

Les banques commerciales : de nouveaux acteurs dans le monde de la microfinance



La série de notes Focus constitue un des supports clés de diffusion d'informations sur les meilleures pratiques en matière de microfinancement auprès des gouvernements, des bailleurs de fonds, des institutions financières et du secteur privé.

Si vous désirez recevoir les autres numéros de la série, ou envoyer des commentaires ou contributions, veuillez contacter le Secrétariat du CGAP à l'adresse suivante :

CGAP Secretariat
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :
CGAP@Worldbank.org

WWW :
<http://www.cgap.org>

Il y a peu d'études sur le rôle des banques commerciales en matière de microfinancement. La raison en est simple : il n'y a pas grand-chose à dire parce que les banques commerciales brillent par leur absence dans ce secteur d'activité. Comme elles ont laissé le terrain inoccupé, un grand nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres institutions spécialisées ont créé des technologies financières qui servent un nombre croissant de pauvres, et leurs produits se caractérisent par des taux de recouvrement des créances qui non seulement soutiennent la comparaison avec ceux des banques commerciales classiques, mais permettent aussi de dégager des profits sans subventions.

Désormais, les banques commerciales des pays en développement commencent à considérer la microfinance non seulement comme un instrument de relations publiques très utile, mais aussi comme une opération rentable, et elles ont entrepris d'étudier ce marché. En même temps, certaines ONG se sont transformées en banques réglementées. Aujourd'hui, le paysage de la microfinance est modelé par les institutions bancaires réglementées créées à partir de ces deux substrats, qui ont chacun leurs points forts et leurs points faibles.

En novembre 1996, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a organisé une conférence dans le but d'examiner les possibilités d'extension des services bancaires aux microentreprises dans les pays en développement. Première manifestation du genre, la conférence a rassemblé des banquiers de 17 entités financières réglementées de 16 pays en développement venus s'informer et partager leur expérience, se renseigner sur les pratiques utilisées par leurs homologues et discuter des problèmes qui se posaient. Parmi les établissements représentés, il y avait de grosses banques multiservices, de petites banques spécialisées et des sociétés financières.

L'objet de cette note est de partager plus largement les conclusions d'une enquête sur ces banques, conclusions qui ont été présentées dans une étude publiée l'an dernier par l'USAID (voir

citation). Dans la présente note, le terme « banque » est employé de façon assez libre pour désigner les banques commerciales qui ont participé à la conférence.

Les banques commerciales et la microfinance

Les principales raisons habituellement invoquées par les responsables des grandes banques commerciales pour ne pas entrer dans le marché de la microfinance sont le risque de défaillance des débiteurs, le coût élevé de ce type d'activités et les obstacles socio-économiques et culturels. Ils doivent également tenir compte de certaines contraintes internes telles que :

- **L'engagement de l'institution** – Dans bien des cas, l'entrée des grandes banques commerciales dans ce marché dépend plutôt de la décision d'une poignée d'administrateurs visionnaires que du mandat qui a pu être confié à l'institution.
- **La structure organisationnelle** – N'étant pas organisées pour traiter un volume important de petits prêts, les banques commerciales ont des difficultés à intégrer la microfinance dans leur culture et leurs structures.
- **La méthodologie financière** – La plupart des banques commerciales ne sont pas équipées pour atteindre et fidéliser une clientèle à revenu faible, qui n'a besoin que de petits apports en capital.
- **Les ressources humaines** – Les questions concernant le recrutement, la formation et les incitations liées aux résultats nécessitent une attention et des efforts ciblés parce que les opérations de microfinancement exigent beaucoup de personnel et un sens particulier du contact.
- **Le rapport coût-efficacité** – Compte tenu des mécanismes et des structures qui leur sont propres, les banques classiques peuvent difficilement minimiser le coût du traitement des dossiers, accroître la productivité du personnel et développer rapidement les portefeuilles microfinanciers – toutes choses qui leur sont indispensables pour arriver à couvrir leurs coûts et à dégager des bénéfices.

