduire à ne pas donner la priorité à la société de services lorsque des problèmes surviennent.

Les sociétés de services sont plus dépendantes des banques que dans d'autres modèles de collaboration car le portefeuille est détenu par la banque. Dans ces conditions, la société de services ne peut pas facilement accéder à d'autres sources de financement ou de services et n'a donc pas de moyen de pression sur la banque pour faire réduire le coût des ressources ou augmenter la qualité des services. Il est donc essentiel que les contrats spécifient de manière détaillée et transparente la nature des relations et des transactions.

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

Karin Barlet pour EspaceFinance