

Commercialisation : surmonter les obstacles à l'accès aux fonds commerciaux tout en maintenant son engagement à atteindre les plus pauvres

Par Larry Reed

Synopsis

Peut-on utiliser les fonds commerciaux afin de desservir les clients les plus pauvres de la microfinance ? Ce chapitre s'intéresse à l'offre courante de capitaux commerciaux destinés à la microfinance et la met en relation avec la demande pour ce type de capitaux ainsi qu'avec la capacité des institutions de microfinance à l'utiliser de manière efficace. Ce chapitre se penche en particulier sur les différents intervenants impliqués dans le transfert au niveau local des capitaux disponibles sur les marchés financiers. Grâce à eux des investissements de plusieurs millions de dollars peuvent être distribués sous forme de prêts de 50 et 100 \$. Suite à différents entretiens menés avec des opérateurs spécialisés dans l'offre et de la demande ainsi qu'avec des intermédiaires, ce chapitre examine la manière dont le financement commercial est utilisé pour desservir les personnes très pauvres, de même que les raisons empêchant la multiplication d'un tel processus. En conclusion, certaines recommandations sont proposées sur les actions que pourraient entreprendre les différents intervenants de la communauté financière mondiale afin s'assurer de l'accessibilité les marchés de capitaux nationaux et internationaux à ceux qui pourraient le plus en bénéficier.

Avoir notre part du gâteau et pouvoir la manger

Aujourd'hui, la gauche et la droite s'accordent sur peu de points. La microfinance est l'une de ces exceptions. Pour les partisans du libéralisme, la microfinance dessert les populations les plus pauvres au monde, en leur offrant des prêts de 50 \$. Ceux-ci permettent aux personnes qui ont du mal à survivre de s'intégrer dans un système économique en lançant leur propre entreprise. Pour les conservateurs, la microfinance réussit à mettre la loi du marché au service de la lutte contre la pauvreté : les institutions de microfinance qui appliquent les taux d'intérêt en vigueur sur le marché peuvent couvrir leurs coûts et accroître leurs opérations en empruntant ou vendant des capitaux, tout en offrant aux investisseurs des rendements aux taux du marché. De la sorte, ces institutions peuvent attirer des sources presque illimitées de capitaux commerciaux et ainsi réduire les subventions publiques nécessaires pour lutter contre la pauvreté.

Je me suis souvent demandé ce qui se passerait si les deux groupes se retrouvaient dans une même pièce et qu'on leur demandait pourquoi ils soutiennent la microfinance. De combien de temps auraient-ils besoin pour réaliser le fait qu'ils parlent en fait de la même chose ?

Mais parlent-ils de la même chose ? La microfinance attire ces deux groupes parce qu'ils ont l'illusion que deux choses soient possibles en même temps : ils croient que l'on peut desservir les personnes extrêmement pauvres tout en offrant aux investisseurs des retours sur leur investissement aux taux du marché. Certes, beaucoup d'IMF réussissent à desservir les plus pauvres parmi les personnes économiquement actives de leurs pays. De nombreuses IMF utilisent également des fonds commerciaux de différente nature, tels que l'épargne, l'emprunt et les investissements en capitaux. Mais existe-t-il des institutions qui fassent les deux à la fois : desservir ceux qui sont classés parmi les plus pauvres de la société et payer des taux commerciaux sur le financement qu'elles reçoivent ?

C'est une question importante que se pose aujourd'hui dans le secteur de la microfinance. S'il est possible de faire les deux à la fois, l'une des contraintes principales rencontrées par la microfinance dès ses débuts aura disparu. Ce secteur qui dépend de subventions de donateurs (allant de 500 millions à 1 milliard de dollars au total par an) aurait alors soudain accès aux centaines de milliards de dollars échangés chaque année sur les marchés de capitaux internationaux ou déposés sous forme d'épargne. D'un autre côté, s'il n'est pas possible de faire les deux en même temps, si l'on ne peut desservir les plus pauvres tout en payant des taux commerciaux sur les fonds reçus, la communauté de la microfinance va alors se diviser rapidement. Ceux utilisant les fonds commerciaux pour financer leur croissance travailleront de plus en plus avec les segments les mieux nantis du marché de la microfinance. Ils réussiront de la sorte à générer des retours sur l'investissement attrayants et deviendront des intervenants de plus en plus prisés dans le marché financier national. Mais ils obtiendront ce succès en délaissant les pauvres. Ceux qui chercheront avant tout à desservir les plus pauvres ne pourront pas accéder au financement commercial. Leur croissance sera limitée par les subventions que les gouvernements et autres donateurs voudront bien leur allouer.

Quelques définitions

L'une des difficultés rencontrées dans le secteur de la microfinance est le manque de précision sur certains termes employés. Le titre de ce chapitre comprend deux termes utilisés dans ce secteur de façon très élastique : « fonds commerciaux » et « les plus pauvres ». J'aimerais donner ma définition de ces termes et de quelques expressions connexes. Je ne

cherche pas à donner une définition universelle, mais plutôt à clarifier la signification de ces mots tels qu'ils sont utilisés dans ce chapitre.

Fonds commerciaux : Ce sont des fonds d'investissement auxquels est rattaché un taux de rendement déterminé par le marché libre. Les exemples les plus simples sont les suivants : dépôts d'épargne des clients libres de choisir où ils veulent épargner ; prêts octroyés par des institutions financières locales aux taux pratiqués sur le marché. La définition se complique lorsqu'il s'agit de fonds d'investissements sociaux ou lorsque ces investissements ont lieu dans des pays où les banques ont l'obligation d'investir un certain pourcentage de leur portefeuille dans la microfinance. Les restrictions ou réglementations appliquées à ces fonds peuvent permettre aux IMF d'y avoir accès à un taux moins élevé que ce qu'elles auraient dû payer sur le marché libre. Dans le cadre de ce chapitre, j'inclus dans la définition des fonds commerciaux les fonds d'investissement sociaux et les fonds investis conformément aux réglementations gouvernementales. Même s'ils ne sont pas purement commerciaux, ces types de fonds aident les IMF à se rapprocher des marchés commerciaux.

Les plus pauvres : La Campagne du Sommet du Microcrédit (MCS) a une définition claire des populations les plus pauvres : ce sont les personnes qui vivent avec moins de 1 \$US par jour (à la parité du pouvoir d'achat) ou ceux se situant dans la moitié inférieure de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté national de leur pays. Hélas, les termes utilisés par les IMF et les données qu'elles recueillent ont tendance à être beaucoup moins précis que la définition de la Campagne, cela pour de bonnes raisons. La mesure du revenu peut s'avérer très difficile à effectuer dans certaines régions du monde où les comptes ne sont pas toujours tenus par écrit et où les revenus ne se présentent pas toujours sous une forme monétaire. Alors que l'USAID,

SEEP, IRIS et d'autres organisations cherchent à développer des outils rentables de mesure de la pauvreté qui pourraient être utilisés par les opérateurs du secteur (voir le chapitre 1 de ce livre), nous devons pour le moment nous contenter de données indirectes imparfaites pour identifier les organisations qui desservent effectivement les plus pauvres.

De plus, différents termes concernant la pauvreté ont tendance à être utilisés de manière interchangeable, ce qui complique davantage les choses. Voici ma propre définition des termes utilisés dans ce chapitre :

- **Les plus pauvres des pauvres** – Ce sont les personnes qui n'ont pas les capacités physiques ou mentales de générer des revenus réguliers pour elles-mêmes ou qui ne peuvent compter sur personne pour leur apporter un revenu régulier. Dans la plupart des cas, les IMF ne peuvent pas offrir de prêts à ces personnes parce qu'elles n'ont pas d'activités auxquelles rattacher ces prêts. Cependant, les IMF peuvent parfois leur offrir d'autres services financiers (certaines IMF ont su trouver des moyens innovateurs pour œuvrer avec ce groupe).¹
- **Les plus pauvres parmi les personnes économiquement actives** – C'est le segment de population juste au-dessus des plus pauvres parmi les pauvres. Ces personnes peuvent gagner leur vie en travaillant, mais elles se trouvent souvent sans travail ou sous-employées, ne générant pas suffisamment de revenus pour avoir une alimentation suffisamment régulière et un gîte adéquat. Elles sont aussi très vulnérables aux chocs économiques qui absorbent le peu de revenus qu'elles réussissent à gagner.
- **Les personnes très pauvres** – Ce sont les clients qui ont un solde dû moyen de moins de 150 \$ ou ceux dont le solde dû moyen est de moins de 25 % du revenu moyen *per capita* (mesuré par le revenu national brut *per capita*). Même si cette définition se base sur des

mesures imparfaites, elle fournit néanmoins un critère commun sur lequel comparer différents programmes.

- **Les personnes pauvres** – Toutes les personnes vivant au-dessous du seuil national de pauvreté de leurs pays respectifs.

Bref historique sur la manière dont nous en sommes arrivés là

Le mouvement de la microfinance moderne a débuté au début des années 1970, quoique ses antécédents remontent à quinze siècles en arrière, avec les systèmes de prêts des temples bouddhistes et hindous en Chine et en Inde. Dans différentes parties du globe, des intellectuels innovateurs ont commencé simultanément à tester différentes manières d'utiliser la finance pour permettre aux pauvres de regagner leur dignité et leur créativité innées. La plus importante leçon apprise durant ces premières années a été que les pauvres représentaient un risque acceptable pour l'octroi de prêts. Avec peu ou sans accès aux sources de capitaux et une ferme volonté d'améliorer les conditions de vie de leurs enfants, les pauvres ont démontré leur désir de rembourser leurs emprunts afin de pouvoir continuer à avoir accès à d'autres prêts pour améliorer leurs conditions de vie.

Pendant les dix années qui ont suivi, les IMF se sont concentrées sur la manière dont les prêts étaient octroyés aux pauvres et la manière dont les paiements étaient recouverts. Octroyer des prêts à de petits ou de grands groupes de personnes s'avérait un moyen beaucoup plus rentable d'offrir ce service et de percevoir les remboursements. Les garanties de groupe étaient un moyen fiable de garantir les remboursements réguliers. Les organisations qui ont réussi à

maintenir des coûts de transaction peu élevés, un taux de remboursement élevé et des taux d'intérêt équivalents aux taux du marché ont découvert qu'elles pouvaient d'elles-mêmes couvrir tous leurs coûts d'exploitation. L'argent des gouvernements a commencé à envahir le secteur quand les donateurs des agences publiques se sont intéressés à l'idée d'un programme de réduction de la pauvreté ayant la capacité de maintenir la valeur de ses actifs et de couvrir ses coûts d'opération.

Les années 1990 ont été la décennie des grandes visions. Les IMF capables de couvrir leurs propres coûts d'opération ont commencé à chercher un moyen d'augmenter leurs activités pour mieux répondre au volume de la demande de leur pays. Mais ces IMF en croissance se retrouvèrent face à un dilemme. Alors que la plupart des institutions se lançaient dans le secteur et augmentaient la taille de leurs activités à l'aide de fonds subventionnés, le financement disponible de la part des donateurs était insuffisant pour assurer leur croissance. Les institutions pionnières ont alors commencé à chercher d'autres types de financement sur les marchés de capitaux. Elles ont cru qu'avec leur programme performant, elles pouvaient se permettre de payer des intérêts sur leurs capitaux empruntés tout en continuant à couvrir leurs coûts. Certaines institutions ont décidé de se transformer en banques réglementées afin de pouvoir mobiliser l'épargne publique. D'autres ont emprunté des capitaux auprès du secteur commercial local. D'autres encore ont approché les investisseurs internationaux socialement responsables et ont bénéficié d'investissements provenant de branches d'organisations multilatérales, telles que la Société financière internationale. L'intérêt des investisseurs pour ce marché s'est accru davantage parce que cette intervention leur permettait d'accomplir une bonne action tout en bénéficiant d'un retour sur leur investissement. Mais ils ont bientôt dû à leur tour faire face à un dilemme. Devant les milliers d'organisations de microfinance sollicitant plus de capitaux,

comment pouvaient-ils faire la distinction entre un financement risqué et rentable ? Les agences de notation se sont multipliées pour répondre à cette demande et fournir des services d'évaluation indépendants sur la performance des organisations de microfinance.