- **Le respect de la réglementation** – Les données financières et comptables à fournir et les règles à suivre pour les opérations de microfinancement nécessitent de nouvelles procédures que les banques commerciales et les organes publics chargés de la réglementation et du contrôle n'ont pas encore définies.

Malgré ces contraintes, les banques commerciales présentent, du point de vue organisationnel et structurel, des caractéristiques qui leur permettraient de s'engager avec bonheur dans des opérations de microfinancement.

- Ce sont des institutions réglementées qui remplissent les conditions requises au triple plan des responsabilités assumées, de la divulgation des informations financières, et des normes de fonds propres pour garantir une gestion prudente ;
- Beaucoup disposent de l'infrastructure physique nécessaire, et notamment d'un réseau d'agences, pour atteindre un grand nombre de petits clients à la recherche d'un microfinancement ;
- Elles ont un dispositif de contrôle interne et un système administratif et comptable bien établis, qui leur permettent de suivre un grand nombre de transactions ;
- Comme ce sont des entités à capitaux privés, elles ont en général des structures de gestion rationnelles et elles sont mues par des considérations de coût-efficacité, de rentabilité et de viabilité ;
- Comme elles disposent de ressources propres (dépôts et fonds propres), elles ne sont pas tributaires des ressources rares et instables des bailleurs de fonds ; et
- La possibilité qu'elles ont d'accorder des financements, d'accepter des dépôts et d'offrir d'autres produits financiers font d'elles des institutions intéressantes pour la clientèle du marché de la microfinance.

Principales conclusions

L'étude a examiné certains des facteurs qui ont incité les banques commerciales présentes à la conférence à entrer sur le marché de la microfinance, ainsi que les dispositions que ces établissements avaient prises pour intégrer la microfinance dans leurs opérations.

Le contexte de l'action des pouvoirs publics

Il est clair que les pays où la libéralisation financière est assez avancée offrent des possibilités bien plus prometteuses aux banques qui veulent se lancer dans la microfinance que les pays qui ont un régime de répression financière. Les banques qui participaient à la conférence (voir le tableau ci-après) étaient pour la plupart implantées dans des pays qui ont pris des mesures de stabilisation à la fin des années 80 ; et dans tous les pays sauf un, les dépôts et les taux d'intérêt étaient libéralisés. Ces réformes ont permis aux banques de demander des taux relativement élevés pour les microprêts, et de couvrir ainsi les coûts de transaction, les risques de défaillance et le coût d'opportunité des ressources, ce qui a encouragé les banques à prendre pied sur le marché de la microfinance.

L'importance des réserves obligatoires à constituer est un autre facteur qui décourage l'entrée ce marché. Plus les réserves obligatoires sont élevées, plus la base des dépôts disponibles pour l'intermédiation est réduite et plus les profits sont restreints. En Amérique latine, les banques ne se sont engagées dans les opérations de microfinancement qu'au début des

années 90, lorsque le taux des réserves obligatoires a été ramené d'à peu près 50 % à des niveaux plus modestes, situés entre 10 et 30 %.

La détermination des dirigeants des banques

En dehors d'un environnement favorable quant à l'action des pouvoirs publics, il est indispensable que les dirigeants d'une banque au plus haut niveau et son conseil d'administration soient pleinement acquis au principe de la microfinance si l'on veut assurer le succès des opérations de ce type. Le manque d'adhésion réelle paraît expliquer en partie la courte vie du programme de microfinancement de la Standard Bank of South Africa et le maigre bilan de Banco del Pacifico, en Équateur, qui, après 23 ans de présence sur le marché de la microfinance, n'a que 4 000 clients actifs.

