CGAP

NOTE D'INFORMATION

Une crise du microcrédit évitée : le cas du Bangladesh

Le secteur bangladais de la microfinance, dont l'expansion date des années 90, a poursuivi son essor durant la première décennie du XXIe siècle, le nombre d'emprunteurs actifs augmentant chaque année de 15 % à 28 % entre 2004 et 2007. Or, à la fin de 2007, les institutions de microfinance (IMF) ont commencé à craindre qu'une croissance rapide et persistante n'ait des conséquences négatives. En 2007, Shafiqual Haque Choudhury, fondateur et président d'ASA, l'une des plus grandes IMF, remarquait qu'« un volume excessif de prêts sur un marché saturé pourrait provoquer un « déraillement » susceptible d'ébranler l'ensemble du secteur et de faire peser sur les emprunteurs un endettement dont ils n'avaient pas besoin[1] ».

La microfinance bangladaise était sur le point de connaître un changement brutal de cap. Aux environs de 2008, les quatre principales IMF — ASA, BRAC, Buro, et la banque Grameen, qui représentaient les deux tiers de l'offre de microfinance au cours de la décennie précédente — ont toutes mis terme à la création de succursales et au recrutement de personnel (graphique 1). Cette réorientation est intervenue sans préavis ni débat public et avant que les crises de la microfinance dans d'autres pays, comme le Nicaragua, le Maroc et l'Inde, n'apparaissent.

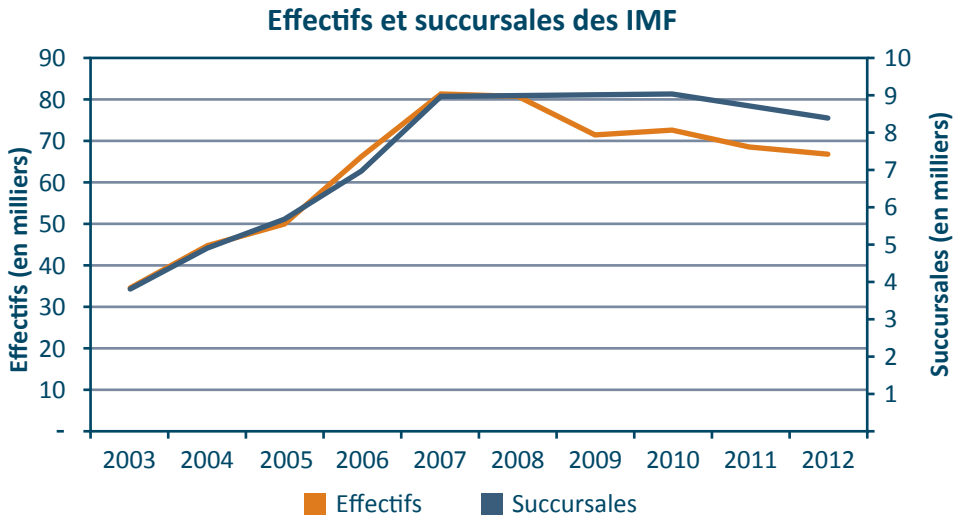
Peu après, le nombre global d'emprunteurs a également cessé de progresser (graphique 2). Le nombre total d'emprunteurs actifs a légèrement diminué à mesure que le secteur réduisait la voilure, supprimait quelques produits de prêt secondaires et « faisait le ménage ». Il est depuis resté stationnaire.

Le léger fléchissement du nombre de succursales et des effectifs, et la stabilisation du nombre de clients ont à leur tour influé sur les portefeuilles de prêts. Le graphique 3 présente le portefeuille global des quatre IMF, et distingue les prêts de *microcrédit* — accordés aux membres de groupes villageois — des *prêts aux petites entreprises* (PPE). Détail intéressant, les PPE sont passés de 10 % du portefeuille en 2003 à 30 % en 2012, la progression la plus notable intervenant en 2007-2008, au moment précis où les prêts de microcrédit ralentissaient. Les portefeuilles de microcrédit ont à nouveau augmenté en 2011-2012 sous l'effet d'une hausse prononcée du montant des prêts, une évolution majeure qui devrait atteindre un palier avec la stabilisation à venir de ce montant, en rapport avec l'inflation.

La réalité que cachent les chiffres

Pourquoi la croissance a-t-elle été si rapide jusqu'à 2008 ? Pourquoi cet arrêt soudain de l'expansion des succursales et des effectifs en 2008 ? Pourquoi le nombre d'emprunteurs s'est-il stabilisé ? Comment le marché s'est-il adapté ? Une crise se préparait-elle, qui a été évitée ?

Graphique 1. Effectifs et nombre de succursales (4 principales IMF)

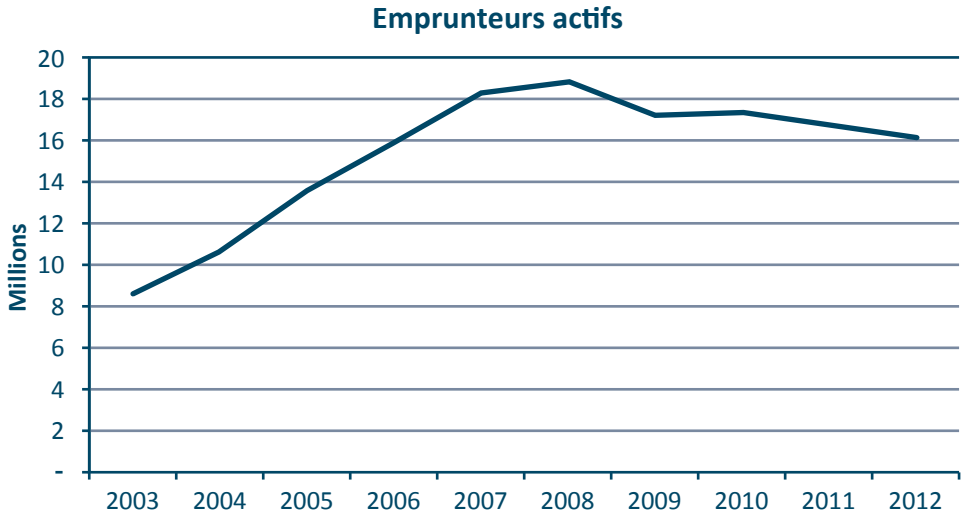


N° 87
Juillet 2013

Greg Chen et
Stuart Rutherford

1 Entretien de Stuart Rutherford avec S. Choudhury en 2007.

Graphique 2. Emprunteurs actifs (4 principales IMF)

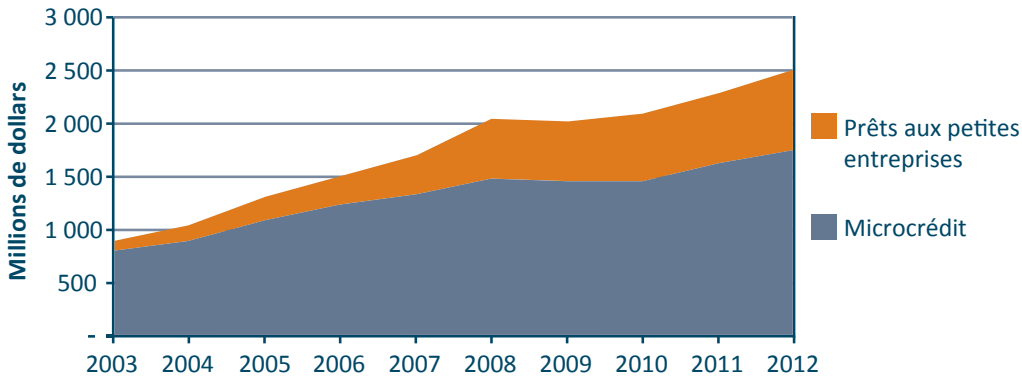


(*Note :* Additionne le nombre d'emprunteurs des quatre IMF et, en conséquence, les comptes doubles ou multiples des emprunteurs qui ont contracté des emprunts auprès de plus d'une IMF. Selon les estimations, les emprunteurs bénéficiant de prêts de plusieurs IMF représentent un peu plus de 30 % du total au plan national.)

La présente note examine ces questions. Pour dresser un tableau complet de la situation, nous ne décrirons pas seulement le comportement des IMF, mais comparerons les déclarations de leurs dirigeants aux points de vue de leurs clients. Notre objectif est ici de décrire l'évolution de la microfinance au Bangladesh au cours de la décennie écoulée, et de dégager des enseignements du tournant majeur pris en 2008 puisque le pays a paré à une crise.

Nos informations proviennent de trois sources. Nous avons utilisé les données financières et de bilan des audits et y avons ajouté d'autres chiffres fournis par les quatre principales IMF[2]. Nous avons longuement interrogé plusieurs hauts responsables des quatre IMF ; ces dernières nous ont en outre communiqué des documents fondamentaux de politique interne. Pour prendre en compte le point de vue de la demande, nous avons conduit des entretiens approfondis avec 43 ménages ruraux au cours du premier trimestre de 2013 (un résumé de chaque entretien peut être consulté à l'adresse suivante : http://www.cgap.org/publications/household-interviews-bangladesh-2013). La combinaison de ces trois sources de renseignements brosse un tableau fiable et équilibré de la situation.

Graphique 3. Portefeuille brut de prêts (4 principales IMF) (en dollars constants de 2012)



2 Les données de la période 2003–2011 proviennent des audits ; celles de 2012 de chiffres provisoires communiqués par les IMF.

Le rapport s'articule en six parties :

I. Une description du fonctionnement actuel de la microfinance moderne au Bangladesh.
II. Les raisons pour lesquelles la croissance du secteur a été aussi dynamique entre 2002 et 2007.
III. La façon dont les IMF ont vu venir la crise et ont réagi entre 2008 et 2010.
IV. Une description du type de crise que les IMF et leurs clients ont évitée.
V. Une synthèse des raisons expliquant de quelle manière la crise a été évitée.
VI. L'identification de cinq évolutions nouvelles dans le secteur bangladais de la microfinance suite au changement de cap opéré entre 2008 et 2010.

I. Le microcrédit au Bangladesh

L'histoire du microcrédit ne peut être pleinement appréhendée que dans le contexte du Bangladesh moderne, où la situation économique et sociale est en voie d'amélioration. Si le niveau des revenus demeure faible, la croissance régulière, comprise entre 5 % et 6 %, enregistrée au cours de la décennie écoulée l'a porté à 1 700 dollars (produit intérieur brut [PIB] par habitant exprimé en parités de pouvoir d'achat [PPA]) en 2012. De nombreux ménages ruraux bénéficient de nouveaux revenus provenant de parents partis travailler à l'étranger ou dans les usines du secteur en pleine expansion de la confection. Grâce à la solidité des paramètres fondamentaux du développement, le Bangladesh est aujourd'hui l'un des rares pays à faible revenu en mesure de réaliser en temps voulu les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) (The Economist, 2012). Le réseau routier s'est considérablement amélioré, et le téléphone mobile a révolutionné les télécommunications. Il ne fait guère de doute que la croissance de la microfinance a été favorisée par l'amélioration des conditions, la hausse des revenus et le développement des marchés, surtout en milieu rural. Nous sommes en outre persuadés que le microcrédit a sensiblement concouru au redressement de la situation, notamment en donnant aux femmes les moyens de participer davantage à la vie économique et politique du pays. Comme l'a si justement résumé S. N. Kairy, directeur financier de la BRAC, « la vie des populations rurales au Bangladesh est radicalement différente de ce qu'elle était il y a vingt ans[3] ».