Au tournant du siècle, tous les intervenants étaient à leur poste. La plupart des éléments reliant les plus pauvres du monde aux plus grandes sources internationales de capitaux avaient été mis en place. Que s'est-il passé depuis ? Avons-nous réussi à établir un lien entre l'entrepreneur éthiopien qui tire le diable par la queue et les agents de change de Wall Street ? Mieux encore, avons-nous réussi à relier les personnes pauvres d'un pays qui cherchent à emprunter avec les personnes pauvres du même pays qui cherchent à épargner ? La commercialisation accrue du secteur de la microfinance a-t-elle au contraire servi à augmenter la taille des prêts et à abandonner les services aux personnes très pauvres ?

Pour répondre à ces questions, j'ai discuté avec des chefs de file dans quatre différents domaines du secteur de la microfinance : les chefs des institutions de détail qui desservent les personnes très pauvres, les chefs des agences de notation qui évaluent la solvabilité des organisations de microfinance, les partenaires et les promoteurs qui aident à développer l'ensemble du secteur et les investisseurs commerciaux qui veulent investir leurs fonds tout en obtenant un taux de rendement aux conditions du marché. Ces personnes mettent en place les maillons de la chaîne qui lie le financement commercial aux clients les plus pauvres.²

La rentabilité des services offerts aux personnes très pauvres

Que faut-il pour offrir des prêts aux clients très pauvres et générer un rendement financier suffisamment élevé pour attirer les investissements commerciaux des épargnants locaux ou des investisseurs internationaux ? Le tableau suivant utilise les données du Microfinance Information Exchange (MIX) Marketplace 2004 Benchmark. Il compare les coefficients de rendement de 302 institutions de microfinance différentes, classées par marché cible (inférieur, large, élevé et petite entreprise). Les chiffres révèlent des informations importantes sur l'octroi de prêts aux personnes très pauvres. Comparez les organisations prêtant aux segments les plus pauvres du marché à celles prêtant aux autres segments du marché. Les premières prêtent des montants bien plus petits (le solde dû médian est six fois moins élevé que celui du prochain segment), leurs clients sont principalement des femmes (93 % de clientes comparés à 58 % et moins dans les autres segments) et elles ont un rendement très élevé (avec plus de clients par agent de crédit et des coûts moins élevés par prêt que les autres segments).

Ce tableau illustre également l'équation économique de base de l'offre de prêts aux personnes très pauvres :

- **Prêter aux personnes très pauvres peut être rentable** – Le résultat médian des organisations desservant les segments pauvres du marché montre qu'elles peuvent atteindre des coefficients d'autosuffisance financière de plus de 100 % et des rendements positifs sur les capitaux et les actifs. (Une analyse de régression faite par le MIX sur ces données n'a pas trouvé de différence statistique significative entre les rendements obtenus par les organisations desservant les segments les plus pauvres du marché et celles desservant les segments les moins pauvres).

- **Prêter aux personnes très pauvres coûte plus cher** – Même si le coût par emprunteur est moins élevé pour les organisations desservant les segments les plus pauvres du marché, les coûts rapportés à leur portefeuille de prêts sont toujours beaucoup plus élevés que ceux des organisations desservant les autres segments.
- **Ceux qui prêtent aux personnes très pauvres appliquent des taux d'intérêt plus élevés** – Pour être rentables, ces institutions doivent appliquer des taux d'intérêt plus élevés auprès de leurs clients. Chaque dollar prêté aux personnes très pauvres coûte en moyenne 31 cents à ces institutions. Pour couvrir ces coûts, elles exigent des taux d'intérêt et des frais qui leur permettent de gagner 34 cents par dollar prêté.³

Tableau 3.1 : Références des institutions de microfinance en 2004

Tiré du MicroBanking Bulletin, vol. 11, 2005

		Marché cible			
		Segment inférieur du marché (segments les plus pauvres)	Général	Segment supérieur du marché (mieux nantis)	Petites entreprises
INDICATEUR DE LA COUVERTURE					
Total des actifs.	\$US	2 265 954	8 250 796	13 787 572	16 143 380
Nombre d'emprunteurs actifs	#	14 976	8 239	8 208	5 861
Pourcentage de femmes emprunteuses	%	93,3	58,7	49,8	48,1
Portefeuille de prêts brut	\$US	1 833 845	5 729 449	13 252 299	11 571 593
Capital restant dû moyen	\$US	109	754	1 585	1 559
Capital restant dû moyen / Revenu national brut par habitant	%	14,5	51,6	175,3	275
Epargnes volontaires	\$US	-	-	2 513 140	2 291 956
PERFORMANCE FINANCIERE GENERALE					
Rendement des actifs	%	1,2	1,9	4,8	2,0
Rendement des fonds propres	%	4,8	7,0	14,5	12,9
Auto-suffisance d'exploitation	%	113	121	127	120
Auto-suffisance financière	%	104	111	121	115
REVENUS					
Ratio des revenus financiers	%	31,25	27,4	21,8	22
Marge bénéficiaire	%	3,65	10,2	17,4	13,4
Rendement du portefeuille brut (nominal)	%	40,2	33,7	23,9	28,2

Rendement du portefeuille brut (réel)	%	33,7	26,8	21,2	22,1
DEPENSES					
Ratio des dépenses totales	%	30,9	26,2	16,6	18
Ratio des dépenses financières	%	5,9	6,35	4,7	3,3
Taux de pertes sur créances irrécouvrables	%	1	1,45	0,9	1,2
Ratio des charges d'exploitation	%	22,65	14,65	11,1	13,8
Ratio des charges du personnel	%	12,45	8,35	6,2	6,7
Ratio des dépenses administratives	%	9,55	6,9	5,3	7,1
Ratio des dépenses de retraitement	%	1,9	1,65	0,8	0,4
EFFICIENCE					
Charges d'exploitation/ portefeuille de prêts	%	33	20	14	28
Charges du personnel / portefeuille de prêts	%	18	10	8	12
Salaire moyen / Revenu National Brut par habitant	%	3	5	10	16
Coût par emprunteur	\$US	33	144	223	334
Coût par prêt	\$US	32	144	223	338
PRODUCTIVITE					
Nombre d'emprunteurs par employé	#	157	101	71	52
Nombre de prêts par agent de crédit	#	281	204	179	97
RISQUE					
Portefeuille à risque > 30 jours	%	1,5	2,4	2,6	3,4
Taux de pertes sur créances irrécouvrables	%	1,1	1,1	0,3	1,6

C'est sur ce point que les discussions entre la droite et la gauche commencent à diverger. Comment peut-on renforcer l'autonomisation des pauvres s'ils doivent payer des taux d'intérêt plus élevés que les riches ? La réponse la plus simple est qu'il coûte plus cher d'offrir des prêts plus petits. Cela ne devrait pas nous surprendre. Le prix unitaire de presque tout produit augmente lorsqu'il est vendu en petites unités. Les gens qui achètent des produits en plus petite quantité paient invariablement plus par unité que ceux qui achètent en grande quantité. Il en est de même pour l'argent, à la seule différence près que lorsque le produit est une somme d'argent, la marge exigée par le détaillant est indiquée alors qu'elle est dissimulée pour la plupart des autres produits.

Au fond, ceux qui ont recours à un financement commercial et distribuent ensuite ces fonds aux personnes très pauvres ressemblent beaucoup aux vendeurs sur le marché des pauvres.

Ils achètent en grosse quantité, divisent le produit en quantités suffisamment petites pour qu'une personne pauvre puisse l'acheter et exigent un prix suffisamment élevé pour couvrir leurs coûts d'emballage et de distribution. Les tableaux présentés montrent que le coût de financement – le montant que les institutions de microfinance paient pour l'argent qu'elles empruntent – ne constitue qu'une petite portion de l'ensemble de leurs coûts. Damian von Stauffenberg de MicroRate remarquait que : « Les institutions que nous notons ont des coûts d'exploitation moyens qui varient entre 30 et 50 %. Les coûts directement liés aux fonds commerciaux représentent environ 10 %. De faibles gains de productivité de la part d'une IMF peuvent considérablement diminuer ses charges d'exploitation de manière à compenser totalement les coûts des fonds commerciaux ».

La chasse

J'ai ensuite étudié des institutions qui répondaient aux deux critères établis par ce chapitre : elles offrent des services financiers aux personnes très pauvres et ont recours à des fonds commerciaux. J'ai découvert que beaucoup de statistiques et d'opinions se contredisaient. Il n'existe aucune définition standard dans le secteur pour des termes tels que « les plus pauvres » et « très pauvres ». Même lorsque ces définitions existent, la plupart des IMF ne classent pas leurs clients en fonction de celles-ci. Certaines IMF réussissent très bien à s'assurer que leurs clients font partie des personnes les plus pauvres des communautés qu'elles desservent. Mais les outils utilisés, tels que le Classement de richesse participatif (*Participatory Wealth Ranking*) ou un indice de pauvreté reposant sur la possession d'un terrain ou d'une habitation, ne

permet généralement pas de recueillir des données qui peuvent être comparées entre différents pays.

L'étude des données du MIX Marketplace a d'ailleurs révélé que ces statistiques perdaient de leur pertinence lorsqu'on les comparait à celles d'autres pays. Je me suis intéressé aux organisations financièrement rentables qui offraient en moyenne des prêts de 100 \$ ou moins. La plupart des organisations de cette liste étaient asiatiques et africaines, mais une ou deux d'entre elles opéraient en Amérique latine. J'ai ensuite fait un inventaire des organisations financièrement rentables ayant un solde dû moyen de moins de 25 % du RNB *per capita*. La liste que j'ai obtenue ne comprenait aucune organisation opérant dans les pays les plus pauvres. J'ai ensuite combiné ces deux listes et obtenu une liste de 16 organisations de microfinance desservant les clients très pauvres et utilisant une forme de financement commercial (voir tableau 3.2). Ce n'est pas une liste exhaustive mais elle inclut suffisamment d'organisations pour étudier certaines des stratégies utilisées, de même que les difficultés rencontrées lorsque les organisations utilisent des fonds commerciaux pour desservir les plus pauvres.

Tableau 3.2 : Les institutions de microfinance qui desservent les personnes très pauvres et utilisent des financements commerciaux.