Les méthodes utilisées pour la microfinance sont si différentes des méthodes bancaires classiques que, la plupart du temps, elles sont incomprises par les cadres moyens des banques, qui considèrent parfois ces opérations comme une activité de second ordre. En outre, lorsque, au sein d'une banque, le programme de microfinancement entre en concurrence avec d'autres activités de l'établissement, son existence est menacée de l'intérieur. Il est donc crucial que les dirigeants soient vraiment déterminés à fournir l'impulsion nécessaire, au niveau de la conception, de la mise en œuvre et du développement des opérations de microfinancement.

Les mécanismes administratifs

Parmi les banques étudiées, on distingue quatre types de structures administratives pour la conduite des opérations de microfinancement :

- Des centres entièrement indépendants ; ils sont affiliés à la banque, mais ils ont leur propre politique de prêt, leur personnel et leurs systèmes d'information, et ils rendent compte à la banque « mère ». (L'antenne microfinancements de Banco del Desarrollo au Chili, l'Unité Desa de Bank Rakyat Indonesia, et le Social Enterprise Program de Bank of Nova Scotia, au Guyana).
- La distribution de crédits par l'intermédiaire d'ONG, qui accordent à leur tour des prêts secondaires aux microentreprises (Banco Wiese au Pérou).
- Des unités de microfinancement semi-indépendantes, qui prêtent directement, et/ou des guichets spécialisés dans chaque agence, dirigés par un responsable microfinance. Les fonctions administratives et financières sont intégrées dans la banque « mère ». (Banco Agrícola Comercial, El Salvador ; Banco del Pacifico, Équateur ; et Financiera Familiar, Paraguay).
- Les opérations entièrement intégrées : les agents chargés de la distribution du crédit aux petites entreprises s'occupent également des clients qui sollicitent des microfinancements. Les structures administratives, le personnel et les systèmes financiers sont intégrés (Centenary Bank, Ouganda ; Multi-credit Bank, Panama ; Caja de Ahorro y Crédito Los Andes et BancoSol, Bolivie).

La plupart des banques commerciales qui participaient à la conférence avaient des guichets séparés pour traiter les microprêts ou un service au sein des agences qui s'occupait exclusivement des clients désireux d'obtenir des microfinancements. Cette séparation permettait au personnel et à la clientèle de reconnaître les conditions afférentes aux services traditionnels des banques commerciales et aux services liés au microfinancement, et les différences entre les deux types de services. L'étude tend à montrer qu'il existe une corrélation positive entre le degré d'indépendance de l'unité de microfinancement et l'importance de ce type d'activités.

En outre, les banques qui ont créé des unités indépendantes spécialisées dans le microfinancement ont jugé préférable de définir une politique de prêt, des procédures et des méthodes spécifiques afin d'éviter les interférences liées à la culture de la banque « mère ». L'exemple le plus frappant est peut-être celui de la Bank of Nova Scotia, qui administre, sous le couvert d'une grande banque commerciale sophistiquée à capitaux étrangers, un programme de prêts collectifs au Guyana, dont les montants restent la plupart du temps inférieurs à 300 dollars.

Coûts de démarrage et sources de financement

La plupart des banques ont subventionné les opérations de microfinancement avec leurs propres ressources pour couvrir les dépenses de démarrage à fonds perdus et les coûts d'exploitation pendant une période de deux ou trois ans en général. Certaines banques, telles que la Bank Rakyat Indonesia et la Centenary Bank (Ouganda), ont bénéficié d'une assistance technique subventionnée par des bailleurs de fonds. D'autres, comme la Family Finance Building Society (Kenya), ont également obtenu l'aide de bailleurs de fonds pour financer leurs opérations de prêt, mais ces concours étaient inférieurs à 10 % de leur portefeuille de microfinancements. Quelques banques, telles que la Caja Los Andes (Bolivie), la National Bank for Development (Égypte), la Financiera Familiar (Paraguay) et la Workers Bank (Jamaïque), ont obtenu des financements de la part de bailleurs de fonds pour couvrir à la fois la distribution du crédit et les coûts d'exploitation initiaux.