Le terme « microcrédit » est né au Bangladesh. Il se rapporte à des prêts à un an de faible montant, accordés pour l'essentiel à des femmes vivant en milieu rural et organisées en groupe. Ces prêts sont remboursés par versements périodiques fréquents, et ont toujours comporté un volet d'épargne. Aujourd'hui, comme par le passé, les agents de crédit se rendent à intervalles réguliers dans les villages pour collecter les remboursements et les dépôts d'épargne. Mais cette immuabilité apparente occulte des mutations fondamentales. L'obligation imposée aux membres du groupe de rembourser les prêts d'autres membres (caution solidaire) a disparu ; il appartient à l'agent de crédit de procéder au recouvrement. Les sommes versées au titre des remboursements et de l'épargne sont toujours collectées à un moment prédéterminé dans chaque village, mais il est de plus en plus rare que les groupes se réunissent à cette occasion. Certains membres font parvenir l'argent par l'intermédiaire d'un voisin ou attendent simplement que l'agent de crédit se présente chez eux. Les versements au titre de l'épargne, auparavant obligatoires et de montant fixe, sont désormais en grande part facultatifs et plus variables.

Ces évolutions tiennent à la longue expérience de clients rompus aux règles et à la cadence du microcrédit, et qui sont en mesure de choisir entre plusieurs IMF rivales. En conséquence, les réunions et la cohésion des groupes, pierres angulaires du microcrédit à une certaine époque, ont perdu de leur importance.

Les 43 ménages que nous avons interrogés dans le cadre de la présente étude ont été choisis de manière aléatoire, et non parce qu'ils étaient clients d'IMF (encadré 1). Les entretiens révèlent à quel point le microcrédit s'est répandu. Sur les 43 ménages interrogés, 27 étaient des emprunteurs actifs, et détenaient au total 51 comptes de prêt. Seize avaient souscrit des emprunts auprès de plusieurs IMF. N'importe lequel des 43 ménages aurait pu contracter à tout moment un prêt auprès d'une IMF.

Les entretiens nous rappellent que le microcrédit opère au Bangladesh dans un contexte où les clients sont des connaisseurs avertis d'un service qui est couramment disponible depuis plus d'une génération. Les mères ou grands-mères de bon nombre d'emprunteurs actuels empruntaient déjà à des IMF. Les entretiens montrent également que beaucoup d'emprunteurs évaluent soigneusement les pressions liées aux remboursements fréquents et réguliers auxquels les contraint le microcrédit.

3 Sauf indication contraire, toutes les citations sont tirées d'entretiens réalisés par les auteurs dans le cadre de la présente étude entre janvier et mai 2013.

Encadré 1. Les ménages ruraux et le microcrédit – quelques aperçus

Afin de prendre en compte le point de vue des clients sur le microcrédit moderne, des entretiens approfondis ont été menés auprès de 43 ménages durant le premier trimestre de 2013. Vingt-cinq d'entre eux vivent dans la partie centrale du Bangladesh, qui est plus dynamique sur le plan commercial et où le marché du microcrédit est très concurrentiel ; les autres vivent dans le Sud-Ouest du pays, où la concurrence entre IMF et l'activité économique sont modérées.

Un résumé des différents entretiens est disponible à l'adresse suivante : http://www.cgap.org/publications/household-interviews-bangladesh-2013

Le nombre de ménages interrogés est certes limité, et les données recueillies ne peuvent représenter l'ensemble des ménages ruraux bangladais, mais les entretiens permettent de se faire une idée du climat actuel de la microfinance. Les ménages ont été sélectionnés de manière aléatoire, en se rendant au hasard dans les villages pour trouver des personnes à interroger. Les foyers manifestement aisés ont été écartés mais, à cette exception près, les ménages interrogés répondaient aux seuls critères de disponibilité et de disposition à parler ouvertement. Les enquêteurs se sont présentés en tant que chercheurs menant une étude sur les conditions de vie en milieu rural. Ils ont ensuite obtenu des personnes interrogées l'autorisation verbale d'utiliser les entretiens et les photos. En règle générale, un seul entretien a été réalisé par village, sauf dans deux cas où les enquêteurs ont rencontré des personnes particulièrement intéressantes et compétentes.

Les ménages — Caractéristiques démographiques de base

La taille moyenne des ménages était de 5,4 personnes ; les adultes comptaient en moyenne 3,8 années de scolarisation, et quasiment tous les enfants de moins de 15 ans en âge scolaire étaient scolarisés. Dans neuf cas, le chef de famille était une femme : six étaient veuves ; trois avaient été abandonnées par leur mari. L'échantillon comportait des musulmans et des hindous.

Les ménages comptaient en moyenne un peu moins de deux apporteurs de revenu chacun, dont la plupart étaient employés dans les secteurs du travail journalier ou du travail salarié intermittent, dans de petits magasins et entreprises, dans l'agriculture et l'élevage, et dans les transports (conduite de pousse-pousse). La majorité des ménages disposaient de plus d'une source de revenus, dont certaines étaient toutefois occasionnelles ou saisonnières.

Lorsqu'on leur a demandé de se situer sur l'échelle des revenus, 24 ménages (58 %) se sont déclarés « à revenu intermédiaire », 16 (37 %) se sont dits « pauvres », et 3 (7 %) se sont jugés « très pauvres ». Treize ne possédaient aucune terre. Sur les trente autres, neuf possédaient des terres arables et 21 n'avaient qu'une parcelle familiale (dont plusieurs cultivaient des terres louées ou en métayage). Dix ménages (23 %) recevaient des envois de fonds de personnes travaillant à l'étranger ou dans une grande ville ; plusieurs autres s'employaient à organiser le départ d'un membre de la famille à l'étranger.

Les relations des ménages avec les IMF se présentent comme suit :

Nombre de ménages sélectionnés de manière aléatoire	**43**	
Nombre de ménages ayant été à un moment ou à un autre membre d'une IMF ou y ayant placé une épargne	**41**	**(95 %)**
Nombre de ménages membres d'une IMF/ou y ayant placé leur épargne au moment de l'entretien	**36**	**(84 %)**
Nombre de ménages ayant contracté un prêt auprès d'une IMF	**11**	**(23 %)**
Nombre de ménages ayant contracté un prêt auprès de deux IMF	**11**	**(23 %)**
Nombre de ménages ayant contracté des prêts auprès de trois IMF au moins	**5**	**(7 %)**

Le recours des ménages aux services financiers

Les 36 ménages actuellement clients d'IMF y détenaient des comptes d'épargne, d'un montant moyen de 160 dollars. Trois d'entre eux possédaient une épargne de plus de 500 dollars (plus de 1 000 dollars pour l'un d'eux), placée pour l'essentiel dans le très répandu plan d'épargne bloqué. Certains ménages ne détenaient un compte d'épargne auprès d'une IMF que parce qu'ils y étaient obligés. Rares sont ceux qui ont déclaré garder chez eux plus que des montants négligeables en espèces. Cinq ménages faisaient appel à des clubs d'épargne privés.

Trois ménages avaient contracté des prêts auprès de banques classiques, et cinq avaient souscrit des polices d'assurance auprès de compagnies traditionnelles (d'autres en détenaient qui étaient arrivées à expiration). Quinze ménages avaient obtenu des prêts assortis d'intérêts auprès de sources privées autres que des IMF, beaucoup d'autres en avaient détenu récemment, et bon nombre de ces prêts étaient d'un montant élevé en comparaison aux prêts consentis par les IMF. Plusieurs ménages faisaient appel à la fois à des prêts des IMF et à des prêts privés (les prêts des IMF pour rembourser petit à petit les prêts privés importants, ou les prêts privés pour couvrir les remboursements aux IMF dans les périodes difficiles). Presque tous participaient à l'échange de prêts libres d'intérêts entre voisins — pour les dépenses quotidiennes (y compris le paiement des sommes exigibles aux IMF) ou pour les dépenses de montant faible ou moyen. Certains avaient emprunté des sommes élevées à des parents, pour envoyer un membre de la famille travailler à l'étranger par exemple. La plupart des emprunts et des remboursements s'effectuent en espèces, mais quelques agriculteurs font appel aux « prêts sur la production de paddy » — ils empruntent des espèces pour acheter des intrants et remboursent en paddy. Certains ont également signalé avoir déposé des bijoux en gage et hypothéqué des terrains. Les entretiens ont confirmé ce dont nous sommes désormais bien conscients : la vie

financière est complexe, variée, et fait appel à un riche éventail d'instruments.

Trois thèmes marquants ressortent des entretiens

L'expérience se traduit par un recours plus circonspect aux IMF. De nombreux ménages ont signalé avoir diminué le nombre de comptes qu'ils détenaient auprès d'IMF, ou le nombre de prêts, ou bien les deux, au motif que l'expérience leur avait enseigné à modérer leurs emprunts. Les agents des IMF, dont plusieurs ont également été interrogés, ont tous indiqué que leurs membres étaient progressivement devenus « plus responsables » — autrement dit plus avisés en termes de souscription et d'utilisation d'emprunts, et plus aptes à gérer leurs remboursements.

Une demande soutenue de services d'épargne. Le pourcentage de membres désireux de recourir aux IMF aux fins d'épargne plutôt que d'emprunt augmente. Une IMF régionale, située dans le centre du Bangladesh, nous a déclaré : « Il y a quinze ans, les membres nous quémandaient des prêts : maintenant, c'est nous qui les supplions d'en contracter. » Dans cette succursale, moins de 70 % des membres sont des emprunteurs.

La souscription d'emprunts auprès d'IMF peut être source de tension. Bon nombre des personnes interrogées ont évoqué la tension associée au remboursement des prêts contractés auprès des IMF. C'est ce qui les a principalement amenées à diminuer le nombre de prêts ou leur montant. Cette tension est aggravée par les méthodes agressives auxquelles la plupart des IMF font appel pour recouvrer les prêts — on citera notamment les visites rendues l'après-midi ou le soir par des agents de crédit travaillant en équipes de deux, qui refusent de quitter le domicile du débiteur tant que celui-ci n'a pas remboursé ne serait-ce qu'une somme symbolique.

Au-delà du microcrédit

Le microcrédit continue d'occuper une place dominante dans le secteur bangladais de la microfinance. De nouveaux services connaissent cependant un développement rapide. Il y a quelques années, les IMF sont devenues des réseaux de distribution des envois de fonds des travailleurs émigrés. Comme l'indique l'encadré 1, la demande d'épargne progresse ; les IMF y répondent en élargissant leur offre de plans d'épargne modulables à court terme et de plans réglementés à long terme. Sur le plan du crédit, comme on le voit au graphique 3, la principale nouveauté a été l'instauration des prêts aux petites entreprises. Dans les années 90, les IMF ont commencé à donner priorité aux petites entreprises pour favoriser les synergies au sein de la filière rurale et les activités non agricoles susceptibles de produire davantage de revenus et de créer des emplois. Elles voient dans les petites entreprises un moyen de diversifier le développement économique local qui va au-delà de la promotion des activités de moindre envergure, à l'échelon des ménages, que vise le microcrédit (Wood et Sharif, 1998).

Un autre segment de marché est apparu dans les années 90, lorsque l'on s'est rendu compte que les ménages les plus démunis ne bénéficiaient pas du microcrédit — le « quintile inférieur ». Pour atteindre les plus nécessiteux, des stratégies plus générales de soutien aux moyens d'existence ont été élaborées. Il existe divers programmes destinés aux plus miséreux, mais le plus connu est le programme « Cibler les ultrapauvres » de la BRAC, qui a été repris dans plusieurs pays[4]. Les couples qui y participent peuvent épargner grâce au développement de leurs moyens de subsistance et à des dispositifs de protection.