<u>Nom de l'organisation</u>	<u>Pays</u>	<u>Type d'organisation</u>	<u>Nombre de clients</u>	<u>Capital restant dû moyen (CRDM)</u>	<u>CRDM/ RNB par habitant</u>	<u>Portefeuille de prêts brut</u>	<u>Rendement des actifs</u>	<u>Rendement des fonds propres</u>	<u>Auto-suffisance d'exploitation</u>	<u>PAR (30)</u>	<u>Ratio des revenus financiers</u>	<u>Ratio des dépenses totales</u>	<u>Ratio des dépenses financières</u>	<u>Ratio des charges d'exploitation</u>	<u>Coût par emprunteur</u>
<i>Cible exclusive</i>															
ACSI	Ethiopie	CFNB	351 163	104 \$	94,30 %	36 414 559 \$	7,54 %	19,45 %	231,79 %	1,75 %	13,26 %	5,72 %	1,74 %	4,25 %	5,9
CRECER	Bolivie	Autre	55 617	161 \$	16,70 %	8 933 065 \$	8,46 %	19,90 %	129,86 %	0,41 %	36,78 %	28,32 %	4,93 %	22,99 %	50
ProMujer	Bolivie	ONG	48 496	117 \$	15,40 %	7 150 439 \$	7,09 %	10,78 %	140,78 %	0,81 %	24,47 %	17,38 %	1,52 %	14,87 %	32,5
SHARE	Inde	CFNB	368 996	109 \$	15,40 %	40 218 274 \$	3,15 %	24,63 %	120,03 %	0,19 %	29,77 %	24,81 %	10,59 %	14,22 %	17,1
Spandana	Inde	CFNB	385 996	142 \$	14,90 %	54 621 671 \$	8,35 %	94,10 %	192,55 %	0,01 %	17,91 %	9,30 %	5,35 %	3,68 %	5,5
Nirdhan	Nepal	Banque	68 601	110 \$	42,20 %	3 587 302 \$	-0,02 %	-0,70 %	101,15 %	10,30 %	14,09 %	11,41 %	3,87 %	6,50 %	14,0
LAPO	Nigeria	ONG	29 812	63 \$	16,20 %	1 194 633 \$	8,86 %	15,95 %	125,22 %	1,00 %	44,01 %	35,15 %	1,25 %	31,25 %	28,1
KMBI	Philippines	ONG	80 078	52 \$	4,40 %	4 129 804 \$	5,83 %	18,00 %	113,60 %	0,20 %	48,72 %	42,89 %	3,37 %	39,34 %	29,9
TSKI	Philippines	ONG/Banque rurale	162 867	70 \$	3,60 %	11 362 079 \$	4,31 %	44,35 %	114,17 %	1,49 %	34,75 %	30,43 %	4,49 %	24,35 %	29,8
TSPI	Philippines	ONG	144 064	131 \$	6,80 %	9 153 101 \$	10,87 %	28,61 %	120,58 %	0,87 %	41,35 %	34,29 %	2,64 %	29,78 %	33,7
Small Enterprise Foundation	Afrique du Sud	ONG	27 538	146 \$	3,90 %	4 024 662 \$	-4,42 %	-9,84 %	91,94 %	0,49 %	50,42 %	54,84 %	5,09 %	49,44 %	90,1
<i>Cible générale</i>															
Banco Nordeste (CrediAmigo)	Brésil	Division d'une banque	162 868	250 \$	8,10 %	40 749 313 \$	4,31 %	38,01 %	110,02 %	1,88 %	47,30 %	42,99 %	16,15 %	23,86 %	56,9
OISASL/Sinapi Aba	Ghana	S&L/ONG	53 029	80 \$	21,00 %	4 240 557 \$	0,49 %	0,73 %	103,38 %	1,01 %	40,00 %	38,69 %	0,90 %	37,62 %	50,1
Compartamos	Mexique	CFNB	402 007	326 \$	4,80 %	101 023 790 \$	18,26 %	48,50 %	167,88 %	0,56 %	69,75 %	41,55 %	9,84 %	30,07 %	121,4
Zakoura	Maroc	ONG	174 480	144 \$	9,50 %	24 280 795 \$	13,85 %	26,53 %	166,05 %	0,46 %	34,81 %	20,97 %	2,31 %	20,59 %	26,3
Kashf	Pakistan	ONG	67 552	119 \$	0,40 %	8 068 304 \$	8,97 %	17,53 %	186,97 %	0,66 %	19,27 %	10,31 %	2,02 %	7,74 %	17

Sources des données : Marketplace MIX FIN
ANNEE 2004

Cette liste a suscité une certaine controverse lorsque j'ai interviewé des experts du secteur. Le principal point de désaccord portait sur la question de Compartamos, que j'avais incluse dans ma liste. Compartamos est une compagnie financière mexicaine qui octroie des services aux pauvres en utilisant principalement la méthode des caisses villageoises. « Je pense que Compartamos fait définitivement partie de ce groupe parce qu'elle a mis en place les stratégies les plus innovatrices pour accéder aux marchés de capitaux commerciaux et parce qu'elle dessert un grand nombre de clients très pauvres », a dit Bob Christen, directeur du Boulder Microfinance Training Program. Il a ajouté : « Le solde dû moyen rapporté au RNB *per capita* est l'un des plus bas d'Amérique latine ».

Syed Hashemi, du CGAP a exprimé un point de vue différent : « Compartamos ne devrait pas faire partie de cette étude si vous étudiez le recours aux fonds commerciaux de la part d'organisations dont l'activité principale est de desservir les plus pauvres. Les organisations qui travaillent avant tout avec les plus pauvres peuvent avoir à résoudre des problèmes différents. Compartamos est une fantastique organisation qui dessert beaucoup de clients très pauvres, mais ses activités ne se concentrent pas exclusivement sur les plus pauvres ».

Le désaccord est axé sur la mission principale de l'organisation. Certaines organisations ne travaillent qu'avec les plus pauvres. Elles font des essais afin de vérifier que leurs clients remplissent les conditions de pauvreté établies par l'organisation.

D'autres organisations ont un centre d'intérêt plus large et desservent les personnes vivant au bas de l'échelle économique, ainsi que celles vivant un ou deux échelons au-dessus.

Dans le cadre de ce chapitre, je m'intéresse aux organisations qui desservent les personnes très pauvres à l'aide des fonds commerciaux, que ces organisations se concentrent ou non exclusivement sur les personnes très pauvres. Cependant, la nature de la mission d'une organisation implique des stratégies et des défis différents. J'ai donc fait la distinction, parmi les institutions étudiées, entre celles qui se concentrent exclusivement sur les personnes très pauvres et celles qui desservent un plus grand ensemble de clients. J'ai ensuite comparé les différentes stratégies qu'elles utilisent.

Sur la question du financement, je me suis intéressé aux IMF payant un montant proche des taux commerciaux sur leurs fonds empruntés. Dans beaucoup de cas, les fonds reçus par les IMF étaient toujours, d'une manière ou d'une autre, quelque peu subventionnés : par exemple, l'organisme prêteur principal d'une IMF était une banque gouvernementale créée pour servir les organisations de microfinance (aux Philippines) ou bien le gouvernement exigeait qu'un certain pourcentage des prêts d'une banque commerciale soit alloué au secteur de la microfinance (en Inde). D'autres organisations obtiennent du financement au taux du marché auprès d'institutions financières locales, mais ont besoin de garanties subventionnées pour pouvoir en bénéficier.

Une étude plus détaillée du tableau révèle certaines caractéristiques communes à toutes ces organisations, ainsi que certaines différences.

- Différentes formes de structures légales, parmi lesquelles on trouve les organisations non gouvernementales (ONG), les sociétés financières non bancaires (SFNB), les IMF bancaires et les banques commerciales.
- Un solde dû peu élevé : même si la taille des prêts varie en fonction du niveau de richesse du pays, presque toutes les institutions étudiées avaient un solde dû moyen très faible, particulièrement comparé au RNB *per capita*.
- Coûts et taux d'intérêt élevés : presque toutes les institutions avaient des coûts élevés liés aux activités de prêts de petits montants et couvraient ces coûts en pratiquant des taux d'intérêt plus élevés. Trois IMF faisaient exception, soit ACSI en Éthiopie, Kashf au Pakistan et Nirdhan au Népal. Celles-ci réussissaient à payer des salaires très faibles à leurs employés (comparé à d'autres IMF de cette liste) et à faire bénéficier leurs clients de ces économies en pratiquant des taux d'intérêt beaucoup moins élevés.
- Nombre élevé de clients : toutes ont plus de 25 000 clients. Compartamos est la plus grande organisation de la liste avec plus de 400 000 clients.

Ces institutions ont différents moyens d'accéder aux fonds commerciaux. Voici les stratégies principales qu'elles emploient.

- **Allier une banque commerciale à des ONG et des groupes d'entraide** – SHARE et Spandana en Inde reçoivent la majorité de leur financement de la banque ICICI, la plus grande banque privée d'Inde. ICICI dessert les personnes très pauvres à travers des partenariats avec des IMF communautaires. L'une des méthodes utilisée consiste à se servir de l'ONG ou de la SFNB comme agent de déboursement et de recouvrement des prêts, tandis qu'ICICI fournit le capital. Une autre approche consiste à titriser les portefeuilles en achetant le portefeuille de créances de l'IMF à un taux négocié entre les deux parties, puis de libérer un montant de capital pour que l'IMF le prête à de nouveaux clients. L'année dernière, la banque ICICI a conclu un accord de titrisation de 4,3 millions de dollars avec SHARE, incluant une aide de la Grameen Foundation, notamment. ICICI a aujourd'hui des partenariats avec plus de 100 IMF en Inde. Ensemble, celles-ci offrent un total de 300 millions de dollars sous forme de prêts à 3 millions de clients. Selon le classement de ICICI, 20 % de ces clients sont parmi les « très pauvres » et 92 % vivent avec 2 \$US ou moins par jour.
- **S'attaquer aux segments pauvres du marché** – Banco do Nordeste, une banque de développement au Nord-Est du Brésil, a créé un programme de prêts pour les microentrepreneurs, avec le soutien d'ACCION International. En s'appuyant sur la base d'épargne existante de la banque, CrediAmigo a mis en place en moins de cinq ans un portefeuille de 40 millions de dollars desservant plus de 160 000 clients. CrediAmigo a utilisé l'infrastructure existante des agences de la banque tout en établissant quelques agences elle-même. Elle possède aujourd'hui 166 agences dans 11 États au Nord-Est du Brésil, la région la plus pauvre du pays. Banco do Nordeste a aussi élaboré des méthodes innovatrices de distribution de services financiers dans les

zones reculées du pays, en se servant des points de vente dans les magasins d'alimentation locaux.⁴

- **Jouer parmi les grands** – Comptant plus de 400 000 clients, Compartamos est l'une des plus grandes IMF d'Amérique latine. Pour soutenir sa croissance, Compartamos a non seulement utilisé des marges de crédit établies avec des banques commerciales mais a aussi vendu des obligations aux investisseurs institutionnels du Mexique. Ces obligations, émises par Citiban/Banamex, ont très bien été cotées par Standard and Poors, Fitch. Elles sont devenues si populaires sur les marchés financiers mexicains que la dernière émission de 30 millions de dollars a été sursouscrite de presque trois sur un. Dans l'ensemble, Compartamos a mobilisé plus de 70 millions de dollars avec ces obligations.
- **Emprunts locaux** – L'institution Lift Above Poverty Organization (LAPO) au Nigeria finance plus d'un tiers de son portefeuille par des emprunts auprès des banques locales. Le plus grand investisseur de Small Enterprise Foundation (SEF) d'Afrique du Sud est un fond d'investissement responsable établi en Afrique du Sud. TSKI aux Philippines finance la majorité de son portefeuille par des fonds de la People's Credit and Finance Corporation, une institution créée par le gouvernement pour investir dans les IMF.
- **Emprunts locaux avec des garanties internationales** – OISASL au Ghana emprunte des capitaux auprès d'une banque commerciale du Ghana, mais cette dernière exige une garantie du Opportunity International Loan Guarantee Fund (Fonds de garantie des emprunts d'Opportunity International) pour conclure le partenariat. SEF a une garantie similaire auprès de Shared Interest.

- **Emprunter auprès des sources de financement étrangères** – La plupart des fonds de KMBI proviennent de Oikocredit, une société d'investissement social néerlandaise qui prête à KMBI en devise locale. SEF emprunte auprès de Triodos Bank aux Pays-Bas, avec une assurance sur les devises étrangères fournie par HIVOS, une ONG néerlandaise.
- **Mobilisation de l'épargne** – L'Opportunity International Bank of Malawi (OIBM) ne fait pas partie des institutions présentées dans ce tableau, car son coefficient d'autosuffisance d'exploitation s'élève à 86 %. Ceci en partie dû au fait qu'elle est une institution jeune en pleine croissance et parce que sa principale source de capital de refinancement, l'épargne des pauvres, a un coût administratif élevé. En faisant usage de cartes électroniques qui enregistrent les empreintes digitales et identifient les clients, OIBM a créé plus de 45 000 comptes d'épargne en trois ans pour les clients pauvres, avec un total de dépôts de plus de 5 millions de dollars et un solde d'épargne moyen par compte de 119 \$. Dans son cas, la demande pour des services d'épargne est plus élevée dans les communautés pauvres que la demande de crédit, avec cinq épargnants pour un emprunteur.

Desservir à la fois les personnes très pauvres et les personnes moins pauvres

Les organisations qui ne servent pas exclusivement les personnes très pauvres ont l'avantage de générer les revenus nécessaires pour couvrir les coûts rattachés à l'usage de fonds commerciaux. Elles ont un marché plus vaste à couvrir dans chaque communauté et la taille moyenne de leurs prêts est plus importante que celle des organisations n'oeuvrant

qu'avec les personnes très pauvres. La question est de savoir si les personnes très pauvres continueront à faire partie de leur clientèle, à mesure que le niveau de leurs activités augmentera, ou si les avantages financiers proposés par les institutions financières les amèneront à œuvrer presque exclusivement avec des clients moins pauvres. Les organisations ayant utilisé des fonds commerciaux ont-elles délaissé les clients les plus pauvres du marché ? Les dirigeants de ces institutions ne le pensent pas. Benjie Montemayor, d'OISASL s'exprime ainsi : « Si vous voulez réellement desservir les pauvres à grande échelle, vous devez avoir recours à des emprunts commerciaux. Tout le reste, c'est des histoires ».