La mesure dans laquelle les banques « mères » ont utilisé leur base de dépôts pour financer les portefeuilles de microfinancements a été en grande partie fonction de la comparaison entre le coût d'opportunité de l'utilisation des dépôts à cette fin et les rendements qu'offraient d'autres utilisations. Dans de nombreux cas, la possibilité d'appliquer des taux d'intérêt relativement élevés pour les microprêts a sensiblement réduit l'écart entre ces variables, et fait du microfinancement une option attrayante.

Le rapport coût-efficacité

La plupart des opérations de microfinancement se sont révélées rentables, mais les banquiers jugeaient en général que leur coût était trop élevé. Si le coût des microfinancements est effectivement plus élevé que celui des activités bancaires classiques, il existe des moyens de les réduire. Par exemple, la solution de la carte à puces retenue par la Financiera Familiar semble être un excellent moyen de réaliser des économies sur le traitement des prêts répétés. Une méthode d'approche similaire adoptée par la Caja Los Andes et la Centenary Bank, qui utilisent le système de la ligne de crédit pour leurs clients réguliers, paraît également efficace par rapport aux coûts.

Certaines banques devront éventuellement relever leurs taux d'intérêt pour tenir compte du coût plus élevé des opérations de microfinancement, mais les banquiers parlent souvent du problème « d'image » ou de la contre-publicité qu'impliquerait pour eux le fait de faire payer des taux d'intérêt plus élevés à la clientèle pauvre.

Il est cependant difficile de déterminer le coût réel des opérations de microfinancement pour les banques commerciales, en particulier lorsque ces opérations sont intégrées dans une structure plus large. Tant que les coûts de ces institutions ne seront pas séparés de façon plus nette et que les banques ne seront pas disposées à communiquer des données sur leurs

recettes et leurs dépenses, on ne pourra trancher la question de savoir si les opérations de microfinancement sont plus coûteuses pour les banques commerciales traditionnelles que pour les ONG ou les établissements spécialisés (tels que BancoSol).

Gestion des ressources humaines

Comme les services de microfinancement exigent un travail intensif de la part du personnel, les banques ont un problème particulier à résoudre pour recruter, former et motiver leurs agents. La plupart des banques présentes à la conférence ont recruté, pour ces services, des agents venant de l'extérieur et retenu de préférence de jeunes diplômés d'université ayant peu d'expérience professionnelle, ce qui les rendait plus réceptifs à la mission et aux pratiques particulières du programme de microfinancement.

Les incitations basées sur les résultats obtenus, telles que les bonus pour les chargés de prêts, qui sont une pratique courante dans les institutions de microfinancement, peuvent devenir une source de tension, car les employés des autres services n'y ont pas le droit. Certaines banques ont résolu le problème en veillant à ce que la somme des salaires et des bonus versés aux agents chargés microfinance ne dépasse pas les rémunérations offertes aux autres employés. D'autres banques (Bank Dagang Bali, Banco Empresarial, National Development Bank) ont un système d'incitations qui s'applique à tout le personnel, ce qui élimine les possibilités de tension.

Produits et services financiers

Il existe des différences et des similarités intéressantes entre les services d'épargne et de crédit offerts par les banques commerciales et ceux offerts par les ONG actives dans le secteur de la microfinance.

En règle générale, le montant moyen des prêts des banques présentes à la conférence était inférieur à 1 400 dollars. C'est un montant plus important que celui indiqué par les ONG qui s'occupent de microfinance. En outre, les échéances des prêts variaient entre un mois et quatre ans, la plupart des banques offrant des prêts à plus d'un an (échéance supérieure à celle des concours habituels des ONG). La plupart des banques offraient des prêts individuels plutôt que des prêts collectifs. Quelques-unes, telles que BancoSol, Banco Empresarial et la Bank of Nova Scotia au Guyana, offrent aussi des prêts collectifs. Les banques qui octroient des prêts modestes demandent surtout des références personnelles, tandis que celles qui accordent des prêts relativement importants exigent des clients qu'ils offrent des biens personnels en nantissement ou qu'ils trouvent des cosignataires qui se porteront garants.