Les services bancaires par téléphone mobile sont l'un des services les plus récents dans le secteur de la microfinance ; ils sont davantage proposés par les banques commerciales que par les IMF. Étant donné la croissance massive du nombre d'abonnements à la téléphonie mobile, ces services gagnent du terrain sur les segments du marché auxquels s'adressent le microcrédit et les PPE.

L'offre – fortement concentrée chez quatre grands prestataires

Le Bangladesh compte bien plus de 600 prestataires officiels de services de microfinance agréés par l'instance de réglementation, mais le marché est dominé par les quatre organismes les plus importants. Le tableau 1 présente des données sur chacun d'eux ainsi que leur part collective du marché. À eux quatre, ils représentent de 50 % à 75 % de l'offre de services de microfinance. Il existe de nombreuses IMF régionales que les clients évoquent au cours des entretiens, mais ces quatre organismes bénéficient d'une notoriété dans tout le pays.

Ils présentent de nombreuses similarités, tous s'étant notamment attachés à promouvoir le développement national suite à la lutte menée par le pays pour acquérir son indépendance. Tous ont une vocation fortement non lucrative[5], et tous offrent pour service de base un produit de microcrédit analogue fondé sur le groupe. Dans le même temps, chacun possède sa propre histoire et ses propres caractéristiques :

4 Le CGAP et la fondation Ford ont créé un partenariat pour tester des adaptations de la méthode de la BRAC dans huit autres pays et sur dix sites pilotes.
5 D'un point de vue technique, la banque Grameen est une société par actions, mais elle est détenue en grande majorité par ses membres-actionnaires, et elle a généralement affiché le rendement sur actifs le plus faible des quatre organismes principaux.

Tableau 1. Les quatre premières IMF et le marché de la microfinance (2012)

	ASA	BRAC[a]	BURO	GRAMEEN	*Les 4 IMF en % des IMF*[b]
Portefeuille de prêts (en millions de dollars)	636	750	110	997	*65*
Dépôts d'épargne (en millions de dollars)	262	311	42	1 628	*86*
Nombre de succursales	3 025	2 120	625	2 567	*49*
Emprunteurs actifs (en millions)	4,2	4,4	1,0	6,7	*72*
Effectifs spécialisés dans la microfinance	20 969	17 700	5 447	22 621	*53*
Année de lancement du microcrédit	1 991	1 974	1 991	1 976	—

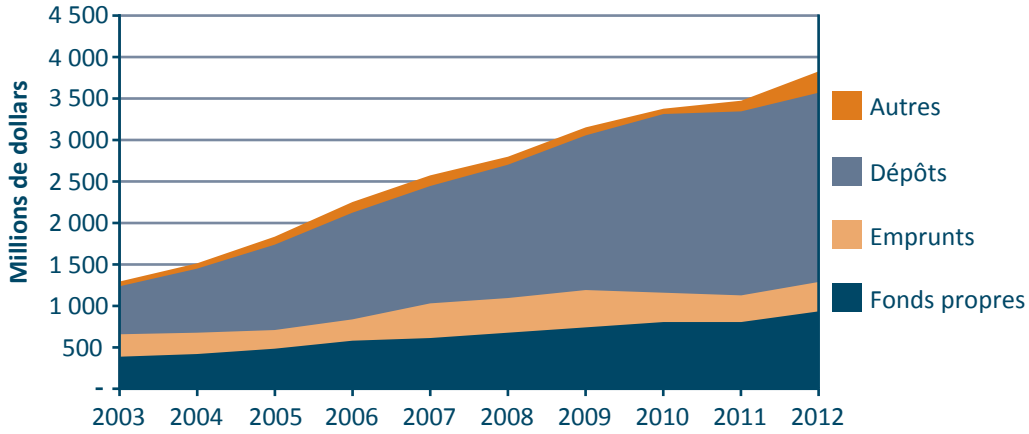
a. Les chiffres concernant la BRAC couvrent uniquement le personnel à temps plein des services de microfinance ; la prise en compte du personnel partagé avec d'autres services (comptabilité et finance par exemple) augmenterait les effectifs en équivalent temps plein.
b. Pourcentages fondés sur les chiffres concernant les quatre grandes IMF pour 2011 rapportés aux totaux du secteur figurant dans les Statistiques de la microfinance du Bangladesh, 2011, *Credit and Development Forum et Institute of Microfinance.*

- **ASA** a été fondée en 1978 par Shafiqual Haque Choudhury et un petit groupe de collaborateurs sous forme d'organisation non gouvernementale (ONG) dans l'objectif de favoriser l'autonomisation sociale et politique des pauvres. À compter de 1991, ses dirigeants se sont attachés à en faire l'IMF la plus efficiente au monde. En 2006, ASA a créé ASA International, qui possède et gère aujourd'hui des filiales dans huit pays, et qui est en train d'en établir plusieurs autres.
- La **BRAC** est l'une des plus grandes ONG mondiales ; elle serait aussi la plus performante selon le classement établi par le *Global Journal* en 2013. La BRAC a été fondée en 1972 par F. H. Abed, et s'est vu confier la mission de lutter contre la pauvreté dans le cadre d'interventions de grande envergure dans les domaines de la santé et de l'éducation de base, outre celui de la microfinance. En 2002, elle a lancé des opérations internationales, et gère aujourd'hui des filiales dans dix pays.
- **Buro Bangladesh** a été fondée en 1991 par un petit groupe d'individus sous l'impulsion de Zakir Hossain, qui avait combattu dans la guerre de libération du Bangladesh. Elle est la plus petite des quatre IMF évoquées ici, mais a récemment dépassé le million de membres/clients. Elle exerçait à l'origine à l'échelon régional, mais a désormais acquis une envergure nationale. Buro est réputée pour innover des services d'épargne modulables destinés aux pauvres.
- La **banque Grameen** a été la première à proposer le microcrédit de groupe à la fin des années 70. En 1983, un décret spécial lui a conféré le statut de banque spécialisée dans les services aux pauvres. Elle a dans un premier temps été capitalisée sur fonds publics, puis par les actions de ses clients-emprunteurs, ou membres. La banque et son fondateur, Muhammad Yunus, ont été lauréats du Prix Nobel de la paix en 2006. Suite à un différend avec les autorités bangladaises en 2010, M. Yunus a démissionné de son poste de directeur général en mai 2011.

II. Une croissance contagieuse

En 2002, le système de microcrédit, qui opérait depuis déjà plus de vingt ans au Bangladesh, avait une vaste couverture et avait fait ses preuves. Le Bangladesh avait montré comment établir des services de microcrédit, mais aussi comment les développer. Divers obstacles avaient été surmontés. Les inondations catastrophiques de 1998 et plusieurs années d'augmentation irrationnelle du montant des prêts s'étaient notamment associées pour fragiliser le portefeuille de l'organisme le plus en vue — la banque Grameen (Yunus, 2002). En 2002, celle-ci a toutefois rebondi en procédant, sous le nom de Grameen II, à une refonte de ses produits qui a apporté une flexibilité bienvenue à ses prêts. ASA était devenue l'une des plus importantes IMF du pays, et affichait les coûts les plus faibles. La BRAC proposait déjà un vaste programme de microcrédit et développait résolument son portefeuille de prêts aux petites entreprises, en parallèle à ses opérations d'envergure sur le front de la santé et de l'éducation. Buro étendait ses opérations au-delà de son district d'origine, Tangail, pour s'implanter au niveau national. Le microcrédit se portait bien, et connut une période vertigineuse de croissance accélérée entre 2002 et 2007.

Graphique 4. Sources de financement des 4 principales IMF (en dollars constants de 2012)



Note : les prêts de la PKSF aux IMF se sont montés à 400 millions de dollars en 2011, PKSF, Rapport annuel, 2011.

Pour se développer, les IMF devaient mobiliser d'autres types de capitaux commerciaux

Dans les années 80 et 90, les bailleurs de fonds internationaux ont favorisé l'instauration du microcrédit, souvent par des dons destinés à financer des projets de lutte contre la pauvreté. En 1990, les autorités bangladaises ont créé la fondation Palli Karma-Sahayak (PKSF), un organisme central chargé de financer les programmes de microcrédit auxquels la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds ont ultérieurement apporté un financement de plus de 400 millions de dollars (Forster, Duflos et Rosenberg, 2012). Les prêts de la PKSF ont alimenté la croissance de nombreuses IMF dans les années 90. Parmi les quatre premières, ASA et la BRAC y ont eu abondamment recours, la banque Grameen faisant pour sa part appel à d'autres sources, comme le FIDA, dans les premiers temps.

Toutefois, au tournant du siècle, les ambitions de croissance des IMF ont dépassé ce que la PKSF ou les bailleurs de fonds pouvaient à eux seuls fournir. Les quatre IMF ont entrepris de cultiver de nouvelles sources de financement. Grameen II a mobilisé une épargne considérable auprès des emprunteurs, mais aussi du grand public, et les fonds que la banque détient aujourd'hui à ce titre représentent plus d'une fois et demi son portefeuille de prêts. ASA a démontré que l'efficacité économique peut générer des excédents substantiels et, dès 2007, finançait presque entièrement ses crédits au moyen des bénéfices non distribués et des dépôts. La BRAC a également mobilisé les dépôts de clients mais a commencé à obtenir des prêts d'un montant quasi-équivalent de banques commerciales. Les instruments de financement se sont perfectionnés : la BRAC a ainsi ouvert, à la mi 2006, un guichet de titrisation. Buro a obtenu un prêt syndiqué auprès d'un consortium bancaire pour financer sa stratégie de croissance nationale.

Grâce aux capitaux mobilisés auprès des épargnants privés et aux prêts bancaires, le secteur bangladais de la microfinance a acquis une dimension de plus en plus commerciale. Pour autant, même si la banque Grameen a des membres-actionnaires, aucune des quatre IMF n'a jamais vendu de participations à des tiers, de sorte que leur direction n'a jamais eu à satisfaire aux attentes ou aux délais d'investisseurs extérieurs. De ce fait, si le secteur du microcrédit a pu se développer grâce aux emprunts commerciaux et à l'épargne, les quatre grandes IMF ont conservé une agilité qui leur a permis de s'adapter rapidement et d'éviter une crise.

Pourquoi les dirigeants des IMF ont-ils *opté* pour une croissance aussi rapide ?

Même si la conjoncture était favorable et les financements disponibles en abondance, rien n'obligeait les IMF à poursuivre leur expansion ou à se développer rapidement. Leurs conseils d'administration et leurs dirigeants étaient maîtres de leur destin ; pourquoi donc se sont-ils engagés sur la voie d'une croissance aussi rapide entre 2002 et 2007 ?

Des établissements ambitieux, extrêmement compétitifs

C'est à la suite de la sanglante guerre d'indépendance de 1971 et de la famine de 1974, qui ont plongé le Bangladesh dans le chaos, que bon nombre des dirigeants d'IMF ont acquis une position de premier plan. La volonté de « faire quelque chose pour mon pays » qui les animait allait au-delà de la bien-pensance et a motivé leur ambition d'agir à l'échelon national. Comme le dit F. H. Abed, le fondateur de la BRAC : « Ce qui est petit est peut-être joli, mais ce qui est grand est nécessaire. » L'ambition de ces fondateurs a marqué d'une empreinte profonde les organismes qu'ils ont créés.