Carlos Labarthe, de Compartamos, partage le point de vue de Montemayor : « Même si nous augmentons le niveau de nos activités, nous continuons à desservir la même clientèle. C'est pour elle que nous existons. Elle constitue notre âme et nos racines ».

Ces deux dirigeants nous mettent en garde contre l'utilisation de prêts de taille moyenne pour déterminer si une organisation s'éloigne ou non de sa mission. « Si nous faisons bien notre travail, la taille moyenne de nos prêts devrait augmenter. Beaucoup de nos clients sont avec nous depuis plus de 15 ans. Ils ont réussi et leurs besoins financiers ont augmenté en même temps que notre organisation. Nous avons dû développer de nouveaux produits pour les soutenir », a dit Labarthe.

Montemayor croit que l'augmentation de la taille moyenne des prêts est une preuve qu'OISASL remplit bien sa mission, à savoir de transformer les vies de ses clients. À ce sujet, il affirme : « Le maintien d'une faible taille moyenne de prêts indique un taux élevé d'abandon. Plus de 30 % de nos clients ont déjà contracté leur cinquième emprunt successif. Nous voulons continuer à croître avec ces clients. Si cela signifie que la taille moyenne de nos prêts augmente, c'est une bonne affaire. Nous voulons nous assurer que la taille moyenne des premiers prêts demeure faible, mais nous souhaitons aussi que nos clients puissent contracter des prêts plus élevés par la suite. »

Damian von Stauffenberg, de Microrate, compare cette augmentation de la taille moyenne des prêts à la gravité, un phénomène naturel qui surgit lorsque l'entreprise des clients accroît ses activités. Il allègue ceci : « Les meilleures organisations que j'ai rencontrées connaissent leur marché-cible et continuent d'y travailler. Elles savent à quel point un client doit adhérer au programme et à quel point il doit en sortir ». (Voir chapitre 1 pour l'analyse de Van Bastelaer et Zeller sur les difficultés liées à l'utilisation de la taille moyenne des prêts en tant qu'indicateur du niveau de pauvreté des clients).

Lorsqu'elles accroissent leurs activités, qu'est-ce qui empêche ces institutions de desservir majoritairement des clients mieux nantis ? Labarthe donne deux raisons dans le cas de Compartamos. Tout d'abord, ce sont les caisses villageoises qui constituent la principale méthode d'octroi de prêt, une méthode qui s'est avérée particulièrement efficace pour attirer les personnes très pauvres. Deuxièmement, c'est la manière dont l'organisation choisit les nouvelles communautés dans lesquelles elle veut travailler.

Labarthe explique : « Le Mexique compte 2 544 municipalités et le gouvernement les répartit en quatre catégories, en fonction de leur niveau de pauvreté : très élevée, élevée, moyenne et faible. Quelque 46 % de nos clients vivent dans des municipalités ayant un niveau de pauvreté élevé ou très élevé. Notre conseil d'administration tient compte de cet indicateur tous les mois ».

Montemayor est d'accord sur le fait que la méthode principale d'octroi de prêt peut aider le programme à attirer les personnes très pauvres. Mais il est aussi convaincu que l'addition de services d'épargne peut éventuellement entraîner un élargissement de la base de la clientèle. Voici comment il explique son point de vue : « Nous voulons offrir des services d'épargne parce que nous savons que les personnes très pauvres ont besoin de ce service. L'infrastructure nécessaire pour offrir ces services coûte très cher. Nous devons donc attirer l'épargne de tout le monde, pas seulement des clients très pauvres. Mais si nous voulons attirer l'épargne des clients mieux nantis, nous devons aussi leur offrir d'autres services financiers. Sinon, nous perdrons cette clientèle en faveur d'autres institutions qui offrent une plus grande gamme de produits financiers ».

Conditions préalables nécessaires

Montemayor décrit dix conditions préalables pour qu'une IMF accède à des fonds commerciaux.

- Pouvoir fournir sur demande des informations sur la performance financière de l'institution
- Avoir la capacité de s'approprier les meilleures pratiques dans son domaine
- Une gouvernance et une gestion solides axées avant tout sur la rentabilité et les résultats
- Un très faible portefeuille à risque
- Des provisions appropriées et une politique sur les abandons de créance
- Une évolution constante du rendement
- Des prix qui permettent de couvrir l'ensemble des coûts d'opération
- Une notation faite par des agences de notations professionnelles
- Des dirigeants compétents et visionnaires
- Un environnement propice au développement de la microfinance.

Labarthe insiste sur la nécessité de faire preuve de transparence lorsque l'on fait affaire avec les marchés financiers : « Les professionnels des marchés financiers voient le secteur de la microfinance d'un œil critique. Ils ne savent pas s'ils peuvent se fier à nos chiffres. Nous devons leur communiquer des données transparentes et être très clairs sur la manière dont nous gérons nos institutions. En nous comportant ainsi, nous rendons service à tout le secteur parce que les banques penseront ainsi que la microfinance constitue un bon secteur d'investissement ». Ce n'est donc pas surprenant que Compartamos ait été l'une des premières institutions à remporter le prix de la transparence de CGAP : le CGAP Financial Transparency Award.

Montemayor et Labarthe parlent aussi des difficultés rencontrées par les IMF lorsqu'elles ont tenté de convaincre une banque de leur prêter de l'argent pour la première fois. La première ligne de crédit octroyée à Compartamos exigeait une garantie du gouvernement, une garantie sur les liquidités de 30 % et une garantie sur l'ensemble du portefeuille de prêts. Malgré toutes ces garanties, Carlos a dû organiser une rencontre entre les représentants de la banque et les clients de l'institution, et expliquer aux autorités bancaires comment fonctionnait le programme. Pour Benjie, le processus a été un peu plus aisé, mais le premier emprunt d'OISASL contracté auprès d'une banque locale exigeait une garantie à 50 % du fond de garantie sur les prêts d'Opportunity International. Cependant, une fois que ces partenariats ont été établis, les banques ont fait davantage confiance aux IMF. Une garantie de seulement 20 % a été requise lors du plus récent emprunt d'OISASL. Les marges de crédit actuelles et l'émission récente d'obligations jouissent aujourd'hui de conditions nettement plus favorables et, dans certains cas, ne requièrent aucune garantie.

Ceci met en relief l'un des principaux avantages liés à l'utilisation de fonds commerciaux dans les activités de prêt aux personnes très pauvres. Une fois qu'une IMF a prouvé sa solvabilité aux intervenants des marchés financiers, elle peut continuer à accroître ses activités à l'aide d'investissements supplémentaires. Une bonne performance s'autoalimente car elle permet de générer davantage de capitaux pour financer les clients, et donc d'accroître les revenus de l'IMF. L'IMF peut utiliser ces revenus supplémentaires pour s'établir dans de nouvelles régions ou pour développer une gamme plus large de produits.

Difficultés supplémentaires rencontrées lorsque l'organisation a une cible de clientèle exclusive

Les conditions préalables énumérées par Montemayor et Labarthe s'appliquent bien sûr à n'importe quelle IMF, quelque soit le type de clients desservis. Cependant, celles qui cherchent à desservir exclusivement les personnes très pauvres font face à des difficultés supplémentaires pour garantir leur autonomie financière. À cause des coûts unitaires plus élevés liés à l'octroi de prêts de petite taille, ces IMF doivent chercher à abaisser leurs coûts ou à augmenter leurs revenus pour couvrir leurs coûts d'exploitation et les coûts du capital. Voici quelques stratégies qui peuvent les aider.

- **Opérations à grande échelle avec une forte discipline** – Un grand nombre d'institutions desservant exclusivement les personnes très pauvres ont un modèle de création d'agences structuré et discipliné. Elles ont élaboré des manuels, des procédures, des systèmes d'opération, des programmes de formation du personnel, des calendriers journaliers et des techniques de recrutement pour s'assurer de la rentabilité des nouvelles agences en moins d'un an. Une fois que ces structures sont en place, elles peuvent continuer à établir de nouvelles agences jusqu'à ce qu'elles atteignent un niveau suffisant d'activités pour couvrir leurs frais administratifs et les coûts des capitaux empruntés. Grâce à leur partenariat avec la banque ICICI, SHARE et Spandana peuvent se concentrer sur ce qu'elles savent faire le mieux : créer et maintenir des relations avec leurs clients très pauvres, leur octroyer des prêts et

s'assurer de leur remboursement. De son côté, la banque ICICI fournit le capital dont elles ont besoin pour augmenter leurs activités. Comme le financement d'ICICI se fait par le biais d'un protocole d'entente avec l'agence ou d'une titrisation des créances, le montant du capital emprunté par SHARE et Spandana n'est pas limité par l'actif de leur bilan. Cette approche à grande échelle fonctionne de façon optimale dans des environnements à forte densité de population très pauvre.

- **Commencer avec les personnes très pauvres, puis élargir sa clientèle** – John De Wit, de l'organisation The Small Enterprise Foundation (SEF), œuvre dans les zones rurales d'Afrique du Sud, des zones de faible densité de population où il est nécessaire d'avoir une politique de salaires élevés pour attirer un personnel éduqué. Par conséquent, SEF a le coefficient de charges d'exploitation le plus élevé de toutes les IMF du tableau. John ne croit pas que la stratégie de Compartamos de servir un vaste marché dès le début fonctionnerait dans le contexte de SEF. Il s'explique :
« Nous nous sommes rendu compte que les personnes les plus pauvres n'étaient pas satisfaites lorsque des personnes moins pauvres étaient aussi incluses dans le programme. Nous avons donc mis en place un système participatif de classement de la richesse et n'avons retenu que les personnes qui gagnaient moins de la moitié du montant déterminé par le seuil de pauvreté. Après avoir opéré dans la communauté pendant quatre ans, nous avons supprimé cette limite et permis à tout le monde de participer. Nous n'étions pas sûrs de l'effet que cela aurait sur les personnes très pauvres. Notre recherche démontre que l'effet n'est pas négatif. Au contraire, la présence d'entrepreneurs prospères lors des rencontres au centre peut avoir un impact

très positif. Bien entendu, après quatre ans, les entreprises des clients plus pauvres avec lesquels nous avons débuté le programme se sont agrandies et leur confiance dans la gestion de ces activités commerciales s'est accrue ».

- **Établir des relations à long terme avec la clientèle** – Lorsqu'elle offre des services financiers aux personnes très pauvres, une IMF doit dépenser beaucoup d'argent pour attirer et former ses clients. Le coût de maintien de la clientèle est, en comparaison, peu élevé. Les IMF peuvent augmenter leurs revenus si elles fidélisent leur clientèle, leur vendent plus de services et aident les entreprises de leurs clients à croître de sorte qu'ils aient besoin de prêts plus élevés et d'autres services divers. C'est la stratégie que poursuivent Rose Castro, de KMBI, et Angel De Leon, de TSKI aux Philippines.

Castro explique : « Il faut soutenir la croissance verticale et augmenter le volume d'activités. Nous devons desservir des clients encore plus pauvres tout en continuant à soutenir les clients qui réussissent à augmenter leurs sources de revenu. Nous appuyons les efforts de développement communautaire qui stimulent les activités commerciales dans les communautés pauvres et nous offrons des services d'aide au développement d'entreprises à nos clients. Nous avons lancé un club qui offre de la formation en entrepreneuriat aux clients ayant des entreprises en pleine croissance. Nous vendons aussi des produits d'assurance-vie qui couvrent nos clients et les membres de leur famille. C'est un service recherché qui nous permet de réduire les risques sur nos prêts, qui nous rapporte des revenus et nous donne un avantage

compétitif sur le marché. Aujourd'hui, les autres IMF offrent aussi des produits d'assurance aux mêmes conditions que nous ».

Faut-il dans ce cas mener une concurrence acharnée contre les autres concurrents pour attirer les pauvres ? Castro répond : « Non, la concurrence est bénéfique tant qu'elle reste éthique. Nous avons dû améliorer nos services et notre productivité pour demeurer compétitif. Mais en bout de ligne, c'est le client qui en retire les bénéfices et la fidélisation de la clientèle bénéficie à l'organisation sur le long terme ».

