

Les moteurs d'efficacité des IMF : le rôle de l'ancienneté

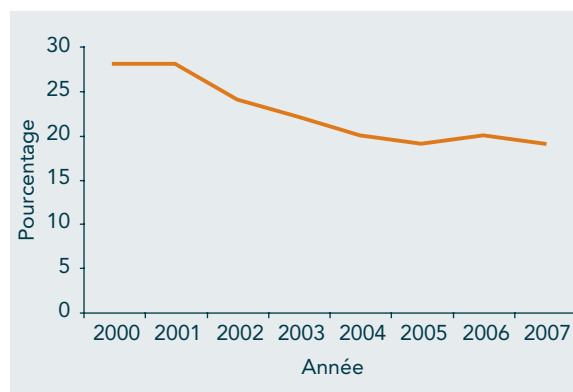
Les institutions de microfinance (IMF) deviennent plus efficaces¹. Cette Note montre en quoi l'ancienneté des IMF et celle du secteur en général contribuent à améliorer cette efficacité. Au niveau d'une IMF, nous analyserons plusieurs moteurs d'efficacité : les économies d'échelle, la structure de coûts, la durée des processus. Au niveau du secteur, nous aborderons la transmission d'expérience d'une IMF à l'autre et les effets d'apprentissage sectoriels.

Les charges d'exploitation sont l'élément de coût le plus important pour les IMF. L'efficacité institutionnelle se mesure en général en divisant les charges d'exploitation par l'encours de prêts. On estime en général qu'une IMF devient plus efficace lorsqu'elle parvient à faire baisser cet indicateur².

La figure n°1 présente l'évolution de l'efficacité de l'ensemble des IMF de l'échantillon du MIX Market dans le temps³. L'efficacité a augmenté de façon notable depuis sept ans, le ratio d'efficacité opérationnelle médian ayant baissé de 28 % à 19 %. En moyenne, les IMF sont parvenues à améliorer leur efficacité d'environ 10 % chaque année.

Nous analyserons le rôle de l'ancienneté sous deux angles différents : comment l'âge d'une IMF donnée peut-il affecter ses gains d'efficacité ? Et comment l'âge du secteur tout entier contribue-t-il à améliorer l'efficacité ? En dernier lieu, nous illustrerons les

Figure 1 – Évolution du montant médian des charges d'exploitation en % de l'encours de prêts brut



Source : MIX.

effets des gains d'efficacité sur les clients individuels ainsi que sur l'institution tout entière.

La figure n° 2 présente l'évolution de l'efficacité des IMF en fonction de leur classe d'âge, entre 2000 et 2007. L'efficacité s'améliore au sein de chaque classe d'âge individuelle, ce qui montre que l'ancienneté est un facteur d'efficacité déterminant.

L'ancienneté d'une IMF individuelle, moteur d'efficacité

On peut étudier les facteurs associés à l'ancienneté à trois niveaux différents :

- un nombre plus élevé de prêts peut entraîner des **économies d'échelle** ;
- une taille moyenne de prêt plus élevée peut avoir un impact favorable sur la **structure de coûts** ;
- une connaissance accrue des clients peut permettre une simplification des **processus**.