L'ambition explique en grande partie l'ampleur et l'influence considérables de ces organismes, et stimule entre eux une concurrence qui n'a fait que s'intensifier à mesure de leur développement. C'est rapidement à l'aune de leur seule taille — le nombre de clients notamment — que leur rivalité a généralement été évaluée. Buro, dont la vocation était à l'origine régionale, a décidé de se développer à l'échelon national et de se mesurer aux géants. ASA est arrivée tard sur le marché car, pour des raisons idéologiques, elle avait favorisé dans les premiers temps l'autonomisation sociale au détriment de l'autonomisation financière, mais une fois qu'elle a décidé, en 1991, que le microcrédit était le moyen le plus efficace d'aider des millions de pauvres, elle a connu une expansion rapide. En 2002, elle talonnait BRAC et Grameen et, pendant la « poussée de croissance » des années 2002-2007, elle les a rattrapées, tout au moins en termes de nombre de clients et de succursales.

Les dirigeants des IMF savaient que le secteur était déjà bien développé et que, tôt ou tard, l'expansion du microcrédit s'essoufflerait, le marché atteindrait un plafond et la croissance ralentirait, ce qui ne fit que les inciter à intensifier leurs efforts pour s'arroger une part du marché avant que celui-ci n'arrive à saturation. Une véritable « course vers la première place » s'était engagée. Comme l'a expliqué Mosharrof Hossain, directeur des finances de Buro Bangladesh : « Entre 2005 et 2010, nous avons continué de développer rapidement nos activités pour atteindre notre objectif : devenir une institution de microfinance d'envergure nationale. Nous savions que les emprunts multiples augmentaient, mais nous avions le sentiment que notre expérience nous permettrait de gérer la situation. »

Encouragement de la communauté internationale

Si les ambitions nationales des IMF ont alimenté leur croissance, l'encouragement de la communauté internationale l'a fortement amplifiée. En 2002, les grandes IMF bangladaises étaient les plus importantes au monde, et comptaient parmi les plus rentables. Leurs dirigeants présentaient régulièrement leur activité dans des manifestations internationales. L'ampleur et la rentabilité de leurs opérations étaient saluées, encouragées et suivies par des organismes comme le Sommet du microcrédit, le CGAP, et MIX. Les Nations Unies ont déclaré 2005 l'Année du microcrédit. En 2006, Muhammad Yunus et la banque Grameen ont reçu le Prix Nobel de la paix et, en 2007, le *magazine Forbes* a classé ASA au premier rang mondial des IMF. Ces marques d'attention ont naturellement poussé les IMF bangladaises à se développer encore davantage.

Nouvelle réglementation du crédit

La réglementation a également joué un rôle de premier plan, quoique fortuit, dans l'accélération de cette croissance. En 2006, le parlement bangladais a voté la Loi sur l'autorité de réglementation du microcrédit, qui créait pour la première fois un organisme indépendant chargé de contrôler tous les opérateurs du secteur à l'exception de la banque Grameen[6]. Lorsque la nouvelle Autorité de réglementation du microcrédit (MRA) a entrepris de formuler des réglementations, en 2007, elle a proposé que les IMF lui soumettent une demande d'autorisation pour l'ouverture de chaque nouvelle succursale. Cette idée a par la suite été écartée, mais elle avait alors eu pour effet d'inciter les IMF à se dépêcher d'ouvrir des succursales avant d'obtenir leur licence initiale. La BRAC a fait preuve d'un dynamisme hors du commun, portant le nombre de ses succursales de 1 500 à 2 900 durant le second semestre de 2007, juste avant de recevoir sa licence à la fin de novembre de cette même année. Les petites et moyennes ONG ont également établi de nouvelles succursales durant cette période ; certaines ont même proposé pour la première fois des services de microcrédit, en partie pour s'assurer une source de revenus en tant que prestataire agréé. De la fin de 2007 à la fin de 2008, la MRA a agréé près de 400 IMF ; elle allait attribuer plus de 200 autres licences au cours des années suivantes.

III. Aux limites du microcrédit

Nul n'a dit aux plus grandes IMF bangladaises de mettre brutalement fine à l'expansion du microcrédit en 2008. Elles n'ont reçu ni instructions de l'instance de réglementation ou de l'administration publique, ni recommandations des organismes sectoriels. Des cyclones ont frappé le pays en 2007 et 2009, mais moins graves que d'autres dans l'histoire du

6 La banque Grameen, qui relevait d'un décret particulier, n'était pas concernée.

Bangladesh, et leurs conséquences sur le microcrédit n'ont pas été assez sensibles pour qu'un ralentissement de la croissance soit décidé. Le différend entre M. Yunus et les autorités ne devait intervenir que quelques années plus tard, et ne s'est déclaré qu'en 2011. La communauté internationale a continué de favoriser la croissance — qui, en 2008, demeurait son maître mot et c'est durant cette période que de nouveaux instruments d'investissement ont afflué sur le marché de la microfinance. Pourtant, le microcrédit a accusé un ralentissement au Bangladesh bien avant que ne surgissent les problèmes de la microfinance en Bosnie, au Maroc, au Nicaragua ou en Inde. Sa décélération a également précédé la crise financière internationale qui s'est amorcée à la fin de 2008.

Qui plus est, les grandes IMF n'ont ni coordonné leur action, ni appliqué leurs mesures de ralentissement au même moment. Mi-2007, par exemple, au moment précis où ASA commençait à faire machine arrière, la BRAC a lancé la plus grande opération d'ouverture de succursales de son histoire. Néanmoins, à la mi-2008, ces derniers spasmes de croissance étaient terminés, et le nombre total des succursales et des effectifs avait cessé de progresser. Seule Buro, qui avait contracté un emprunt bancaire élevé et devait rapidement en affecter le montant, s'est inscrite à contre-courant de cette tendance et n'a pas freiné sa croissance avant 2010.

Les IMF ont jugulé leur propre croissance pour faire face à deux problèmes majeurs :

- Elles ont commencé à percevoir les conséquences négatives d'une saturation du marché sur leur activité centrale de microcrédit.
- Elles ont pris conscience des problèmes de gestion dérivant de l'essor du secteur entre 2002 et 2007.

Engorgement du marché

Il y a saturation de marché lorsque la fourniture d'un service atteint les limites de la demande effective du segment de clientèle ciblé, mais cette notion est difficile à mesurer. Au Bangladesh, en 2007, les IMF ne desservaient toujours pas certains villages de régions reculées, et bon nombre des ménages les plus démunis ne bénéficiaient pas du microcrédit. Les prêts aux petites entreprises et les programmes destinés aux ultrapauvres étaient encore loin de satisfaire à la demande totale de ces segments. Néanmoins, l'offre de services de *microcrédit* de base des IMF au segment principal visé — les prêts aux femmes de ménages à faible revenu en milieu rural — frôlait la saturation. Quasiment tous les ménages ruraux ciblés désireux de contracter un prêt en avaient déjà un ou plusieurs. Presque tous avaient été membres ou emprunteurs dans un passé proche.

Encadré 2. La taille du marché du microcrédit au Bangladesh

En 2008, l'organisme responsable du secteur de la microfinance, le Credit and Development Forum (CDF), a recueilli des informations auprès de 612 IMF, et comptabilisé un total de 24 millions d'emprunteurs[a]. Correction faite du nombre d'emprunts multiples estimé (les clients détenant des prêts auprès de plusieurs IMF), on recensait quelque 17 millions d'emprunts distincts souscrits par 15 millions de ménages environ. D'après ces estimations, près de la moitié des 33 millions de ménages bangladais bénéficiaient de prêts d'IMF. Les ménages à faible revenu étant leur cible privilégiée, le degré de couverture dans ce sous-groupe devait être encore plus élevé. En termes de pourcentage du segment atteint, le microcrédit frôlait très certainement la saturation. Sanjay Sinha, de MCRIL, présente une analyse très similaire fondée sur des données de 2009[b].

a. Microfinance Statistics 2009, *Institute of Microfinance et Credit and Development Forum*, Dhaka.
b. Bangladesh Microfinance Review, août 2011, BRAC Development Institute.

Les entretiens aléatoires que nous avons conduits auprès de 43 ménages ruraux à faible revenu au début de 2013, alors que le nombre d'emprunteurs était équivalent à celui de 2008, ont montré que tous les ménages désireux de bénéficier d'un microcrédit en avaient un, ou auraient facilement pu en obtenir un. Seuls deux d'entre eux n'avaient jamais été clients d'une IMF. Au moment où les entretiens ont été menés, 36 étaient membres d'IMF (et y possédaient donc des comptes d'épargne), dont 27 étaient des emprunteurs qui détenaient 51 prêts au total.

Les avantages et les risques de l'emprunt multiple : les avis diffèrent

L'emprunt multiple — à savoir des emprunts simultanés effectués par un emprunteur unique auprès de deux IMF au moins — existe depuis longtemps au Bangladesh, où il est communément désigné sous le nom de « chevauchement ». En 2001, Wright, Christen et Matin ont noté que « dans de nombreux villages, les clients peuvent désormais choisir entre pas moins de cinq IMF, et le nombre d'adhésions multiples a atteint un niveau sans précédent ».

Depuis ce rapport de 2001, le secteur a connu un développement considérable, et il est pour ainsi dire certain que ce phénomène s'était amplifié en 2007, certaines estimations indiquant qu'un peu plus de 30 % des emprunteurs détenaient des emprunts auprès de plus d'une IMF (Khalily et Faruqee, 2011).

Shafiqual Haque Choudhury, président d'ASA, en était convaincu. Alerté par des rapports de ses services, il

s'est rendu incognito chez certains de ses clients et a découvert, selon ses termes, « une situation atterrante » : certains avaient souscrit des prêts auprès de trois, quatre, voire cinq IMF. S. H. Choudhury a clairement jaugé la situation : « Si les emprunteurs contractent trop de crédits, ils se heurteront à des problèmes de remboursement et cesseront d'honorer leur dette à mon égard ou à celui d'un autre ».

Tout le monde ne partageait pas ses craintes. Shameran Abed, directeur adjoint des programmes de microfinance de la BRAC, précise : « La BRAC était sensible au problème de l'emprunt multiple, mais nous étions par ailleurs convaincus que notre expérience nous permettrait de le gérer convenablement. » D'aucuns, dans le secteur, estimaient que l'emprunt multiple présentait des avantages ; ils faisaient valoir qu'il permettait aux emprunteurs de mieux gérer leur trésorerie et répartissait le risque de remboursement entre les différentes IMF. Les études montrent que les ménages ont besoin d'effectuer des paiements forfaitaires à plusieurs reprises chaque année et qu'il leur est donc utile de pouvoir obtenir des prêts plus d'une fois par an. Mosharoff Hossain (Buro) précise : « Il y a longtemps que nous avons pris conscience du phénomène, et que nous avons envoyé des équipes de cadres supérieurs vérifier combien de livrets nos emprunteurs détiennent. Nous avons estimé que, dans la plupart des cas, cela ne présentait pas de risques et avons donc poursuivi nos objectifs d'expansion jusqu'à la fin de 2010 ».

L'action collective a échoué...

Les craintes d'ASA ne se sont pourtant pas apaisées. À la fin de 2007 ASA, la BRAC, Buro et la banque Grameen ont organisé un forum de discussion informel auquel ont participé les cadres supérieurs[7]. La question essentielle à l'ordre du jour portait sur la façon de gérer les emprunts multiples. ASA, motivée par sa crainte qu'une offre excédentaire ne conduise à une crise des remboursements, a préconisé une répartition du territoire et proposé la fermeture de succursales, sur la base de la réciprocité, dans les zones où l'offre était trop abondante. La réaction a été tiède. Les autres IMF ne partageaient pas les craintes d'ASA. Par ailleurs, Mohammad Shahjahan (Grameen) précise que sa banque a toujours estimé que « les clients sont dans une situation plus favorable lorsqu'ils ont le choix entre des IMF concurrentes ». Intervenait également un dilemme d'action collective — la crainte de chaque IMF que ses rivales ne reviennent sur leur promesse de fermer des succursales alors qu'elle-même l'aurait fait. Le forum a également évoqué la création d'un bureau de crédit, mais cette proposition n'a pas non plus fait son chemin à l'époque. Des réunions ont été organisées à intervalles réguliers pendant plus d'un an, mais ont été par la suite discrètement abandonnées. Leur rivalité a empêché les concurrentes de prendre les mesures collectives envisageables.