Dans une autre région du même pays, Angel de Leon, de TSKI, applique une stratégie similaire. « Nous créons des entreprises communautaires pour les communautés étant trop pauvres pour adhérer à notre programme habituel de prêts de groupe, dit-il. Nous offrons aussi des prêts individuels aux entrepreneurs florissants dont les besoins ne sont plus adaptés à ce programme. Nous offrons également de la formation et des services de développement d'entreprises pour aider les entrepreneurs à accroître leurs activités. Sans ces services, nous nous sommes rendu compte que la taille des prêts avait tendance à diminuer. Les pauvres n'ont pas besoin d'augmenter constamment la taille de leurs prêts, sauf si leur entreprise est en croissance ».

Comment finance-t-il les services de développement d'entreprises ? De Leon répond : « La cliente paye un certain prix pour ces services et nous lui octroyons un prêt qui l'aide aussi à payer ses frais. En lui procurant ce service, TSKI gagne de l'argent et gagne encore davantage lorsque la cliente met en pratique les

enseignements qu'elle a reçus et contracte un emprunt plus élevé pour financer la croissance de son entreprise ».

Stratégies mixtes

L'offre de financement commercial aux personnes très pauvres requiert une mobilisation de l'épargne et des dépôts. Elle implique également l'établissement et le maintien de bonnes relations avec la clientèle composée de personnes très pauvres, la redistribution d'importantes sommes d'argent sous forme de petites unités de prêt et la capacité de recouvrir les dettes. Elle exige enfin la mise en place de l'infrastructure nécessaire au travail du personnel, aux rencontres des clients et à l'enregistrement des données. Le fait que toutes ces activités n'aient pas forcément besoin d'être localisées au même endroit a alimenté la mise en place de stratégies innovatrices dans le secteur. Le travail de la banque ICICI en Inde en est un bon exemple : la banque se charge de mobiliser l'épargne et de gérer la trésorerie tandis que les ONG mettent en place des systèmes peu coûteux pour maintenir leurs relations avec la clientèle. Nous énumérons ci-dessous quelques-unes des autres stratégies qui exigent l'apport d'une ou de plusieurs institutions dans le but de dispenser des services aux personnes très pauvres.

- **S'arrimer à une infrastructure existante** – L'établissement de nouvelles agences représente un coût important pour beaucoup d'IMF. Plutôt que de réaliser cette dépense, certaines IMF trouvent le moyen d'offrir des services financiers aux pauvres par le biais de magasins déjà établis, de bureaux de poste ou de vendeurs opérant dans

des marchés populaires. Cette approche est utilisée par Banco do Nordeste au Brésil, qui offre ses services financiers dans les zones reculées de la vallée de l'Amazone. En établissant des points de vente dans les épiceries reliées à la banque par téléphone, la banque est capable d'offrir des services financiers dans des zones où elle ne pourrait pas se permettre de construire des bureaux ou d'embaucher du personnel.

- **Se rattacher à des réseaux existants** – Une grande partie de la croissance récente de la microfinance en Inde vient des ONG et des banques utilisant l'infrastructure existante des Groupes d'entraide pour dispenser leurs services financiers. Une étude récente estime que plus de six millions de clients en Inde reçoivent des services de microfinance à travers les Groupes d'entraide⁵. Dans d'autres parties du monde, des IMF rejoignent leurs clients par le biais de groupes communautaires et de clubs d'épargne déjà établis.
- **Ajouter des services financiers dans les commerces de détail qui desservent les personnes très pauvres** – Les commerces de détail établis dans les communautés pauvres commencent à s'intéresser à l'offre de services financiers comme moyen de développer l'économie de leur communauté et d'augmenter les ventes en magasin. Carlos Labarthe expliquait que la Banque centrale mexicaine avait octroyé en même temps un permis d'exploitation bancaire à Compartamos et à Electra, une grande chaîne de magasins au Mexique. Aux Philippines, la chaîne de magasins Shoemart possède aussi Banco de Oro, qui cherche aujourd'hui à offrir des services de microfinance dans les communautés pauvres où la chaîne de magasins est établie.

- **Jumeler les opérations des ONG et celles des banques** – Certaines institutions bancaires citées dans le tableau gèrent aussi des ONG desservant la même clientèle de base. L'ONG et la banque travaillent de concert pour accomplir leur mission, à savoir de transformer les vies des clients et de leurs communautés. Les ONG, qui ont un rôle différent à jouer, complètent le travail des banques. LAPO, au Nigeria, et OISASL, au Ghana, collaborent avec des ONG qui offrent des services de développement d'entreprise et donnent de la formation sur le VIH/SIDA aux clients de la banque. Aux Philippines, TSKI vend ses succursales bénéficiaires à K Bank, une banque d'épargne ayant le même conseil d'administration et la même équipe de direction que TSKI. De cette manière, la banque n'acquiert que les agences bénéficiaires et paie les coûts d'administration de ces succursales à partir des profits générés par ces dernières. Cela permet à la banque de continuer à générer des bénéfices tout en augmentant ses activités. La banque CARD et l'ONG CARD aux Philippines agissent de la même manière.
- **Baisser les coûts de transaction grâce à l'utilisation des nouvelles technologies** – Une étude menée en Afrique du Sud révèle qu'une transaction financière effectuée dans une agence bancaire auprès d'un agent de caisse coûte 1,25 \$. La même transaction à un guichet automatique coûte 0,30 \$. Effectuée par téléphone portable, son coût est de 0,08 \$. De nombreuses banques commerciales et IMF oeuvrant auprès des personnes très pauvres cherchent à utiliser les technologies disponibles pour baisser leurs coûts de transaction et desservir ainsi des clients encore plus pauvres. De

cette manière, il leur est possible de mettre l'emphase sur l'interaction humaine dans les zones où ce besoin est le plus criant, tout en ayant recours à la technologie pour les autres opérations de routine. L'Opportunity International Bank of Malawi (OIBM) est un cas d'IMF utilisant une telle stratégie pour desservir les agriculteurs ruraux. OIBM a développé un produit de prêt pour les agriculteurs membres de l'association Small Holders Association de Malawi. Le prêt est alloué à l'aide d'une carte électronique que les agriculteurs utilisent à des points de vente situés dans les magasins de produits agricoles. Le prêt est garanti par la société marketing de céréales et le prêt est annulé lorsque l'agriculteur lui apporte sa récolte. Les prêts aux agriculteurs sont couramment jugés trop risqués pour les IMF de pays qui font face chaque année à la sécheresse. Grâce à un contrat avec la Banque mondiale, Opportunity International a conçu une assurance sur les récoltes basée sur l'indice du niveau de pluie et fournie avec le prêt. L'utilisation des images par voie de satellite permet à la compagnie d'assurance de vérifier le niveau des pluies. S'il n'est pas suffisant, le prêt de l'agriculteur est remboursé.

L'argent provenant de sources bien intentionnées en quête de bons investissements

En s'inspirant des meilleures pratiques en vigueur à l'échelle internationale, en les adaptant à leurs conditions locales et en y ajoutant une bonne dose de créativité, certaines IMF ont réussi à desservir les plus pauvres tout en empruntant des capitaux auprès de sources commerciales. Mais qu'en est-il de l'offre ? Qui investit dans les activités de microfinance ? Qu'est-ce qui motive leurs investissements ?

La microfinance a trouvé de nouveaux partisans. Alors qu'elle était autrefois préférée des programmes d'aide gouvernementale, elle reçoit aujourd'hui beaucoup plus d'attention de la part de la communauté financière internationale. Pierr Omidyar, le fondateur d'eBay, et sa femme Pam ont fait récemment un don de 100 millions de dollars à l'Université Tufts à une seule condition : cet argent devait être investi par Tufts dans des activités internationales de microfinance. Tufts s'attend à ce que ce fond de microfinance génère les mêmes retours sur investissement que ses autres portefeuilles d'investissement.⁶

Le CGAP, un réseau d'institutions soutenant la microfinance sponsorisé par la Banque mondiale, estime que les investissements en capitaux internationaux dans ce secteur atteignaient 2 milliards de dollars à la fin de l'année 2005 et augmentaient à un taux de 20 % par an. Pourtant, CGAP note que la plupart de ces fonds sont octroyés à un petit nombre d'institutions de microfinance dominantes dans deux régions du monde : l'Amérique latine et l'Europe de l'Est.⁷

Une numéro récent du *MicroBanking Bulletin*, un bulletin commercial du secteur qui publie des statistiques comparatives, donne la liste de 50 fonds de microfinance. Ceux-ci sont généralement domiciliés aux mêmes endroits que les autres fonds internationaux d'investissement : Luxembourg, Suisse, Îles Cayman, Île Maurice, Pays-Bas, Panama et États-Unis. Certains proviennent d'organisations gouvernementales comme la Société financière internationale ou l'USAID, ou encore d'organismes entièrement privés comme la Calvert Foundation.⁸

En recherchant plus d'information sur ces fonds sur Internet ou dans d'autres publications, on se rend compte que tous mettent l'accent sur « faire bien tout en faisant du bien ». Les écrits sur ces fonds mettent à l'avant le rôle déterminant du marché pour aider les pauvres à s'affranchir de la pauvreté, tout en générant un retour sur l'investissement avantageux pour leurs investisseurs. Pourtant, même si l'accent est mis sur la discipline financière de leurs fonds, leurs créateurs étaient tous motivés par un objectif noble.

Bob Pattillo, un entrepreneur prospère dans l'agence immobilière de sa famille, en est une bonne illustration. Il a compris qu'il pourrait avoir un impact plus grand s'il utilisait ses compétences financières pour combattre la pauvreté dans le monde, plutôt que d'attendre d'avoir amassé une assez grande fortune pour la donner à des organisations caritatives à la fin de sa vie. Il a ainsi créé Gray Ghost, un « fond de fonds d'investissement » de microfinance qui investit dans un portefeuille de fonds

d'investissement pour la microfinance. Pattillo se sert de ses compétences d'entrepreneur pour identifier des occasions stratégiques sur le marché de la microfinance. Il utilise cette approche de « fonds de fonds d'investissement » pour offrir des bons de sortie aux investisseurs de microfinance. Il a également créé un fonds de liquidités d'urgence pour aider les IMF à maintenir une offre constante de capital à leurs clients, lorsqu'elles attendent elles-mêmes le déboursement d'un nouveau financement à long terme.

Pattillo se félicite du double résultat que lui et d'autres investisseurs obtiennent. « Ce que nous faisons est aussi important pour l'investisseur que pour le microentrepreneur qui reçoit le prêt. C'est un moyen d'investissement international durable qui satisfait l'âme ».

Cependant, Pattillo croit que les fonds dans lesquels il investit se heurtent tous au même problème : il y a plus de financement disponible que de bonnes organisations dans lesquelles investir. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation, selon lui.

- Les fonds publics et privés sont en concurrence pour investir dans un nombre limité d'IMF d'envergure rentables.
- Les organisations de microfinance ne souhaitent pas toujours avoir recours à de nouveaux investisseurs de capitaux par peur de s'éloigner de leur mission, qui consiste à servir les pauvres.
- Le secteur abhorre encore les ratios d'endettement trop élevés.
- L'exposition au risque de change dû au fait que la majorité des fonds empruntés par les IMF est en devises fortes alors qu'elles prêtent à leurs clients en devise locale.

Comme ce secteur est encore assez nouveau, la plupart des fonds d'investissement en microfinance sont encore jeunes. Le secteur ne possède pas encore des normes ou des critères de présentation de l'information sur le rendement des fonds de microfinance (CGAP a commencé à travailler là-dessus). Quoique les administrateurs des fonds parlent souvent de leur mission sociale, la plupart d'entre eux ne savent pas si les organisations qu'ils financent desservent réellement les personnes très pauvres ou si le niveau du retour sur l'investissement requis par leurs fonds les oblige à limiter leurs investissements aux IMF les plus sûres et les plus rentables.

Pattillo a cherché à élaborer des instruments qui lui permettrait de restreindre autant sur son résultat social que financier. Il a ainsi créé un indice de retour social sur l'investissement, qui donne des notes élevées aux IMF qui lient leur financement à d'autres activités de développement dans les mêmes communautés, qui desservent des populations difficiles à atteindre ou innovent pour offrir des services répondant à différents besoins exprimés par leurs clients. Il espère que beaucoup d'autres fonds adopteront un indice similaire de retour sur l'investissement social et qu'ils pourront comparer leurs résultats.