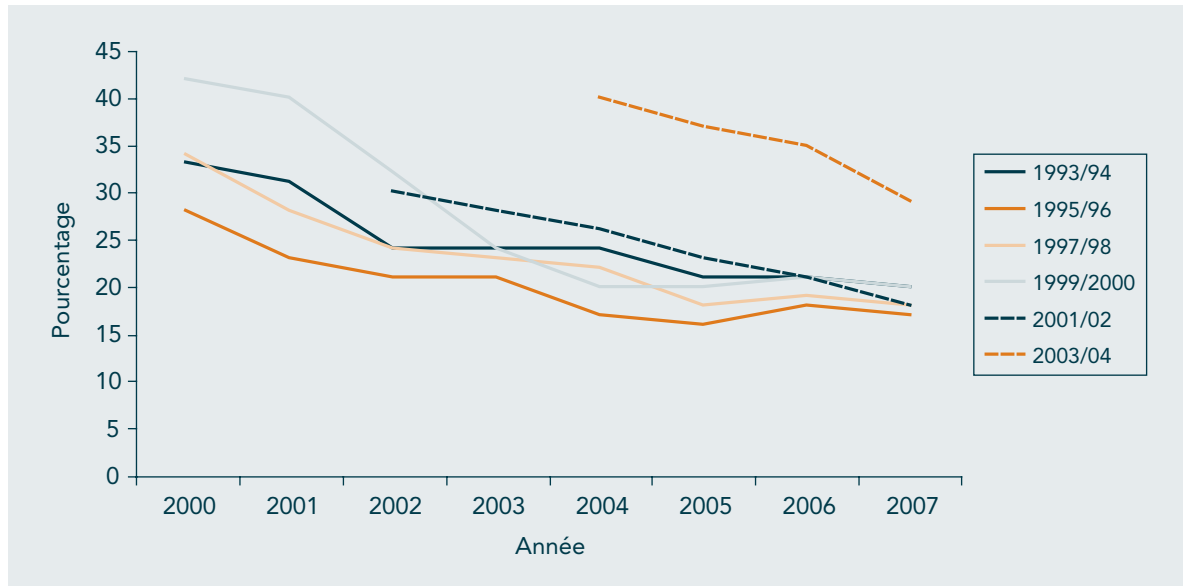
Gonzalez (2008) démontre que l'efficacité des IMF est fortement corrélée à l'ancienneté, après élimination de l'impact des autres variables. Cet effet est le plus marqué durant les six premières années d'existence de l'institution, période au cours de laquelle l'efficacité augmente de 2 à 8 % par an. Les années suivantes, ce pourcentage tombe à 1 % ou 2 % par an. Ces chiffres s'expliquent évidemment du fait de l'apprentissage réalisé durant cette période, mais on peut également supposer raisonnablement que les IMF se construisent une base de clientèle solide durant les premières années de leur existence, ce qui se traduit par une amélioration notable de leur

1 Dans cette Note, l'efficacité doit être comprise comme un terme purement technique, non comme un jugement de valeur.

2 On peut également définir l'efficacité en termes de coût par emprunteur. Cette mesure prend comme hypothèse que les prêts de faible montant sont fondamentalement plus coûteux et utilise donc l'emprunteur comme unité de référence. Dans cette Note, nous utilisons la définition la plus commune du ratio : charges d'exploitation/encours de prêts brut.

3 Le fait de pondérer la distribution en fonction de la taille des actifs n'a pas vraiment d'incidence sur la conclusion, selon laquelle le pourcentage des charges d'exploitation diminue par rapport à l'encours de prêts brut.

Figure 2 – Montant médian des charges d'exploitation en % de l'encours de prêts, par classe d'âge



Source : MIX.

efficience. Durant les années suivantes, la tendance reste positive mais commence à ralentir, car la plupart des processus internes ont déjà été éprouvés et améliorés par l'IMF.

Un nombre plus élevé de prêts entraîne-t-il des économies d'échelle ?

Gonzalez (2008) démontre que, lorsque le portefeuille des IMF dépasse 2 000 clients, on ne constate plus de gains d'efficacité significatifs dus aux économies d'échelle, après élimination des effets d'autres variables telles que la technique de prêt, la situation géographique... En règle générale, la plupart des gains de productivité sont donc réalisés durant la toute première phase de croissance d'une institution. La vaste majorité des IMF financièrement viables se situe au-delà du seuil de 2 000 emprunteurs. Cela peut être l'une des raisons pour lesquelles on n'a guère observé de gains de productivité, en termes de nombre de prêts rapporté au nombre d'employés de l'IMF, au cours de la décennie écoulée (voir figure n° 3).

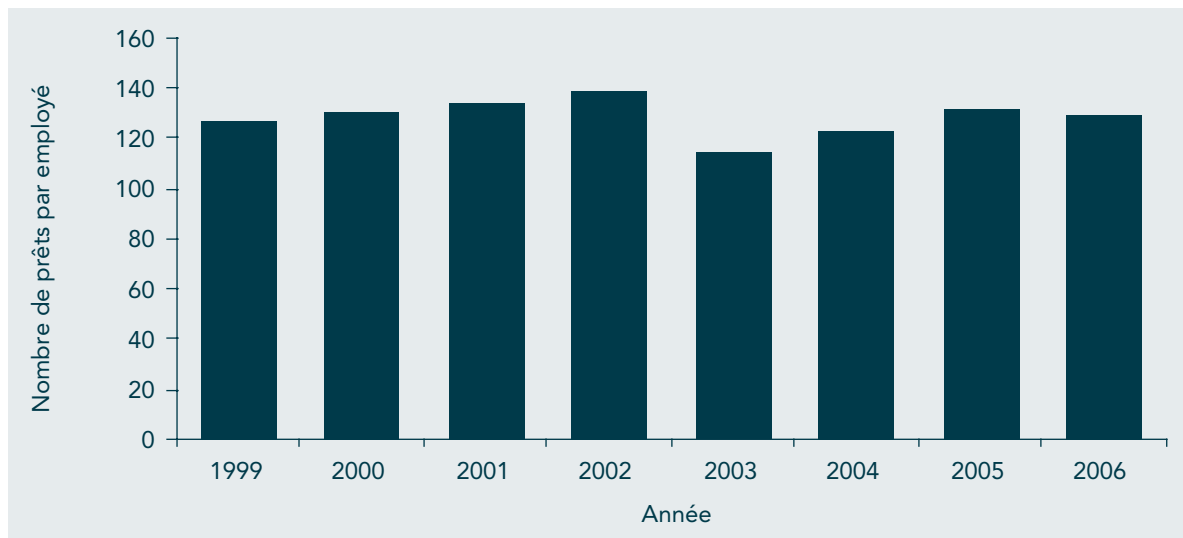
L'augmentation de la taille moyenne des prêts a-t-elle un impact positif sur la structure de coûts ?