Chaque IMF a préféré freiner sa croissance à sa manière...

ASA a été la première des grandes IMF à prendre des mesures unilatérales. Mi-2007, elle a mis terme à l'expansion de son réseau de succursales. Officiellement, cette mesure devait permettre la mise en service du nouveau système informatique, mais l'organisme ne l'a jamais levée une fois cet objectif atteint. Le nombre de ses succursales a atteint son maximum (3 334) en 2007, et a ensuite lentement diminué pour s'établir à 3 015 à la fin de 2012. Cette décision a été motivée par les inquiétudes d'ASA au sujet des emprunts multiples, mais renforcée par l'augmentation du taux d'impayés enregistrée à la fin de 2007. La circulaire que l'organisme a adressée à ses agents sur le terrain pour annoncer l'arrêt des ouvertures de nouvelles succursales chargeait également les responsables d'agences de décourager l'emprunt multiple en diminuant le nombre de clients par agent et en freinant le recrutement de nouveaux clients, « même si cela entraîne une baisse du nombre total de membres ». Pour mieux se prémunir contre des défauts de remboursement des crédits, les succursales devaient informer les clients qu'ils devaient ouvrir un compte d'épargne bloqué s'ils empruntaient plus de 200 dollars. Malgré l'adoption rapide de cette mesure décisive, des doutes persistaient. Comme l'évoque Enamul Haque, alors vice-président exécutif des opérations : « Lorsque la croissance a ralenti, j'ai eu l'impression que nous perdions notre avantage compétitif, et que nous pourrions mobiliser à nouveau l'enthousiasme des clients et du personnel en la relançant ». Cette opinion a failli s'imposer, ASA réexaminant régulièrement sa stratégie, mais des esprits plus réalistes l'ont emporté, et la stratégie de décélération est restée en place.

Au moment même où ASA mettait fin à l'ouverture de succursales, la BRAC lançait sa dernière vague d'expansion avant d'obtenir sa licence par la MRA à la fin de 2007, mais elle s'est rapidement heurtée à des signes manifestes de saturation du marché :

7 À savoir des membres éminents de la haute direction de chaque IMF : Sushil Ray (ASA), Shabbir Choudhury (BRAC), Mosharrof Hossain (Buro), et Dipal Chandra Barua (banque Grameen).

au début de 2008, les informations remontant du terrain indiquaient que bon nombre des succursales récemment ouvertes ne parvenaient pas à recruter une clientèle suffisante pour établir le portefeuille de crédit nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité. S. N. Kairy, directeur financier de la BRAC, s'en souvient : « Nous nous efforcions de réaliser les objectifs de décaissement pour que le portefeuille atteigne la taille nécessaire, mais certaines régions n'étaient tout simplement pas viables. »

Cette poussée d'expansion est intervenue alors même que la BRAC élargissait ses opérations internationales d'un pays à huit, mettant la haute direction à rude épreuve. Aux échelons supérieurs de la hiérarchie, les avis quant à la solidité des opérations de microcrédit étaient de plus en plus partagés. D'aucuns faisaient observer que les taux de croissance élevés occultaient provisoirement des problèmes structurels, opinion qui s'est progressivement imposée lorsque le taux d'impayés a accusé une hausse prononcée en 2007 et 2008. Mi-2008, la BRAC a modéré son expansion, mais c'est seulement à la fin de 2009 qu'elle a pris des mesures décisives. La haute direction a chargé une nouvelle équipe, plus jeune, de gérer les opérations de microfinance et d'engager diverses réformes. Ces dernières portaient sur de nombreux aspects mais, surtout, la BRAC a ramené le nombre de succursales de 2 900 en 2008 à moins de 2 200 à la fin de 2012.

Pour ASA, le ralentissement de son expansion passait par la suppression d'un produit. Pour élargir sa clientèle, l'organisme avait lancé en 2005 les « crédits aux tuteurs » des prêts accordés aux maris ou aux pères de ses membres féminins, introduisant ainsi un deuxième crédit dans le ménage. S'étant heurtée à des difficultés de recouvrement des remboursements, elle a entrepris de supprimer progressivement ce produit en 2009, ce qui a contribué au léger recul du nombre d'emprunteurs actifs.

À la fin de 2008, la banque Grameen a également freiné l'ouverture de nouvelles succursales ; son réseau n'a quasiment plus évolué depuis. Ses dirigeants ne partageaient pas les préoccupations de ceux d'ASA et de la BRAC. Grameen était convaincue que l'emprunt multiple était un phénomène modéré, qui n'atteignait un niveau élevé que dans quelques districts. L'expansion de son réseau avait été plus régulière que celle de la BRAC, et tirée en partie par son offre de produits d'épargne, qui apportaient les moyens nécessaires pour ouvrir de nouvelles agences à mesure de la progression soutenue du montant des dépôts. Or, à l'instar de la BRAC, Grameen a vu fléchir la demande d'adhésions de groupes et de microcrédit et commencé à assouplir les objectifs de recrutement assignés à son personnel. Mohammad Shahjahan, directeur général par intérim de Grameen, souligne que la mission de la banque a toujours été de veiller à ce que les pauvres aient accès au crédit, de sorte que « lorsque nous avons constaté que grâce à notre travail et à celui d'autres IMF, cet objectif était réalisé, nous avons pu à notre grande satisfaction faire passer le développement du réseau au second plan pour mettre l'accent sur l'amélioration de la qualité ».

Buro, la plus petite des quatre IMF, a poursuivi son expansion jusqu'à 2010. Elle avait pour ambition de s'implanter au niveau national, mais elle a également été contrainte de se développer en raison des emprunts bancaires élevés qu'elle avait contractés. C'est en 2010 qu'elle a freiné sa croissance, une fois ses objectifs de taille réalisés, et suite à la dégradation de ses résultats.

Les problèmes de gestion faisant suite à la croissance

Si le ralentissement de l'expansion a été en grande partie motivé par la saturation du marché, bon nombre des difficultés observées n'ont pas tant été provoquées par cette dernière que par la croissance massive enregistrée entre 2002 et 2007. Lorsque ces problèmes ont surgi, les IMF ont consacré beaucoup de temps à les résoudre, ce qui s'est traduit par une deuxième phase, plus durable, de modération. Les IMF se sont notamment attachées à rétablir la discipline de crédit, à remédier aux problèmes de personnel, à améliorer les contrôles internes et à remettre de l'ordre dans leurs finances.

Rétablissement de la discipline de crédit préalable aux prêts

La discipline de crédit consiste d'abord à attirer des emprunteurs acceptables. Au Bangladesh, le microcrédit a toujours eu pour objectif de lutter contre la pauvreté, et privilégié le recrutement de clients correspondant à un profil de pauvreté précis. Cette méthode a plutôt bien fonctionné quand l'offre de microcrédit était rare et la croissance modérée. Mais durant les années de concurrence acharnée précédant 2008, les pressions exercées sur le personnel pour qu'il atteigne les objectifs de recrutement et de décaissement ont amené celui-ci à ne plus s'interroger sur l'opportunité de recruter tel client ou d'accorder un prêt important à tel autre. Les objectifs de développement l'ont emporté sur le discernement.

Les premières mesures ont porté sur la gestion des impayés. ASA a engagé un ancien officier supérieur de police qui a fait appel à ces anciens collègues en fonction dans les districts pour aider les agents de crédit à faire pression sur les mauvais payeurs, et a élaboré un « contrat » d'aspect intimidant que les emprunteurs en retard de paiement devaient signer. Toutes les IMF ont appelé les dirigeants locaux à leur prêter main forte. La BRAC a créé une équipe spécialisée dans le recouvrement pour assurer le suivi des gros arriérés de paiement. ASA a envoyé les cadres supérieurs de son siège de Dhaka passer plusieurs mois sur le terrain pour mener la lutte contre les défauts de paiement.

Ces mesures *(ex post)* destinées à lutter contre les impayés n'ont été que modérément efficaces ; c'est le renforcement des contrôles préalables à l'octroi d'un prêt *(ex ante)* qui a à la longue amélioré la qualité du portefeuille. À compter de 2008, ASA a interdit à ces agents de crédit de recruter des clients dont ils savaient qu'ils détenaient des prêts auprès d'autres IMF, ce sur quoi ils avaient par le passé fermé les yeux. La BRAC a établi un nouveau jeu de documents pré-crédit qui obligeait le personnel à examiner plus en détail les moyens de subsistance des éventuels emprunteurs. Surtout, elle a réduit le nombre de succursales et les objectifs que celles-ci devaient réaliser, ce qui a donné aux agents une plus grande latitude pour sélectionner les nouveaux emprunteurs.

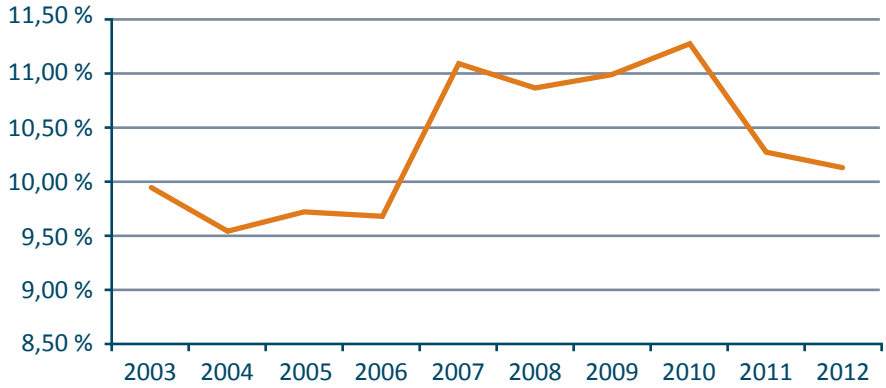
Renforcement des compétences et des rémunérations du personnel

Le rythme de croissance a également eu pour effet de rendre le recrutement de personnel plus difficile et coûteux pour les IMF. À la fin de 2007, la BRAC a augmenté ses effectifs de près de 50 %, et éprouvé des difficultés à recruter des employés qualifiés pour les postes de niveau intermédiaire. ASA, qui venait d'embaucher un employé supplémentaire dans chacune de ses succursales pour administrer le nouveau système informatique, s'est aussi sentie obligée de relever les salaires, ce qui a provoqué une hausse de son ratio de charges salariales. Les investissements dans le personnel et la formation ont majoré les dépenses d'exploitation (graphique 5). Ils ont entraîné une baisse des résultats financiers à court terme, mais étaient indispensables pour restaurer la qualité des services.