Steve Hardgrave en est un autre exemple. Après avoir obtenu son MBA à l'Université de Berkeley, il est parti au Chiapas, dans le sud du Mexique où il a participé à la création d'une organisation de microfinance. Il travaille aujourd'hui en tant que gestionnaire

financier pour Omidyar Network et facilite l'investissement des fonds de ce réseau dans des programmes qui soutiennent l'autonomisation.

Hardgrave explique les différences qui distinguent l'approche d'Omidyar Network de celle de Gray Ghost : « Nous n'accordons pas d'avantage particulier aux organisations qui servent les personnes très pauvres. Nous ne mesurons pas le double résultat. Notre mission est plus difficile à quantifier. Nous cherchons à savoir si une institution en particulier aide à l'autonomisation sur un marché non suffisamment desservi. Si c'est le cas, nous sommes heureux d'investir dans des organisations de microfinance qui desservent aussi bien les plus pauvres que les personnes mieux nanties ».

L'Omidyar Network possède à la fois une fondation faisant des dons et une société d'investissement qui exige des retours commerciaux. « Nous utilisons nos donations pour le bien public, en soutenant le secteur dans son ensemble », explique Hardgrave. Omidyar a contribué au développement de réglementations favorables à la microfinance, à l'échange d'informations, à la création d'agences de notation, d'agences d'évaluation du crédit et de technologies bon marché aidant à enregistrer les transactions. De cette manière, le réseau cherche à rendre le marché de la microfinance plus accessible au secteur commercial.

« Notre théorie sur la microfinance est que si on l'aide à se développer, notamment avec une approche commerciale, l'accès aux capitaux ne posera alors plus de problème.

Cela devrait permettre de libérer le capital des institutions financières internationales pour son utilisation par les IMF qui en ont vraiment besoin », conclut Hardgrave.

Répondre au besoin d'information

Pour un investisseur qui veut financer plusieurs IMF, il est souvent coûteux d'identifier et d'évaluer les IMF les plus performantes, ce qui ne lui permet pas d'investir dans un plus grand nombre d'institutions. Il est bien moins coûteux de suivre le sillage de quelqu'un d'autre et d'investir dans une IMF qui a déjà été étudiée.

C'est pour répondre à ce besoin que les agences de notation se sont développées. Ce sont des organisations indépendantes qui ont développé des outils d'évaluation sur le rendement et les résultats d'une IMF. Elles peuvent donc donner une opinion neutre sur la santé de cette organisation.

Damian von Stauffenberg travaillait pour la Société financière internationale lorsqu'il a pris conscience du besoin croissant de noter les IMF. Il a démissionné pour lancer MicroRate, la première agence de notation spécialisée dans la microfinance. MicroRate concentre principalement ses activités en Amérique latine et en Afrique. En 2005, MicroRate a entrepris 53 missions de notation et prévoit d'en mener 60 en 2006. Selon Von Stauffenberg, « la demande pour la notation des IMF s'est rapidement accrue depuis que les fonds commerciaux sont devenus de plus en plus accessibles. Les IMF

savent qu'elles doivent être notées pour attirer l'attention des investisseurs commerciaux. Beaucoup de fonds d'investissement exigent qu'une notation indépendante soit effectuée avant même de commencer toute discussion ».

Le coût d'une notation est d'environ 10 000 \$. Les premières années, ces notations étaient principalement financées par les donateurs, à travers des fonds tels que le fond de notation de CGAP. Aujourd'hui, von Stauffenberg soutient que de plus en plus d'IMF financent directement leur notation à partir de leurs propres réserves.

Après avoir effectué de nombreuses notations d'IMF de tailles et de formes variées en Amérique latine et en Afrique, l'expérience de von Stauffenberg offre une perspective intéressante sur le secteur. Ce dernier croit que le recours aux sources commerciales de financement est une tendance positive pour le secteur car elle encourage la rentabilité et l'amélioration du service à la clientèle. Qu'en est-il de la fidélité de l'IMF envers sa mission si elle doit payer son financement au taux du marché ? Von Stauffenberg répond : « C'est déjà arrivé, mais ce que je vois le plus souvent, ce sont des IMF qui vont faire rapidement demi-tour. Dans les premiers temps, beaucoup des IMF qui ont recours à des fonds commerciaux estiment qu'elles doivent desservir des segments plus riches du marché pour générer davantage de revenus et couvrir leurs coûts d'opération. Lorsqu'elles cherchent à desservir ces segments plus riches, elles se heurtent à un marché très concurrentiel et très différent de ce qu'elles connaissent. Elles perdent rapidement de l'argent et retournent vers le marché qu'elles connaissent le mieux ».

Pourquoi trouve-t-on plus de fonds sociaux disponibles que d'organisations dans lesquelles investir ? D'après von Staffenberg, « c'est un problème de capacité d'absorption. La plupart des IMF sont trop petites pour utiliser ces fonds de façon rentable et celles qui ont la taille suffisante ont généralement accès à une grande quantité de fonds locaux ». Selon lui, l'absence d'une bonne assurance contre le risque de change sur les devises étrangères est également un facteur qui limite le nombre d'institutions pouvant utiliser les investissements étrangers.

Aldo Moauro est le directeur de Microfinanza Rating, une agence de notation qui a émergé de Microfinanza srl, un cabinet-conseil basé à Milan en Italie et spécialisé dans la finance rurale et la microfinance. Microfinanza Rating a conduit plus de 100 missions de notation dans 25 pays. Le coût associé à ces notations est de 10 000 à 15 000 \$ en fonction de la taille de l'institution à noter.

Microfinanza Rating offre quatre types de produits de notation. Le premier est une mini-notation pour les institutions plus petites afin de les aider à se préparer pour une notation plus formelle. Le second produit est une notation privée : une institution peut connaître sa notation sans qu'elle soit publiée, ce qui permet à l'institution de savoir à l'avance ce qu'elle doit faire pour améliorer sa notation. Le troisième produit consiste en une notation publique au cours de laquelle le rapport final de notation est révélé à la communauté financière et publié sur le site Internet de CGAP. Le quatrième produit est une notation sociale qui s'intéresse à la mission d'une IMF, au niveau de pauvreté de ses clients et à l'impact des services offerts.

La fonction principale de ces notations est d'aider les institutions notées à accéder à des fonds d'investissement. « Nous pensons que nous pouvons vraiment aider les IMF à accéder aux marchés financiers et aux sources commerciales de financement. Nous avons une excellente réputation chez les investisseurs et certains d'entre eux exigent qu'une notation indépendante soit menée avant de faire un investissement », affirme Moauro.

Il ne pense pas que le niveau de pauvreté ciblé par les institutions financées soit la préoccupation première des investisseurs pour le moment. « Pour ces investisseurs, le simple fait d'investir dans la microfinance est un acte social. Ils ne cherchent pas à aller plus loin », souligne-t-il.

Il est cependant persuadé que cela va changer : « Une bonne notation sociale sera bientôt un avantage compétitif pour une IMF, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Il est important pour une institution de démontrer à son personnel, à son équipe de direction et à son conseil d'administration qu'elle obtient de bons résultats sociaux. Cela l'aidera à garder le personnel motivé par la mission de l'organisation. Une bonne note sociale aidera aussi une organisation de microfinance à se promouvoir auprès des investisseurs sociaux ».

Une autre agence de notation reconnue, Micro Credit Rating International Limited (MCRIL) est basée en Inde. Cette agence a conduit plus de 350 notations dans le monde, la plupart en Asie. « Nos notations aident les IMF de deux façons : elles leur permettent

d'accéder plus facilement aux capitaux et de prendre conscience de ses forces et faiblesses afin d'améliorer son organisation » explique Sanjay Sinha, de MCRIL.

Comme Microfinanza, MCRIL est aussi en train de développer un produit de notation sociale : « Nous avons découvert que les investisseurs veulent aussi connaître les résultats sociaux de l'IMF. Nous avons donc conçu un nouveau produit, la « notation sociale », qui évalue l'impact de l'IMF sur les pauvres. Cet outil est en pleine expansion et est bien accueilli dans le marché », affirme Sinha.

Ces trois agences de notation reconnaissent que leur intervention nécessite encore des subventions. CGAP et la Banque interaméricaine de développement ont créé un fond de notation qui approuve les agences de notation et assume une partie des coûts associés à une mission de notation. MCRIL mène aussi beaucoup d'exercices de notation pour la Small Industrial Development Bank en Inde (SIDBI), qui la paie directement pour ses services.

« Nous savons que CGAP va se retirer dans quelques années, affirme Moauro. Nous devons donc absolument réduire nos coûts et augmenter notre productivité de sorte que les IMF puissent payer directement nos services ».

Mettre en place les infrastructures nécessaires

La mise en place par CGAP d'un fond de notation est un exemple du rôle-clé joué par cette institution dans le développement du secteur de la microfinance et de l'aide qu'elle apporte aux organisations de microfinance qui veulent accéder au marché commercial. Créé sous la forme d'un consortium de donateurs soutenant la microfinance et financé par la Banque mondiale, CGAP a été au cœur du développement des services et des innovations visant à soutenir le développement du secteur. Ces initiatives comprennent notamment le Pro Poor Innovation Challenge, les Transparency Awards, le Microfinance Information Exchange Marketplace (the MIX), l'établissement de normes de performance pour aider les donateurs, le MicroFinance Management Institute et le MicroFinance Gateway sur Internet. Par ce travail, CGAP cherche à mettre en place l'infrastructure nécessaire au soutien d'un secteur de la microfinance au sein duquel toutes les personnes pauvres pourraient avoir accès aux services financiers dont elles ont besoin.

Elizabeth Littlefield est devenue la directrice de CGAP après avoir fait carrière comme agent d'investissement à Wall Street. Cela lui donne un regard unique sur le secteur. « Je pense que l'on s'intéresse trop à Wall Street et pas assez à Main Street (la rue principale). Les solutions de Wall Street sont temporaires. Nous travaillons au développement et le but du développement est d'aider les pays à mettre en place des marchés locaux autonomes et permanents, des marchés qui soient capables de recycler sous forme de prêts productifs l'épargne qui se trouve hors du système ». Elle souligne que dans la plupart des pays dans lesquels oeuvrent les IMF, les pauvres n'ont pas d'options d'épargne sécurisées, alors que c'est souvent le premier service qu'ils désirent. « Nous découvrons que la plupart des ménages pauvres sont en fait des épargnants. La plupart des IMF autorisées à mobiliser l'épargne sont rapidement inondées de liquidités. À court terme, transférer de l'argent du Nord au Sud est nécessaire dans certains cas. Mais dans la plupart des cas, ce ne sont pas les liquidités qui posent problème, c'est la capacité d'intermédiation institutionnelle ».

Bob Christen estime que le débat sur les fonds sociaux d'investissements internationaux n'a pas de rapport avec la question d'ensemble. « Bien que les fonds sociaux d'investissement constituent une étape de transition importante pour l'évolution du secteur, ils représentent en général un moyen trop dispendieux pour mobiliser des fonds. La meilleure solution est de collaborer avec les banques qui possèdent déjà l'argent. On doit travailler avec les banques. À long terme, c'est la seule façon de fournir l'ensemble des services dont les pauvres ont besoin ».

Christen travaille dans le secteur de la microfinance depuis plus de 20 ans. Il a d'abord débuté au sein d'ACCION International, puis il a agi comme consultant indépendant, puis est entré au service de CGAP. Il dirige aujourd'hui le Boulder Microfinance Institute, un programme de formation qu'il a lui-même lancé. Il est l'un des principaux concepteurs de certains services de soutien clés dans le secteur de la microfinance, y compris le *MicroBanking Bulletin* et le MIX.

Bob reconnaît qu'il y a des inconvénients à œuvrer en collaboration avec les grandes banques, car elles sont plus réfractaires à l'innovation. « Les banques vont se contenter de faire ce que d'autres banques font déjà dans leur pays, dit-il. Lorsqu'il s'agit de développer des produits réellement innovateurs, les banques vont essentiellement copier les ONG, notamment en cooptant leurs employés ».