La périodicité des remboursements est l'une des similarités entre les banques commerciales et les ONG. Les remboursements bimensuels, hebdomadaires et même quotidiens sont chose courante dans un certain nombre des institutions présentes à la conférence. Et, comme les ONG, ces banques traitent très rapidement les dossiers relatifs au microfinancement (dans un délai de un à sept jours).

Contrairement aux ONG, toutes les banques interrogées offraient des services de dépôts. Quatre établissements seulement (Bank Dagang Bali, Bank Rakyat Indonesia, Standard Bank et Workers Bank) avaient pris des dispositions explicites pour attirer les très petits épargnants. Toutefois, toutes les banques ont indiqué l'existence de comptes d'épargne modestes, avec des soldes inférieurs à 500 dollars. La Centenary Bank n'avait pas de politique spéciale pour attirer les petits déposants, mais en ramenant le

solde minimum des comptes à 10 dollars (au lieu de 50 dans les autres banques ougandaises), elle avait pu attirer un grand nombre de petits épargnants, et elle avait plus de 42 000 comptes d'épargne ouverts avec des soldes inférieurs à 500 dollars.

En somme, si toutes les banques interrogées ont adopté des techniques spéciales pour les microfinancements et innové dans ce domaine, beaucoup ont encore besoin d'ajuster leurs produits, leurs procédures et le prix de leurs prêts pour mieux adapter leurs produits et leurs services aux besoins des clients.

Le rôle des bailleurs de fonds

L'étude a également examiné le rôle joué par les bailleurs de fonds pour faciliter l'entrée des banques commerciales sur le marché de la microfinance.

Les bailleurs de fonds peuvent apporter un concours important en améliorant l'environnement du secteur financier pour les banques qui s'engagent dans les opérations de microfinancement. Ils peuvent, par exemple, inviter les gouvernements à supprimer les réglementations financières répressives, telles que le plafonnement des taux d'intérêt et les réserves obligatoires trop lourdes ou les programmes de distribution sélective du crédit. Ces réformes permettront aux institutions de microfinancement d'affronter la concurrence sur des marchés ouverts, et de couvrir leurs charges d'exploitation, leurs risques et le coût d'opportunité du capital.

Les bailleurs de fonds peuvent aider à élaborer une réglementation prudentielle qui tienne compte des particularités de la microfinance et encourager l'adoption de ce genre de réglementation. Les taux élevés des réserves obligatoires, la lourdeur des règles de *reporting*, les critères inadéquats pour la classification des portefeuilles de prêts et les provisions à constituer, les restrictions concernant le volume des créances chirographaires (non assorties de garanties) et les règles inadaptées concernant le coefficient d'exploitation sont quelques-uns des éléments qu'il faudrait modifier afin de tenir compte des opérations de microfinancement. Les bailleurs de fonds doivent favoriser le dialogue entre les banques qui fournissent des services de microfinancement et les responsables de la réglementation afin de sensibiliser les autorités de contrôle aux différences qui existent entre les activités de microfinancement et les activités bancaires classiques.