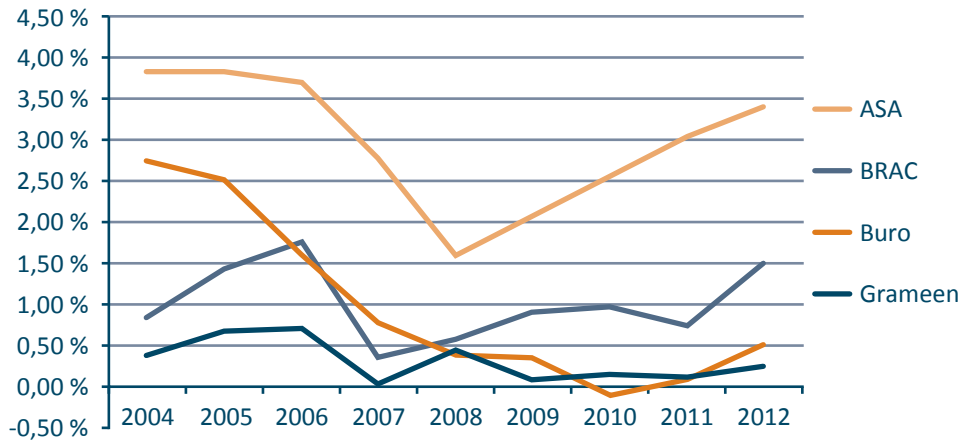
Durcissement des contrôles internes

La banque Grameen s'est également employée à améliorer ses processus de prêt et de recouvrement. Les livrets, par exemple, comportent aujourd'hui moins d'erreurs qu'il y a quatre ou cinq ans. D'autres grandes IMF ont apporté des perfectionnements similaires. Buro déclare que ses livrets étaient « confus » ; les rapprochements sont désormais effectués en public, durant les réunions hebdomadaires. La BRAC a constaté avec consternation que la pratique malheureusement courante des « prêts fantômes » s'était répandue parmi les agents soucieux d'atteindre leurs objectifs. Les prêts étaient « versés » à de faux noms de sorte que leur produit pouvait être utilisé pour compenser les paiements en souffrance d'autres clients, pratique qui manipulait les objectifs de remboursement et de décaissement. Selon Shameran Abed (BRAC), « lorsque nous avons mené l'enquête, nous avons constaté que les prêts fantômes représentaient moins de 2 % du portefeuille ; le plus grave, au-delà des sommes concernées, c'est qu'ils témoignaient des pressions qui pesaient sur le personnel pour réaliser les objectifs, et de notre propre laxisme en matière de surveillance. Nous risquions de voir le problème s'aggraver si nous ne modifions pas nos façons de faire. » La BRAC s'est attaquée au problème en demandant aux comptables des succursales, qui relèvent d'une chaîne hiérarchique distincte de celle des agents de prêt, de procéder aux formalités de

Graphique 5. Dépenses d'exploitation, en % du portefeuille de prêts brut (total des 4 grandes IMF)



Graphique 6. Rendement de l'actif (4 grandes IMF)



Note : le taux d'intérêt appliqué aux prêts par la banque Grameen est depuis longtemps le plus faible des quatre.

décaissement des prêts et de vérification des clients. Dans le même temps, elle a doublé les effectifs du service de contrôle et pourvu de nombreux postes vacants au sein du service d'audit interne. Elle a également comblé une faille qui permettait au personnel de retirer de l'argent des comptes d'épargne pour compenser les remboursements en retard sans avoir à obtenir le consentement du client.

Buro a constaté que certains crédits, en principe versés à des groupes membres en tant qu'individus, aboutissaient dans les mains d'un ou deux membres, souvent des ménages de l'élite locale. Elle a mis terme à cette pratique en échelonnant les décaissements et en instaurant des contrôles préalables et postérieurs aux prêts sur les emprunteurs.

Des mesures préventives pour faire face à un choc financier

Au Bangladesh, les IMF ne sont pas soutenues par des investisseurs disposant de vastes moyens financiers qui sont en mesure de fournir rapidement des liquidités ; elles suivent donc leurs finances de très près. Lorsqu'elles ont découvert les problèmes et entrepris d'y remédier, les IMF se sont préparées à affronter une période de dégradation des résultats. Toutes ont enregistré une hausse des impayés[8]. Celle-ci est intervenue à la fin de 2007 chez ASA, et courant 2008 à la BRAC et à la banque Grameen. Les difficultés de Buro se sont surtout manifestées plus tard, en 2011, une fois son déploiement national achevé.

Les IMF ont pris plusieurs mesures pour faire face à la récession financière. Toutes ont modéré la hausse du montant des crédits en 2009 et 2010, et incité leurs agents à intensifier la mobilisation de dépôts. L'épargne offre aux IMF une protection contre les défauts de paiement puisqu'elles peuvent y faire appel pour compenser les remboursements en souffrance. Les IMF ont également augmenté leur provisionnement pour renforcer leur provision pour pertes sur prêts. Sur le plan psychologique, elles se sont préparées à la crise. Les responsables du programme de microfinance de la BRAC ont ainsi prévenu les cadres supérieurs qu'une période difficile de repli de la croissance et des résultats s'annonçait. Fait important, les dirigeants de toutes les IMF ont compris qu'un fléchissement de courte durée de la performance serait nécessaire pour repartir sur des bases solides à plus long terme. Leurs résultats ont bel et bien accusé un recul, en 2008 et 2009 notamment, mais le secteur avait retrouvé une assise solide dès 2011 et 2012[9].

IV. Quel type de crise a-t-on évité ?

Avec le recul, les signes de problèmes imminents étaient visibles dès 2007-2008. Mais des avertissements qui paraissent évidents plus tard sont souvent invisibles, négligés ou ignorés sur le moment. La dynamique des crises financières est parfois imprévisible. La réaction d'un intervenant sur le marché peut être mal interprétée par d'autres qui se sentiront contraints de prendre des mesures pour se protéger, même aux dépens de l'intérêt général. Il arrive que les emprunteurs ou épargnants perdent brutalement

8 Les IMF bangladaises évaluent toutes les impayés, mais comme leurs systèmes ne sont pas uniformes, il est difficile de présenter des chiffres comparables.
9 Un examen des indicateurs des défauts de remboursement des prêts, des provisions pour pertes sur prêts et des pertes sur prêts sur plusieurs années montre invariablement une intensification des problèmes aux environs de 2008 et un redressement de la situation depuis.

confiance et que s'enclenche une réaction en chaîne de chute des remboursements ou de retraits hâtifs de l'épargne. Le Bangladesh a eu la chance d'éviter une dégradation imprévisible ou en spirale de la situation. Le redressement de la qualité des portefeuilles et des opérations en 2011 et 2012, conjugué à l'optimisme dont font actuellement preuve les cadres dirigeants, indique que des problèmes plus graves ont été évités. La dégradation de la performance a légèrement ébranlé les quatre grandes IMF, mais ses retombées auraient été bien pires si elles avaient laissé la situation observée en 2008 s'envenimer.

Si les IMF ont pu éviter la crise en mettant de l'ordre dans leurs propres affaires, qu'en est-il de leurs clients ? Au moment où le marché connaissait une expansion rapide, durant la période de forte croissance, étaient-ils dangereusement surendettés ? Pour analyser cette question, nous examinons les entretiens conduits avec les ménages.

Il est difficile d'évaluer le surendettement. Sur certains marchés, il transparaît dans un « ratio du service de la dette » excessif — autrement dit, l'emprunteur consacre un pourcentage trop élevé de ses revenus au remboursement de la dette. Mais lorsque les flux de revenus des ménages sont irréguliers, comme dans les régions rurales du Bangladesh, cette définition n'est pas toujours applicable. C'est ce que montre le cas de Mme MA (entretien 006) :

> Le montant des remboursements que Mme MA doit effectuer chaque mois au titre du prêt souscrit auprès d'une IMF est supérieur à son revenu mensuel. Elle pense toutefois être capable d'y parvenir car son fils devrait bientôt arriver en Malaisie et commencer à lui envoyer de l'argent ; même en cas de contretemps, elle est convaincue de pouvoir obtenir des prêts de sa famille, garantis par les futurs envois de fonds, pour assurer les remboursements.

Nous appliquons donc ici le terme « surendettement » à des situations dans lesquelles les clients se heurtent *constamment* à des difficultés de remboursement, et évaluons l'ampleur de ce surendettement par la mesure dans laquelle il contribue à une grave dégradation des conditions de vie – diminution de la consommation, mauvaise santé, perte de solvabilité ou stress démesuré (Schicks et Rosenberg, 2011). Certains clients acceptent ces tensions car ils y voient un sacrifice utile pour bénéficier des avantages liés à l'emprunt ; tous les sacrifices consentis pour effectuer les remboursements ne doivent donc pas être assimilés à un affaiblissement général du niveau de vie. C'est ce que montre le cas du ménage 005 :

> Le ménage de M. MM ne possédait pas de terres ; il y a quelques années, il a contracté un prêt important sur le marché privé pour acheter une petite parcelle, qui est aujourd'hui son principal actif. La femme de M. MM a adhéré à deux grandes IMF et, année après année, le ménage a fait appel à leurs crédits pour rembourser les créanciers privés. Les prêts des IMF étaient pour leur part remboursés grâce au rude travail de leur fils, ML, un conducteur de rickshaw qui, chaque jour, accomplit le trajet de deux heures jusqu'à la ville la plus proche où il propose alors toute la journée des services de transport. De son côté, le père va mendier leur nourriture. La plupart du temps, la famille fait deux repas par jour, parfois un seul. Mais tous trois jugent que leur sacrifice en vaut la peine.

À quel point le surendettement est-il répandu, et dans quelle mesure ses conséquences sont-elles graves ? En 2011, l'Institut de la microfinance a publié un rapport qui montre que, même au plus fort de la période d'expansion, le surendettement était faible (Khalily et Faruqee, 2011). Les responsables des IMF que nous avons interrogés ont le sentiment que de graves préjudices ont été évités. Shafiqual Choudhury (ASA), qui compte parmi ceux qui ont déployé le plus d'efforts pour avertir les clients des dangers du surendettement, estime aujourd'hui que « la catastrophe a été évitée ». Dans l'ensemble, les éléments que livrent les entretiens conduits avec les ménages du début de 2013 corroborent cette conclusion. Vingt-sept des ménages interrogés détenaient des crédits d'IMF au moment où les entretiens se sont déroulés, parmi lesquels un cas tragique (entretien 004), où une faillite conjuguée à plusieurs prêts, privés et d'IMF, a entraîné une chute durable et grave du niveau de vie :

> Mme MB (entretien 004) a adhéré à six IMF et emprunté à chacune d'elles pour aider son mari dont l'affaire était en difficulté et qui avait souscrit des prêts auprès de créanciers privés. Le ménage a fini par vendre quasiment tous ses actifs (terres et maison comprises) pour régler ses dettes. Dans le village, les voisins étaient plus au courant des dettes de Mme MB envers les IMF que des dettes privées de son mari, contractées dans le secret sur le marché. Mme MB rapporte que pour les villageois, « ce sont les IMF qui lui ont porté le coup de grâce ».

Mme MB est la seule des personnes interrogées à avoir personnellement subi une perte catastrophique d'actifs, mais nous avons eu vent de cas similaires. Quelques ménages nous ont signalé de longues périodes marquées par une baisse de leur consommation alimentaire, la maladie, et de fortes tensions. Deux d'entre eux (005 et 012) ont indiqué qu'ils mangeaient moins pour rembourser les prêts et un autre (002) envisageait de vendre les stocks de riz du ménage. Les personnes qui liront les entretiens pourront juger d'elles-mêmes s'ils témoignent d'un niveau de préjudice acceptable ou inacceptable.

Selon nous, les cas les plus graves de surendettement, qui entraînent un baisse permanente du niveau de vie des ménages, ne sont pas courants aujourd'hui, pas plus qu'ils ne l'étaient durant la période d'essor qui a duré jusqu'à la fin de 2008, au cours de laquelle les volumes de microcrédit enregistrés étaient équivalents à ceux d'aujourd'hui. Cela dit, les entretiens révèlent un niveau de stress que le secteur de la microfinance serait bien avisé de prendre plus au sérieux, et de s'efforcer de réduire encore, peut-être en assouplissant le principe de tolérance zéro sur les échéanciers de remboursement de manière à mieux adapter les paiements aux flux de revenus souvent irréguliers et incertains des ménages pauvres[10]. La hausse récente du montant nominal moyen des microcrédits, passé de 108 dollars en 2008 à 221 dollars aujourd'hui, mérite aussi d'être examinée pour vérifier que le montant des remboursements n'aggrave pas le stress des ménages, n'accélère pas les effets du surendettement, et ne dissuade pas des ménages pauvres mais solvables d'emprunter.