Par ailleurs, plus l'on tentera de desservir les segments les plus pauvres du marché, plus il faudra de temps pour impliquer les banques. « Les banques ne veulent pas voir leurs agences trop fréquentées par les pauvres. Mais derrière le choc des cultures, le problème le plus fondamental est celui des taux d'intérêt. L'offre de services aux pauvres engage des coûts plus élevés qui doivent être couverts par des taux d'intérêt plus élevés. Ce niveau de taux peut souvent rendre les banques inconfortables ».

Francis Pelekamoyo a fait l'expérience de ce problème sous les deux angles. Ancien gouverneur de la Banque centrale du Malawi, il est aujourd'hui président du conseil d'administration de OIBM au Malawi. Il insiste sur les différences culturelles qui

existent entre les banques de microfinance et les banques commerciales essayant de desservir les plus pauvres. « Servir les pauvres fait partie de notre culture, raconte Pelekamoyo. Nos clients se sentent à l'aise chez nous. Nous ne leur donnons pas de leçons mais nous les accueillons à bras ouverts. L'une des banques commerciales de la même ville a essayé de copier notre approche. Elle a abaissé le montant minimal de dépôt nécessaire pour ouvrir un compte d'épargne. Les gens ont envahi la banque mais ils n'étaient pas son type habituel de clients. Ils étaient plutôt notre type habituel de clients. La salle des opérations était tellement bondée que les clients réguliers de la banque ont fini par ne plus venir. En réaction, la banque a exigé des frais de guichet plus élevés pour ceux qui avaient le moins d'épargne. Conséquemment, les pauvres ont cessé de venir. »

Pelekamoyo croit que l'un des principaux avantages des IMF est leur capacité à former un personnel respectueux envers ceux qui n'ont jamais eu accès aux services financiers. « Une de nos grandes réussites est d'avoir offert des services bancaires à un groupe de Malawites qui n'avaient aucune connaissance du système. D'autres banques n'ont pas la patience de former ces clients », précise-t-il.

Comment réussissons-nous à combler le fossé qui sépare les institutions qui possèdent le capital nécessaire mais qui manquent d'outils et de volonté pour rendre ces capitaux accessibles, des personnes qui en ont le plus besoin et qui pourraient le mieux l'utiliser ? Christen suggère deux stratégies. Dans des pays très pauvres comme le Malawi, ce rôle devrait revenir aux ONG qui se transformeraient en banques et offriraient une gamme diversifiée de services financiers dont les pauvres ont besoin, selon lui. Elles

pourraient servir d'exemple afin d'attirer d'autres banques sur le marché. Dans des pays dotés de marchés financiers plus développés, Christen croit qu'une banque déjà établie aurait plus de chances de faire face à une forte concurrence en essayant de servir un nouveau segment de marché, à savoir les personnes très pauvres. « Il faut dans ce cas identifier les propriétaires de banques qui veulent s'engager à desservir ce segment de marché et libérer les ressources de la banque en conséquence. Ceux qui se lanceront dans ces activités réaliseront que toutes les opérations de la banque en sont améliorées, car les concepts de service à la clientèle et de rentabilité présentes dans le secteur de la microfinance finiront par influencer positivement toute la banque », explique Christen.

Obstacles à la croissance

Nous avons jusqu'à présent recueilli les témoignages de dirigeants d'IMF et de banques qui utilisent les fonds commerciaux pour servir les personnes très pauvres, de même que des gestionnaires de fonds qui investissent dans ces institutions. Ces témoignages comprennent aussi ceux des dirigeants d'agences de notation, qui divulguent au marché les informations nécessaires pour investir, et des partenaires du secteur qui cherchent à développer des formations et à mener des études pour aider le secteur à se développer. Si tous ces acteurs réussissent ensemble à faire en sorte que des fonds commerciaux puissent desservir les personnes très pauvres, pourquoi cela ne se reproduit-il pas plus souvent ? Qu'est-ce qui empêche le secteur de se développer afin de desservir toutes les personnes pauvres qui pourraient tirer profit de tels services ? Les dirigeants des IMF mentionnent plusieurs des obstacles auxquels ils ont fait face dans la recherche de fonds commerciaux servant aux prêts accordés aux personnes très pauvres.

- **Manque de personnel formé** – Les dirigeants des IMF pointent tous du doigt le capital humain plutôt que la pénurie de capital financier dans la voie de la croissance. Une fois qu'ils ont réussi à persuader les marchés financiers de leur solvabilité, ils ont un accès presque illimité à d'autres capitaux. Mais ils n'ont pas si facilement accès à un personnel qualifié et capable d'offrir des services aux personnes très pauvres. Les dirigeants d'IMF sont généralement très sélectifs dans le choix du personnel qu'ils recrutent, car ils veulent des gens qui adhèrent leur mission et leurs valeurs et qui traitent leurs clients avec respect et dignité. Cela exige un investissement dans des

programmes réguliers de formation, non seulement pour les nouveaux employés mais aussi pour les plus anciens employés. En outre, cela requiert du temps et de l'argent.

- **Des systèmes d'information coûteux** – Les opérations à grande échelle qui ont recours aux dépôts des clients et à des fonds empruntés auprès de sources variées nécessitent des systèmes d'information performants. Ceux-ci mettent généralement en confiance les investisseurs et les autorités de réglementation en les rassurant sur le niveau de gestion de l'argent. Chez les organisations qui ont débuté avec un statut d'ONG et se sont transformées en compagnies financières ou en banques, c'est un défi constant. En effet, leur mode d'opération ne semble pas être adapté à la plupart des logiciels bancaires. Même si de plus en plus de programmes sont créés spécifiquement pour les IMF, la plupart d'entre elles n'ont pas encore une base d'utilisateurs suffisamment établie pour maintenir le niveau d'assistance technique requis pour une gestion optimale de ces programmes.
- **Risque sur le taux de change** – La plupart des fonds sociaux d'investissement prêtent uniquement en devise forte. Dans de nombreux pays où se trouvent les clients les plus pauvres, il n'y a pas moyen d'assurer une couverture adéquate contre les risques de change. Cela signifie que cette source de financement ne pourra pas profiter aux zones qui en ont le plus besoin.
- **Concurrence des sources de financement subventionnées** – Godwin Ehigiamousoe, de LAPO, a décrit les difficultés auxquelles il a fait face pour gagner la confiance des clients et des banques. En effet, les programmes gouvernementaux de prêts subventionnés offerts dans le pays n'exigeaient par l'instauration d'une discipline de remboursement des crédits alloués et donc aucun remboursement. Dans

d'autres pays, les programmes gouvernementaux de prêts subventionnés aux IMF ont tendance à éloigner les organismes de prêts privés et à ne pas encourager les IMF à développer des services d'épargne pour leurs clients.

- **Des coûts de transaction élevés** – À l'exception de pays comme l'Inde et l'Éthiopie, où les IMF peuvent payer des salaires peu élevés et garder un personnel qualifié, l'octroi de prêts aux personnes très pauvres engage des coûts de transaction élevés. Les IMF compensent ces coûts en imposant des taux d'intérêt élevés. Mais que se passe-t-il dans le cas d'une IMF désireuse de travailler dans des zones reculées où l'économie n'est pas capable d'assumer des taux si élevés ? Cette difficulté a été rencontrée par SEF, en Afrique du Sud. L'économie nationale a tendance à pousser à la hausse les salaires des personnes talentueuses. Quelques mauvaises expériences récentes liées au crédit à la consommation ont rendu le gouvernement suspicieux vis-à-vis de toute organisation imposant des taux d'intérêt élevés. Les zones rurales desservies par SEF n'ont pas le même niveau d'activité économique que les zones urbaines. Le défi de SEF est donc de trouver un moyen de réduire les coûts de transaction à un niveau tel que le taux d'intérêt assumé par le client puisse rester à la fois abordable et couvrir les coûts liés à l'offre de service.
- **Une réglementation contraignante** – La réglementation établie dans le but de protéger les dépôts d'épargne de la classe moyenne peut freiner l'expansion rapide des services financiers aux personnes pauvres. Les exigences sur le taux de capitalisation minimum, les taux de provision basés sur les garanties, l'obligation de mettre en place des infrastructures coûteuses et l'approbation agence par agence de l'expansion d'une banque sont autant de réglementations qui peuvent bloquer l'entrée

dans le marché des organisations desservant les personnes très pauvres et freiner leur expansion. Comme nous l'avons vu, le fait de desservir les personnes très pauvres à l'aide de fonds commerciaux exige souvent de mener des activités sur une grande échelle. Les réglementations qui ralentissent l'expansion des banques servant principalement les personnes très pauvres, ou qui exigent un montant de provisions excessif sur les portefeuilles de prêts non sécurisés, peuvent empêcher toute institution financière enregistrée de desservir ce segment de marché de façon rentable. De plus, les avancées des nouvelles technologies rendent souvent obsolètes l'établissement d'agences ou les opérations de guichet. Pourtant, les banques centrales ont de leur côté du mal à s'adapter à ces nouveaux développements.

Que devrait-on faire ?

1. **Renverser la tendance en encourageant la concurrence dans les segments de marché des pauvres** – Tant que les investisseurs des IMF pensent que toutes les opérations de microfinance sont les mêmes, quelque soit la base de clientèle desservie ou les résultats atteints, les montants volumineux de fonds d'investissement continueront à se concentrer sur un petit nombre d'IMF très rentables. Les investisseurs commerciaux et sociaux, les institutions financières internationales et les donateurs bilatéraux placeront tous leurs fonds dans les mêmes institutions. Pour les IMF qui desservent les personnes très pauvres, la seule manière de renverser cette tendance serait de trouver un moyen de

démontrer de source sûre aux intervenants du marché des capitaux qu'elles puissent desservir les clients pauvres et que ces clients, après un certain temps, réussissent à franchir le seuil de pauvreté. Nul besoin pour cela d'études académiques rigoureuses, dispendieuses et à grande échelle. Il suffit de sélectionner quelques indicateurs indirects qui déterminent de source sûre le niveau de pauvreté (habitation, possession de terrain, niveau d'éducation, alimentation, etc.). Il faudrait si possible que ces mesures soient liées aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) pour démontrer la pertinence de la microfinance en tant qu'outil contribuant à l'atteinte des objectifs approuvés par la communauté du développement. Il suffit ensuite de mesurer le niveau de pauvreté de l'ensemble ou d'un nombre représentatif de clients à partir de ces indicateurs, au moment où les clients adhèrent au programme et régulièrement par la suite (lorsqu'ils réappliquent pour un prêt ou qu'ils souhaitent obtenir des services financiers supplémentaires). Enfin, il faudrait que ces données soient vérifiées de façon indépendante pour les faire accepter par les marchés de capitaux. Heureusement, la communauté de la microfinance cherche activement à développer de bons indicateurs sociaux qui mesurent le niveau de pauvreté des clients et leurs progrès dans le temps. USAID, avec la collaboration du réseau SEEP et du centre IRIS de l'Université du Maryland, a développé des indicateurs de pauvreté et un outil de mesure des résultats sociaux qui peuvent être utilisés dans le cadre de l'audit social indépendant d'une organisation. Le CGAP a créé un outil de mesure de la pauvreté et mis sur pied un centre d'information sur l'évaluation d'impact.

L'organisation cherche maintenant à lier les indicateurs d'impact aux OMD. Toutes les agences de notation de microfinance développent des outils qui les aident à mener des audits sociaux en plus des audits financiers et opérationnels. Un bon nombre de ces outils reposent sur les expériences des IMF et de leurs réseaux, particulièrement celles qui ont concentré leurs efforts sur l'offre de services aux personnes très pauvres et qui ont cherché à mesurer leur succès en fonction de l'impact qu'elles ont eu sur leurs clients.⁹ Les outils les plus prometteurs sont peut-être ceux développés par IRIS, GF et ACCION, qui mesurent de façon rentable le niveau de pauvreté sur la base de 1 \$US par jour. Certains de ces outils seront très probablement certifiés par l'USAID d'ici octobre 2006.