Enfin, les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle utile, mais limité, en aidant les banques commerciales qui entrent sur le marché de la microfinance en leur apportant un concours financier et/ou une assistance technique. Mais, à cet égard, deux questions importantes se posent :

- 1) quel est l'instrument le plus efficace en matière de subvention ? (financements bon marché, garanties, assistance technique, etc.) ; et
- 2) quel est le niveau de subvention le plus approprié et pendant combien de temps doivent durer les subventions ?

| Institution & pays | Proportion des microprêts | Nombre de microprêts | Encours des microprêts (USD) | Encours moy. des microprêts/ PIB par hab. | Nombre de comptes d'épargne | Solde des comptes d'épargne (USD) | Taux d'intérêt effectifs |
|---|------------------------------------|----------------------|------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Grandes banques multiservices | | | | | | | |
| Banco Agrícola Comercial, El Salvador | 3,3 % | 9 305 | 14,8M | 2,27 | 50 459 | 3,3M | n.d. |
| Banco del Desarrollo, Chili | 100 % | 17 500 | 17,6M | 0,28 | n.d. | n.d. | 3,7 % p.a. |
| Banco del Pacifico, Équateur | 2 % | 4 000 | 4M | 0,78 | 8 000 | n.d. | 57 % p.a. |
| Bank of Nova Scotia, Guyana | 9 % (100 % pour la filiale) | 9 000 | 1,2M | 0,25 | 2 700 | n.d. | 25 % p.a. |
| Banco Wiese, Pérou | 10 % | 4 760 | 19M | 1,89 | n.d. | n.d. | 41 % p.a. |
| Bank Rakyat Indonesia, Indonésie | 100 % pour le programme Unité Desa | 2,4M | 1,6 milliard | 0,76 | 15,6M | 2,8 milliards | 32 % p.a. |
| Multi-credit Bank, Panama | 10 % | 1 450 | 8,6M | 0,23 | 1 750 | 143,3 M | 32 % p.a. |
| National Bank for Development, Égypte | 3,7 % | 20 852 | 13,5M | 0,83 | 20 852 | 1,7M | 30 % p.a. |
| Standard Bank, Afrique du Sud | Négligeable | 226 | 138 000 | 0,20 | 287 786 | 20M | 50 % p.a. |
| Workers Bank, Jamaïque | Nouveau programme de crédit | 177 | 3,3M | 8,44 | n.d. | 51M | n.d. |
| Petites banques spécialisées | | | | | | | |
| BancoSol, Bolivie | 100 % | 57 745 | 30,2M | 0,67 | 45 911 | n.d. | 48 % p.a. |
| Bank Dagang Bali, Indonésie | 83 % | 13 133 | 43,1M | 3,73 | 344 619 | 105M | 30 % p.a. |
| Banco Empresarial, Guatemala | 11 % | 840 | 2M | 1,98 | 20 000 | 33M | 30 % p.a. |
| Caja de Ahorro y Crédito Los Andes, Bolivie | 100 % | 17 854 | 8,62M | 0,62 | 360 | 1,2M | 3,5 % p.m. |
| Centenary Bank, Ouganda | 83 % | 3 900 | 5,8M | 7,80 | 60 900 | 9,3M | 46 % p.a. |
| Family Finance Building Society, Kenya | 85 % | 6 000 | 1,4M | 0,93 | 22 500 | 5,8M | 34 % p.a. |
| Financiera Familiar, Paraguay | 20 % | 4 658 | 4,5M | 0,61 | 1 100 | 13,5M | 6 % p.m. |
| Panabo Rural Bank, Philippines | 27 % | 1 602 | 1,61M | 1,06 | 10 019 | 34,6M | 40 % p.a. |

Cette note est le résumé d'une étude de Mayada Baydas, Douglas Graham et Liza Valenzuela, intitulée « Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World ». Pour se procurer cette étude, s'adresser à Development Alternative Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814, États-Unis ; téléphone : (301) 718-8699 ; télécopie : (301)718-7968 ou se connecter au site Internet <http://www.mip.org>.

Directeur de publication des notes Focus : Mohini Malhotra ; traduction : Département de traduction de la Banque mondiale/Tiphaine Crenn, Nathalie D'Ambrosio-Vitale ; production : Valérie Chisholm ; imprimé par : Earthwise Printing, Gaithersburg, MD.

 Imprimé sur du papier recyclé