Si les gains d'efficience ne résultent pas de l'augmentation du nombre de prêts par employé,

la taille des prêts est-elle en revanche un moteur d'efficience ? Un constat commun, pour les IMF en développement, est que la taille moyenne des prêts augmente avec le temps. Les données du secteur (*Microbanking Bulletin Trend Lines*) montrent que les nouvelles IMF ont doublé la taille moyenne de leurs prêts sur une période de trois ans, tandis que pour les IMF plus anciennes, la taille moyenne des prêts a augmenté d'environ 25 % durant la même période. Certains observateurs en concluent que cela reflète une « dérive de la mission » des IMF, qui abandonnent les emprunteurs plus pauvres pour servir les clients plus aisés. Mais cela peut également refléter un ralentissement de la croissance des IMF, un assouplissement des limites imposées aux emprunteurs pour leurs premiers prêts, ou simplement un scénario de croissance avec les clients existants, tout en continuant de servir des clients de moindre taille.

Quelle que soit l'explication retenue, l'augmentation de la taille des prêts améliore l'efficience de l'activité de prêt. Pour le même montant prêté, on n'a besoin d'évaluer qu'un seul client au lieu de deux ou trois clients différents, ce qui se traduit par moins de paperasserie, moins de complications et — par-dessus tout — moins de temps requis de la part du personnel. Cette tendance va en s'amointrissant à mesure que la taille des prêts augmente. Selon Gonzalez (2008), lorsque la taille des prêts passe

Figure 3 – Évolution du nombre médian de prêts par employé



Source : *Microbanking Bulletin*.

de 10 % du RNB par habitant à 20 % du RNB par habitant, on peut s'attendre à une réduction de plus de 7 % des charges d'exploitation en pourcentage de l'encours de prêts brut (en d'autres termes, ces charges passent de 25 % de l'encours de prêts à 18 %). Mais une augmentation de la taille relative des prêts de 30 à 40 % n'est susceptible d'améliorer l'efficacité que d'environ 3 %.

Une meilleure connaissance des clients permet-elle de raccourcir la durée des processus ?

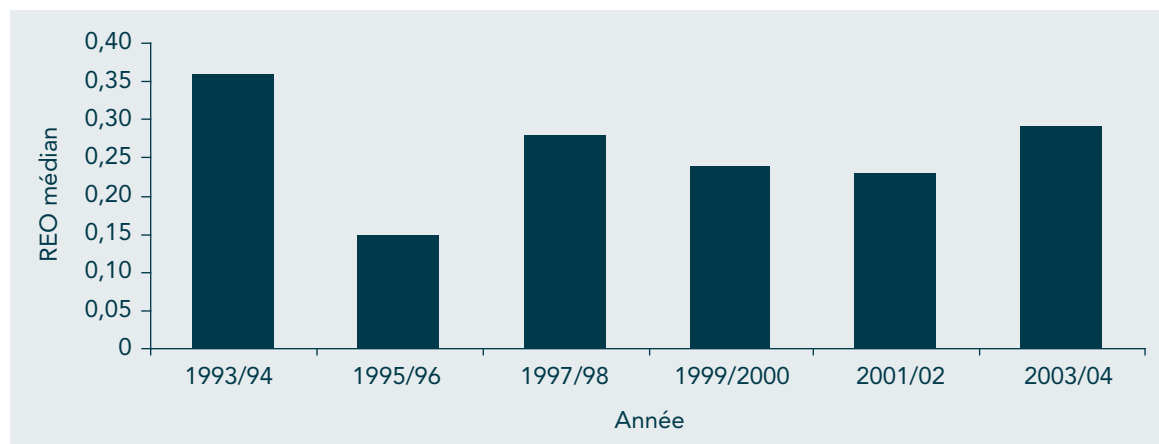
À mesure que les IMF prennent de l'âge, elles s'efforcent non seulement d'élargir leur périmètre de clientèle, mais également de renouveler les prêts de leurs clients existants. Outre l'avantage que représente l'accès au crédit renouvelé pour les clients pauvres, il est, du point de vue de l'IMF, considérablement moins coûteux de conserver des clients existants que d'acquérir de nouveaux clients. Si un client existant demande à souscrire un deuxième ou un troisième prêt, l'IMF possède déjà une grande partie des informations dont elle a besoin pour évaluer le risque. À mesure que l'IMF acquiert de l'information sur les clients, le processus d'évaluation du client est abrégé d'autant et l'efficacité augmente, que la taille des prêts augmente ou non.