Il y a encore deux étapes importantes à franchir pour compléter ce cycle et s'assurer que cette information fasse partie intégrante des décisions d'investissement des marchés de capitaux. Tout d'abord, il faut que plus d'IMF adoptent, testent et perfectionnent ces outils, puis publient les résultats obtenus. Les IMF qui se plieront à cette discipline auront un avantage compétitif sur le marché parce qu'elles pourront fournir des informations dont les fonds sociaux d'investissement et les agences d'aide au développement ont besoin pour prouver que leurs investissements ont l'impact social souhaité. Deuxièmement, les donateurs et les investisseurs sociaux doivent commencer à exiger la réception de cette information de base lors de leur processus de décision quant à l'allocation de fonds à une IMF. Si seulement quelques fondations et fonds sociaux d'investissement importants commencent à utiliser un format

commun d'évaluation de la performance des IMF, un tel outil peut rapidement devenir la norme sur le secteur de la microfinance.

Une fois que ces étapes auront été franchies, la tendance devrait se renverser. Les IMF auront la possibilité de se distinguer des autres en fonction de leurs marchés cibles et de leurs résultats. L'argent subventionné se dirigera vers les institutions qui desservent les segments de population les plus difficiles à atteindre et ayant le plus grand impact social. Les fonds commerciaux iront vers les institutions ayant le meilleur taux de rendement ajusté au risque. Cela motivera les IMF à se concentrer sur les clients très pauvres et à continuer à innover pour desservir les populations encore plus pauvres. Celles-ci chercheront à augmenter leur impact pour remplir leur mission et attireront alors des fonds moins coûteux avec des conditions plus flexibles.

2. Soutenir les innovations qui réduisent les coûts de transaction – Pour desservir les personnes les plus pauvres à l'aide de fonds commerciaux, il est crucial de trouver des moyens d'abaisser les coûts de distribution. Les nouvelles technologies d'information et de communication sont prometteuses dans ce domaine, mais elles doivent être davantage développées et testées avant d'être utilisées à grande échelle. Comme certaines des plus importantes fondations privées qui se sont récemment intéressées à la microfinance viennent du secteur de la technologie, il semble qu'un tel soutien constitue une voie toute tracée pour celles-ci. Pour augmenter rapidement le nombre de clients desservis par des services de microfinance, il est crucial d'investir dans deux domaines spécifiques d'innovation. Le premier est la mobilisation de l'épargne. Les organisations offrant des

services d'épargne sécurisés et fiables aux pauvres ont déjà démontré qu'il existait une forte demande pour ces services. Cependant, l'offre de tels services à travers les canaux de distributions traditionnels des agences de terrain équipées de coffres-forts et de caissiers s'avère très coûteuse, comparé à la taille des dépôts de ces clients. On peut utiliser les guichets automatiques, les cartes électroniques et les téléphones portables pour réduire de manière significative ces coûts, mais ces outils doivent être rattachés à des systèmes de distribution sécurisés et fiables pour le client. Plus encore, ces systèmes doivent pouvoir être utilisés dans les zones rurales sans besoin continu d'électricité. Un deuxième domaine d'innovation a trait à la gestion et à l'utilisation de l'information. De plus en plus, l'un des avantages déterminants des IMF sera l'information recueillie sur les tendances d'emprunt et d'épargne de leurs clients. En utilisant les informations obtenues grâce à des systèmes de notation du crédit et des comportements, les IMF pourront évaluer les services appropriés dont un client a besoin. Pour le moment, la plupart de ces informations sont perdues parce que les organisations utilisant une méthode de prêt de groupe font généralement un suivi des emprunts et des remboursements au niveau du groupe plutôt qu'au niveau de l'individu. Chaque groupe maintient son propre registre des paiements individuels. Mais afin de simplifier ses opérations et économiser sur certains coûts, l'institution n'enregistre que l'historique de remboursement du groupe dans son système informatique. Le fait d'enregistrer les transactions individuelles demanderait au système de gérer 20 à 30 fois plus d'entrées. Grâce au développement des dispositifs de poche, des technologies de scanners portables et de communication sans fil, les IMF devraient pouvoir enregistrer régulièrement cette information à un coût moindre. On pourra alors mieux comprendre les événements touchant la vie et

l'entreprise d'un client, ce qui permettra à l'IMF d'offrir des services plus ciblés et plus rentables.

3. Offrir une couverture internationale sur les taux de change – Beaucoup d'IMF qualifiées pour recevoir des fonds sociaux d'investissement internationaux sont exposées aux risques de change. Certaines IMF ont utilisé des fonds de garantie pour se protéger des risques de change, mais une seule garantie par pays et transaction peut s'avérer très coûteuse. Cela coûte bien moins cher lorsque ces risques sont diversifiés sur plusieurs pays. Bob Pattillo a suggéré qu'une des institutions financières internationales ou qu'une large fondation privée s'allie au secteur et aux marchés des devises pour offrir un pool de devises étrangères diversifié.

4. Aider les banques centrales à revoir leur réglementation – La réglementation est un autre domaine dans lequel le CGAP a joué un rôle important, afin d'établir un consensus autour d'un ensemble de normes de bonnes pratiques. Cependant, la plupart des régimes juridiques sont toujours enlisés dans la question de la localisation géographique et des ratios d'immobilisation corporelle. Les autorités de réglementation ont du mal à suivre le développement des nouvelles technologies. Les IMF sont séduites par les réductions de coûts qu'elles entraînent mais malheureusement, celles-ci se trouvent souvent bloquées par des réglementations obsolètes. Le CGAP devrait donc financer des rencontres régulières entre les autorités de réglementation et les IMF les plus innovatrices pour explorer le rôle critique que pourrait jouer la réglementation dans la protection du

système financier, tout en permettant aux innovateurs de développer davantage ce système.

Conclusion

Au cours des 30 dernières années, la croissance de la microfinance a été soutenue par les organisations qui se sont consacrées au service des personnes très pauvres en utilisant des ressources du marché des capitaux pour développer des systèmes de distribution durables. Dans ce chapitre, je leur ai donné directement la parole parce que je voulais célébrer la créativité et la réflexion dont ils ont fait preuve dans le cadre de leur travail. Actuellement, les IMF génèrent un retour sur l'investissement qui commence à intéresser le secteur commercial. En ayant accès aux fonds commerciaux, ces organisations peuvent rapidement multiplier le nombre de clients pauvres desservis et leur offrir une plus grande gamme de services financiers. Cependant, il faut encore innover et prendre des risques. La croissance du secteur exige de desservir des clients encore plus pauvres et vivant dans des zones plus reculées.

Pour les IMF qui se dédient aux personnes très pauvres, la leçon à tirer de cette recherche est très claire : une grande banque vous attend dans le futur. Vous en deviendrez peut-être une ou vous vous allierez avec l'une d'entre elles. Dans les deux cas, vous devrez accéder à la capacité d'épargne de votre pays. Si d'autres institutions sont déjà en train de mobiliser cette épargne ou sont équipées pour le faire, vous devrez

alors trouver un moyen de collaborer avec elles. Vous pourriez offrir votre savoir-faire dans le développement et le maintien à moindre coût d'une relation avec une clientèle composée de personnes très pauvres, en échange de leur savoir-faire dans la mobilisation et la gestion de l'épargne. Dans le cas où il n'y a aucune autre organisation opérant dans ce marché et que le système financier du pays n'offre pas de services d'épargne aux personnes très pauvres, vous devrez alors identifier un moyen d'offrir de façon rentable ce service. Cela implique souvent de devenir une institution financière réglementée et d'absorber les coûts plus élevés liés à ce statut. En attendant, les fonds d'investissement internationaux et les fonds de garantie peuvent vous apporter le capital nécessaire pour soutenir votre croissance.

Pour les banques commerciales opérant dans les pays en voie de développement, la leçon à tirer de cette recherche est aussi claire : si vous voulez accroître votre marché, vous mettrez prochainement en place un programme de microfinance. Vous avez le choix de trouver un partenaire dans ce secteur ou de créer votre propre division. Cela vous demandera de la créativité et de l'humilité (des caractéristiques que l'on associe rarement aux banques commerciales). Les banques doivent comprendre que leurs pratiques et leurs méthodes traditionnelles ne permettent pas de desservir de façon rentable les personnes très pauvres. Dans la plupart des cas, elles devront collaborer avec d'autres institutions qui desservent déjà cette population et sont familières avec les outils, les techniques et les attitudes nécessaires pour attirer et fidéliser la clientèle très pauvre.

En ce qui concerne le secteur dans son ensemble, cette recherche dévoile certains domaines d'innovation indispensables pour attirer suffisamment de fonds commerciaux et desservir ainsi des centaines de millions de personnes très pauvres qui ont besoin de services financiers. Le développement d'outils communs pour évaluer le niveau de pauvreté aidera à une utilisation rationnelle des subventions limitées et créera une saine concurrence entre les IMF. Le soutien apporté à l'utilisation de la technologie et des nouveaux mécanismes de distribution nous aidera à abaisser les coûts de transaction et nous permettra de desservir des clients de plus en plus pauvres. En fournissant des informations exactes et en assurant la transparence dans leur diffusion, le recours aux fonds commerciaux peut générer un cycle vertueux. Les IMF qui réussissent à desservir les clients très pauvres peuvent croître et générer des bénéfices, qui attirent à leur tour un financement accru permettant de servir plus de clients. Leur succès peut susciter l'intérêt de nouvelles institutions pour le secteur et apporter de nouveaux financements dans leur sillage. Cette concurrence peut promouvoir l'innovation, élargir l'ensemble des services offerts par les IMF et faire baisser les taux d'intérêt, permettant ainsi de servir plus de personnes à moindre coût. Cela signifie également que les fonds des donateurs peuvent être utilisés là où les besoins sont les plus pressants, à savoir dans des marchés difficiles à desservir et là où les modèles de distribution doivent faire l'objet de développements ultérieurs.

¹ Pour obtenir plus d'informations sur les stratégies utilisées pour desservir ce groupe de clients, voir le *CGAP Focus Note* no 34: « Graduating the Poorest Into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services », par Syed Hasehmi et Richard Rosenberg, février 2006.

² Voici la liste des personnes et des institutions que j'ai interviewées. Ces interviews ont été menées entre mars et avril 2006. Biju C. Mathew d'IMED en Inde a mené les interviews avec Suvalxmi Chakraborty et Sanjay Gandhi. Toutes les autres interviews ont été menées par l'auteur. Hormis les cas spécifiques

mentionnés, les informations sur les institutions et les citations des individus mentionnés dans ce chapitre sont tirées de ces interviews.

Dirigeants d'IMF et de banques

Godwin Ehigiamosue, LAPO, Nigeria
 Benjie Montemayor, OISASL, Ghana
 John DeWit, Small Enterprise Foundation, Afrique du Sud
 Francis Pelekamoyo, OIBM, Malawi
 Carlos Labarthe, Compartamos, Mexique
 Rose Castro, KMBI, Philippines
 Angel De Leon, TSKI, Philippines
 Suvalxmi Chakraborty, ICICI Bank, Inde

Investisseurs

Bob Pattillo, Gray Ghost Fund
 Stephen Hardgrave, Omidyar Network

Evaluateurs d'agences de notation

Damian von Stauffenberg, MicroRate
 Aldo Moauro, Microfinanza
 Sanjay Gandhi, MCRIL

Partenaires soutiens du secteur

Elizabeth Littlefield, CGAP
 Syed Hashemi, CGAP
 Bob Christen, Boulder Microfinance Institute

³ [http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/2004_MFI_Benchmarks\[2\].xls](http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/2004_MFI_Benchmarks[2].xls)

⁴ Banco Do Nordeste: «Annual and Social Report 2004 » et

http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos_e_Servicos/Crediamigo/gerados/O_que_e_objetivos.asp

⁵ Nair, Ajai: « Sustainability of Microfinance Self Help Groups in India: Would Federating Help? », p.5, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton University, 2002.

⁶ www.tufts.edu/microfinancefund/

⁷ *CGAP Focus Note*, no 36: « The Market for Foreign Investment in Microfinance: Opportunities and Challenges », août 2005.

⁸ *MicroBanking Bulletin*, vol. 11, 2005.

⁹ Pour plus d'information sur les outils de mesure de la pauvreté, voir l'article écrit par Zeller, Manfred: « Review of Poverty Assessment Tools », Accelerated Microenterprise Advancement Project, Agence américaine pour le développement international, 2004.