L'augmentation du montant des prêts nous rappelle que le risque doit être constamment surveillé. Les grandes IMF bangladaises ont évité une crise aux environs de 2008, ce qui ne veut pas dire qu'elles sont à l'abri de crises futures. Les analyses des résultats de Grameen réalisées par David Roodman[11] montrent que le montant des prêts rééchelonnés dans le portefeuille de la banque a augmenté en 2011 et 2012. Cette tendance ne présente peut-être pas un risque substantiel pour Grameen ou pour le secteur, mais elle montre bien que la performance est toujours soumise à des évolutions dynamiques. Le secteur, après avoir prévenu une crise, devra rester vigilant pour éviter les pièges que l'avenir lui réserve.

V. Comment la crise a-t-elle été évitée ?

Les dirigeants des quatre grandes IMF ont pris leurs décisions indépendamment les uns des autres à compter de la fin de 2007 — notamment celles consistant à simplement mettre terme à leur expansion. Il n'existait ni bureau d'information sur le crédit pour leur fournir des données fiables sur l'endettement des emprunteurs, ni directives réglementaires pour les guider. Bien qu'aucune des IMF ne soit omnisciente, et qu'elles ne soient pas parvenues à s'entendre sur la nature et la gravité des problèmes qu'elles pressentaient, ni sur le moment où ils interviendraient, elles ont eu raison de prévoir de sérieuses difficultés. Elles ont mis fin à leur développement et amendé leurs systèmes. Mais pourquoi les IMF bangladaises — contrairement à celles d'autres marchés — ont-elles été en mesure de remédier aux problèmes avant qu'ils n'empirent ?

Se fonder sur l'expérience pour y voir clair dans le « brouillard de la croissance »

La durée d'existence des quatre principales IMF est une caractéristique notoire du microcrédit bangladais — toutes sont en activité depuis plus de 20 ans et, dans le cas de la BRAC et de la banque Grameen, depuis plus de 30. Le « brouillard de la croissance » qui a enveloppé le microcrédit jusqu'à la fin de 2007 a laissé filtrer de nombreux signaux contradictoires. Ayant déjà surmonté beaucoup de petites difficultés et survécu à de plus gros problèmes, leurs dirigeants — dont beaucoup étaient là depuis la création de leur organisme — savaient que la solidité sous-jacente du microcrédit ne peut être tenue pour acquise. Comme le fait observer S. N. Kairy (BRAC) : « À bien des égards, la croissance a dopé nos résultats, mais nous étions conscients que des problèmes plus graves étaient susceptibles de surgir. » L'instinct aux aguets, ils sentaient que quelque chose n'allait pas.

Les raisons de leur action — pérenniser l'activité

Si leur longue expérience a permis aux dirigeants des IMF de percevoir les problèmes futurs, ce sont leurs projets d'avenir qui ont amené les IMF à agir. Chacune d'elles avait misé sa réputation sur le microcrédit[12], et leur viabilité future dépendait de la solidité du secteur de la microfinance. Les principales

10 Voir Sinha (2013).
11 Voir son blog à l'adresse suivante : http://international.cgdev.org/blog/grameen-bank-portfolio-continues-deteriorating
12 Même si la BRAC est peut-être plus connue pour son travail dans les domaines de la santé et de l'éducation publiques.

parties prenantes dans les IMF sont les cadres dirigeants, et il n'existe pour eux aucune stratégie de désengagement, aucune action personnelle à liquider — pour bon nombre d'entre eux, la microfinance est l'œuvre de leur vie. Comme le constate F. H. Abed (BRAC) : « La microfinance a amplement contribué au développement du Bangladesh, et nous comptons continuer de fournir ces services dans les années qui viennent. »

L'expérience des clients a également joué

Un élément frappant qui ressort des entretiens que nous avons conduits avec les ménages en 2013 est le soin avec lequel les éventuels emprunteurs pèsent la décision de souscrire un prêt. Cette prudence est le fruit de longues années de relations avec les IMF et d'une longue expérience du produit de microcrédit de base dont ils connaissent bien les règles et la périodicité. Bon nombre des emprunteurs actuels des IMF sont issus de ménages qui pratiquent le microcrédit depuis trois générations. Ils ont l'habitude de soupeser les règles et les obligations associées aux accords de crédit. Souvent, cela se traduit simplement par la décision de ne pas contracter de nouvel emprunt : les entretiens nous en livrent de nombreux exemples. Si les clients étaient moins avertis, ils auraient probablement été beaucoup plus nombreux à contracter des prêts de manière irrationnelle et à accroître considérablement leur surendettement. Leur expérience a vraisemblablement désamorcé certains des risques qui menaçaient durant la période d'expansion. Zakir Hossain (Buro), évoquant d'un ton chagrin les difficultés de son IMF à recruter et former du personnel compétent à cette époque, observe que « les emprunteurs étaient plus expérimentés et informés que nos employés ».

La promotion de l'épargne a facilité les relations entre les IMF et les clients

Au Bangladesh, le microcrédit a été associé à l'épargne dès le tout début mais, durant les années de forte croissance (2003-2007), les produits d'épargne se sont multipliés, et ont été de plus en plus utilisés, sous forme de livrets d'épargne libre à court terme et de plans d'épargne bloqués, réglementés, à plus long terme. Ils ont joué un rôle crucial d'instrument de gestion du risque de crédit pour les clients comme pour les IMF. Le solde de leur épargne offre aux clients une marge de sécurité en période de besoin, mais ils peuvent également l'utiliser pour régler leurs dettes et se désengager sans subir l'humiliation associée à un défaut de paiement. Les entretiens comportent de nombreux récits de clients qui ont utilisé leur épargne de cette manière.

Pour les IMF, l'épargne est à la fois une source croissante de fonds nécessaires à l'entretien d'un réseau national et un moyen vital de contrôler fermement la discipline de crédit, car elle leur offre un outil de gestion des risques qui leur permet de se protéger. L'épargne leur a apporté le surcroît de résilience qui leur a permis de redresser la barre. Cet instrument n'était pas disponible sur d'autres marchés nationaux où les IMF étaient moins en mesure de mobiliser l'épargne, quand cela ne leur était pas tout simplement interdit.

En quoi les objectifs sociaux des IMF ont-ils éventuellement favorisé le changement de cap ?

L'intervention des IMF a été marquée par l'empreinte de forces historiques dont l'influence, si elle difficile à mesurer, est prononcée. Au Bangladesh, la microfinance a vu le jour peu après une violente guerre d'indépendance suivie d'une famine qui ont ruiné le pays. Il y est couramment admis qu'elle a pour finalité première de tirer la population de la pauvreté ; elle y est vue comme un « mouvement », et non comme un simple secteur d'activité. Pour autant, l'action des IMF n'y est pas uniquement déterminée par des objectifs sociaux. Celles-ci s'enorgueillissent des excédents qu'elles produisent et, pour bon nombre de leurs dirigeants, une bonne année est synonyme de résultats financiers solides. Leur engagement social dans la lutte contre la pauvreté ne les a pas empêchées de se lancer dans la course à une croissance irréfléchie et éventuellement irresponsable jusqu'à la fin de 2007.

Ceux qui travaillent dans le secteur soutiennent cependant que son caractère non lucratif lui imprime une marque différente. S. N. Kairy (BRAC) fait remarquer que « les investisseurs extérieurs ne visent pas les mêmes objectifs de développement que les ONG ». S. Choudhury (ASA) partage ce sentiment en ce qui concerne ses opérations au Bangladesh : « Des capitaux privés à caractère commercial auraient aggravé la situation car ils ne nous auraient pas permis de remédier rapidement aux problèmes qui ont surgi ». Le bien-fondé de ces convictions est discutable, mais elles mettent en évidence une opinion couramment répandue de la microfinance au Bangladesh. Il est vrai que si le secteur est de plus en plus financé par des capitaux privés, les dirigeants ne leur ont pas abandonné la gouvernance. Nous ne pouvons savoir ce qui se serait produit si les investisseurs étrangers étaient davantage intervenus. Il existe des pays où les investisseurs extérieurs et le marché ont établi des secteurs responsables de microfinance.

Mais ce serait nier l'évidence que de ne pas tenir compte de l'influence qu'ont exercée les origines et les visions fondatrices des IMF sur leur décision de marquer un temps d'arrêt et de réexaminer leur trajectoire de croissance. Les efforts qu'elles ont déployés pour rester fidèle à leur foi dans le développement a déterminé leur comportement durant ce changement de cap décisif.

VI. Évolution future : cinq dynamiques pour la microfinance au Bangladesh

Les évolutions amorcées en 2008 marquent un tournant pour la microfinance au Bangladesh. Le microcrédit classique, qui avait jusqu'alors dominé la croissance du secteur, a commencé à marquer le pas, mais d'autres activités — notamment les prêts aux petites entreprises et l'épargne — ont gagné du terrain, et de nouvelles possibilités ont surgi sous la forme de services mobiles. En 2013, cinq tendances sont observables.

1. Le produit de microcrédit de base reste stable et évolue progressivement

Le microcrédit s'adressera à une clientèle stable plutôt qu'en expansion. Le changement viendra des perfectionnements qui seront progressivement apportés au produit. Déjà, les IMF accordent des crédits plus élevés. Le montant des prêts a augmenté en 2011 et 2012 chez les quatre premières d'entre elles. Cette mesure a été prise en partie pour suivre l'inflation mais, comme le fait remarquer M. Mosharoff (Buro) : « La hausse du montant des crédits a été motivée essentiellement par le plafonnement du taux d'intérêt à 27 % décidé par la MRA en 2011. » La BRAC n'accorde plus de prêts inférieurs à 125 dollars aux emprunteurs du microcrédit. Cette évolution soulève des inquiétudes. F. H. Abed (BRAC) observe : « Nous craignons d'exclure des clients plus pauvres et devons trouver un moyen de servir à nouveau ceux qui ont besoin de prêts moins importants[13] ».

D'autres évolutions sont en cours. La banque Grameen offre déjà la possibilité de compléter les prêts d'un montant égal au décaissement effectué au milieu de la période de remboursement, et rééchelonne les crédits en souffrance sous la forme d'un plan de remboursement souple. La BRAC a adopté les prêts complémentaires et teste le rééchelonnement et le refinancement des crédits. D'autres perfectionnements sont envisagés, comme l'offre de crédits d'autres durées que la durée ordinaire d'un an, et des calendriers de remboursements plus flexibles et mieux adaptés à la trésorerie des clients. La BRAC remplace le calendrier de remboursement hebdomadaire de certains prêts par un échéancier mensuel. Grameen a instauré un « crédit aux jeunes entrepreneurs » destiné aux enfants de ses membres, des jeunes qui ont bénéficié d'une meilleure éducation, qui ont des perspectives plus encourageantes que leurs mères et à qui Grameen doit offrir « un plus » pour les attirer dans son giron.

2. Le prêt aux petites entreprises restera un segment important du marché

La nouveauté la plus marquante depuis 2007 est l'évolution significative du montant des prêts aux petites entreprises. Les IMF bangladaises ont pris conscience que leurs groupes membres étaient en mesure de souscrire et de rembourser des crédits d'un montant supérieur à la moyenne qu'ils investiraient dans des entreprises indépendantes de plus grande envergure (ou rembourseraient grâce à elles), généralement des magasins de détail, de petites activités manufacturières, des services de construction et de transport (entretien 039), ou une production alimentaire intensive.