L'ancienneté du secteur de la microfinance, moteur d'efficacité

Au-delà de l'ancienneté des IMF individuelles, l'efficacité pourrait également croître à mesure que l'ensemble du secteur de la microfinance devient plus mature. En premier lieu, il est possible qu'une IMF bénéficie de l'expérience des autres. Certaines institutions peuvent laisser des clients emprunter des montants plus importants dès le démarrage de leur activité, ce qui aboutit à des niveaux d'efficacité plus élevés. Les nouvelles IMF peuvent également appartenir à de vastes réseaux tels que ProCredit ou ACCIÓN et bénéficient alors de l'expertise accumulée par ces réseaux, grâce aux services de conseil qu'ils offrent à leurs IMF partenaires. Par conséquent, certains gains d'efficacité peuvent être obtenus assez tôt et sont donc en quelque sorte dissociés d'une courbe d'apprentissage spécifique à l'IMF et à ses expériences dans le marché desservi.

En second lieu, si la période de temps nécessaire pour qu'une IMF devienne efficace diminue d'une classe d'âge à la suivante, on pourrait alors en conclure qu'il existe un effet d'apprentissage général pour le marché, qui permet aux nouveaux entrants d'éviter les erreurs commises par leurs

Figure 4 – Ratio médian d’efficacité opérationnelle (REO médian) trois ans après la création, par classe d’âge



Source : MIX.

précurseurs. L’arrivée sur le marché d’IMF plus efficaces pourrait donc contribuer à l’efficacité générale au fil du temps. Mais la figure n° 4 ne met pas en évidence cette corrélation : le ratio médian d’efficacité opérationnelle (REO médian) au bout de trois ans d’existence ne fait pas apparaître de tendance identifiable d’une classe d’âge à la suivante.

Les questions qui se posent encore

Les statistiques démontrent que chaque classe d’âge d’IMF a pu réaliser des gains d’efficacité continus sur la durée. Cette tendance est en soi une très bonne nouvelle pour l’ensemble du secteur de la microfinance. Il est même vraisemblable que les gains d’efficacité soient systématiquement sous-estimés, car ces dernières années de nombreuses IMF ont consacré une part croissante de leurs charges d’exploitation à des activités non associées au crédit, telles que les services d’épargne, d’assurance, ou les transferts d’argent. L’amélioration réelle de l’efficacité du crédit serait donc encore plus conséquente que ne l’indiquent ces chiffres. La grande question pour

l’avenir du secteur est de déterminer jusqu’à quel niveau il est possible de réduire les coûts de prêt. Pour les IMF rentables, les charges d’exploitation représentent environ la moitié du produit des intérêts (Rosenberg, 2009) et constituent de ce fait l’élément de coût le plus important. Il reste à voir s’il demeure encore une grande marge de diminution des charges d’exploitation.

Références

Gonzalez, Adrian. 2008. « *Efficiency Drivers of Microfinance Institutions (MFIs): The Case of Operating Expenses* ». *MicroBanking Bulletin Highlights*, automne.

Hermes, Niels et Lensink, Robert. 2007. « *The New Microfinance: What do we know?* ». *The Economic Journal*, Notation n° 117, février.

Rosenberg, Richard. 2009. « *The New Moneylenders: Are the Poor Being Exploited by High Microcredit Interest Rates?* ». *Occasional Paper* n° 15. Washington, D.C. : CGAP.

AUTEURS :

Christoph Kneiding et Ignacio Mas