La BRAC est la seule des quatre grandes IMF à avoir séparé son activité de PPE (dénommée *Progoti*, qui signifie progrès) du microcrédit. Progoti opère souvent à partir de succursales nouvelles (généralement établies dans une agglomération commerciale et non un village) et dispose de son propre personnel spécialement formé. Elle accorde des prêts à des hommes essentiellement, en tant que particuliers, les remboursements étant effectués par versements mensuels et non hebdomadaires. Plus prudentes, les trois autres IMF n'ont pas accordé autant d'autonomie à leur service de PPE. Il n'en demeure pas moins que ce dernier devrait continuer de représenter un pourcentage important et croissant de leurs opérations de microfinance.

3. La demande de services d'épargne progresse, mais elle est insuffisamment satisfaite

Les études montrent invariablement qu'en l'absence de services structurés, les pauvres cherchent d'autres

13 Auparavant, les emprunteurs du microcrédit étaient censés ne pas posséder plus d'une demie acre de terre cultivable ou d'autres actifs de valeur équivalente. Lorsque nous avons demandé à un agent de terrain d'une IMF quels critères de recrutement il appliquait actuellement aux groupes de microcrédit, il nous a dit privilégier les clients possédant des « actifs solides » — une acre au moins de terres agricoles, et une parcelle familiale assez grande pour cultiver des arbres et des légumes.

moyens d'épargner et toléreront les risques associés à des instruments informels pour satisfaire ce besoin. À mesure que les revenus progressent et que la pauvreté recule, les populations songent davantage à l'avenir, sont plus enclines à s'inquiéter du lendemain, et donc plus désireuses d'épargner. Le Bangladesh, où la pauvreté diminue, ne fait pas exception à cette règle. Les entretiens témoignent du souci et de la volonté marqués des ménages à épargner. Même les agents d'assurance jugent désormais utile de se rendre chez les ménages modestes pour leur vendre des polices (souvent des produits d'épargne mixte à 10 ans).

Mme KA (entretien 007) faisait appel aux IMF avant même que son mari ne la quitte. Quand il était encore là, ses revenus permettaient au ménage de gérer convenablement les crédits. Désormais seule, Mme KA a constaté que l'épargne lui offre un meilleur moyen d'assurer l'avenir de ses enfants. Elle a quitté deux IMF et n'est plus aujourd'hui membre que d'une IMF locale bienveillante qui ne la pousse pas à souscrire un emprunt.

M. ABS et sa femme, Mme MB (entretien 016) sont à la tête d'un ménage agricole modeste. Mme MB possède deux polices d'assurance auxquelles elle a souscrit pour assurer leurs vieux jours. L'une est un plan d'épargne mixte à dix ans ; elle y verse chaque mois 100 taka (1,28 dollar), qu'elle tire de la vente d'œufs et d'économies réalisées sur les dépenses quotidiennes. L'autre est une police d'assurance-vie courant sur 15 ans qui suppose un versement annuel de 5 077 taka (65 dollars) — une somme importante. Pour mobiliser l'argent nécessaire en temps voulu chaque année, Mme MB contracte un emprunt auprès d'une IMF.

Beaucoup d'IMF partent du principe que leurs clients souhaitent, et devraient, constamment emprunter. L'un des ménages interrogés (003) juge ce comportement « maladroit », et plusieurs autres (comme Mme Ka, citée à l'encadré ci-dessus) voudraient que les IMF soient plus disposées à autoriser leurs membres à bénéficier des services d'épargne sans pour autant être obligés d'emprunter. Or, les réglementations de la MRA, qui limitent l'offre d'épargne, ne font que favoriser la tendance globale des IMF à forcer l'emprunt[14].

L'épargne a toujours été associée au produit de microcrédit de base mais, ces dernières années, le service s'est progressivement assoupli. Comme le montrent les entretiens, la quasi-totalité des IMF offrent désormais un livret d'épargne (à retraits illimités) et des plans d'épargne bloqués (sous une forme ou une autre). Presque toutes les personnes interrogées savent en quoi consistent ces instruments, même si elles-mêmes n'en possèdent pas.

C'est le développement de l'épargne dans le cadre de Grameen II qui a considérablement modifié la donne. Le régime de retraite de Grameen, un produit d'épargne bloquée à longue échéance qui collecte en toute sécurité et à intervalles réguliers les dépôts et verse un taux d'intérêt satisfaisant sur les échéances de cinq ou dix ans, s'est révélé attrayant et a permis d'accumuler des sommes importantes. Les soldes d'épargne de la banque Grameen sont aujourd'hui les plus élevés, et de loin, parmi les IMF, et démontrent que la demande pourrait être bien mieux satisfaite si les services d'autres IMF atteignaient la même envergure, mais il faudrait pour cela modifier la réglementation des IMF ayant statut d'ONG. C'est sur ce point que porte essentiellement la quatrième évolution.

4. Le mouvement en faveur de la création d'une catégorie spéciale d'IMF de dépôt s'amplifie

Plus de 600 IMF détiennent désormais une licence, mais les réglementations fondées sur le modèle de microfinance qui donnait priorité au crédit au détriment de l'épargne sont toujours en place[15]. Les régulateurs doivent protéger les fonds des déposants, aussi leur prudence se justifie-t-elle pour une vaste majorité des 600 IMF agréées. Cela posé, en appliquant indifféremment des règles restrictives à toutes les IMF, ils négligent la possibilité d'offrir des règlements plus favorables au petit nombre d'IMF qui sont assez solides pour opérer dans un cadre réglementaire différent. Il est de plus en plus question au Bangladesh de créer une nouvelle catégorie d'IMF de dépôt et de délivrer des licences à un petit nombre d'établissement — cinq à dix peut-être. Ces IMF pourraient bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre pour mobiliser les dépôts, surtout si elles respectent les normes structurelles fondamentales. Les avis semblent évoluer favorablement dans cette direction : le président de la MRA (le gouverneur de la Banque centrale du Bangladesh) a observé en avril

14 Traduction officieuse des réglementations de l'Autorité de réglementation du microcrédit : www.mra.gov.bd
15 Il existe par exemple des limites sur le ratio dépôts/encours des prêts.

2013 que les IMF devaient « commencer à envisager la création de banques de microfinance[16] ».

5. Les services de paiement par téléphone mobile se développent rapidement

Plusieurs nouveaux services de dépôt et de paiement par téléphone mobile connaissent une expansion rapide dans le pays, dont un est proposé par la banque Dutch Bangla Bank et un autre, bKash, est fourni par une filiale de la banque BRAC[17]. À la fin d'avril 2013, ces services recensaient plus de cinq millions de comptes et 80 000 agents, chiffres qui augmentent rapidement. Ils ont donné à des millions de personnes la possibilité d'ouvrir un compte de base mobile ou de contacter un agent. On ignore encore quelle peut être l'incidence de ce service sur la microfinance ; mais le service de comptes et de paiements par téléphone mobile, du fait qu'il atteint en grande part les mêmes clients, introduit une nouvelle force potentiellement dynamique dans le paysage.

Bibliographie

Credit and Development Forum and Institute for Microfinance. 2011. Bangladesh Microfinance Statistics, 2011. Dhaka, Bangladesh : The University Press Ltd.

Economist, The. 2012. « Out of the Basket. » Novembre. http://www.economist.com/news/briefing/21565617-bangladesh-has-dysfunctional-politics-and-stunted-private-sector-yet-it-has-been-surprisingly

Forbes. 2007. « The 50 Top Microfinance Institutions. » Forbes, 20 Décembre. http://www.forbes.com/2007/12/20/microfinance-philanthropy-credit-biz-czms_1220microfinance_table.html

Forster, Sarah, Eric Duflos, et Richard Rosenberg. 2012. « A New Look at Microfinance Apexes. » Focus Note 80. Washington : CGAP, Juin.

Global Journal, The. 2013. « Top 100 NGOs 2013. » http://theglobaljournal.net/group/top-100-ngos/

Institute of Microfinance and Credit and Development Forum. 2009. Microfinance Statistics 2009. Dhaka: Institute of Microfinance and Credit and Development Forum.

Khalily, Baqui, et Rashid Faruqee. 2011. « Multiple Borrowing by MFI Clients. » Policy Brief. Dhaka: Institute of Microfinance. 2011. "Multiple Memberships (Overlapping) in Microcredit Market in Bangladesh." Dhaka : Institute of Microfinance.

PKSF (Palli Karma-Sahayak Foundation). 2011. Annual Report 2011. Dhaka : PKSF.

Schicks, Jessica, et Richard Rosenberg. 2011. "Too Much Microcredit ? A Survey of the Evidence on Over-Indebtedness ? » Occasional Paper 19. Washington : CGAP, Septembre.

Sinha, Sanjay. 2013. « A Challenge to Flat Earth Thinking in Microfinance ». Gurgaon, India: Micro-Credit Ratings International Limited, mayo. http://m-cril.com/article/A-challenge-to-flat-earth-thinking-in-microfinance.pdf

Wood, Geoffrey, et Iffath Sharif, eds. 1998. « Who Needs Credit? Poverty and Finance in Bangladesh. » London : Zed Books.

Wright, Graham A. N., R. P. Christen, et I. Matin. 2001. « Introducing Savings Services into ASA, a Microcredit Institution. » Small Enterprise Development, vol. 12, no. 3 : 20-32.

Yunus, Muhammad. 2002. « la banque Grameen II: Designed to Open New Possibilities. » Dhaka : la banque Grameen.

16 Daily Star, 4 avril 2013.

17 La banque BRAC ne travaille pas dans le secteur de la microfinance, mais c'est l'ONG BRAC qui assure pour l'essentiel son développement. Le service bancaire mobile bKash est une filiale de la banque BRAC.

CGAP

N° 87
Juillet 2013

N'hésitez pas à faire lire cette Note d'information à vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres études.

Le CGAP vous invite à lui faire part de vos commentaires sur ce rapport.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site Web : www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 USA

Tél. : 202-473-9594
Fax : 202-522-3744

Courriel :
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2013

Les auteurs de cette Note d'information sont Greg Chen et Stuart Rutherford. Ils se sont en grande partie appuyés sur les éclairages apportés par les dirigeants d'IMF au Bangladesh. Ils tiennent à remercier tout particulièrement Shafiqual Haque Choudhury, Enamul Haque, et Sushil Roy (ASA) ; Shabbir Choudhury, Ishtiaq Mohiuddin, Shameran Abed, S. N. Kairy, et F. H. Abed (BRAC) ; Mosharrof Hossain et Zakir Hussain (Buro Bangladesh) ; et Mohammad Shahjahan et A. S. M. Mohiuddin (banque Grameen). Les auteurs ont tiré grand profit de l'examen externe réalisé par Syed M Hashemi et Elizabeth Rhyne, et par Alexia Latortue et Stephen Rasmussen du CGAP. Ils tiennent à manifester leur reconnaissance à S. K. Sinha, qui leur a apporté son assistance lors des entretiens avec les clients. Surtout, ils remercient les 43 ménages qui les ont accueillis et ont accepté d'exprimer leur point de vue de clients pour ajouter cette dimension essentielle à l'étude.

Suggestion de référencement bibliographique :
Chen, Greg, et Stuart Rutherford. 2013. « Une crise du microcrédit évitée : le cas du Bangladesh » Note d'information n° 87. Washington : Juillet.

Version imprimée : ISBN 978-1-62696-016-9
pdf : ISBN 978-1-62696-017-6
epub : ISBN 978-1-62696-018-3
mobi : ISBN 978-1-62696-019-0