

# Croissance et vulnérabilités en microfinance

Entre 2004 et 2008, la microfinance a connu une croissance sans précédent sur les marchés émergents. Selon les données du MIX (Microfinance Information Exchange), le secteur a progressé à un rythme historique, affichant un taux de croissance annuel moyen de 39 % et totalisant plus de 60 milliards de dollars US d'actifs en décembre 2008. La microfinance a tiré profit du fait qu'elle est largement reconnue à l'échelle mondiale comme un outil de développement. Promue par de nombreux gouvernements souhaitant améliorer l'inclusion financière, elle a même été inscrite à l'ordre du jour des Nations unies et du G8. Identifiant le potentiel de rendements sociaux et financiers, les bailleurs de fonds et les investisseurs socialement responsables lui ont attribué un volume accru de financements. La performance mondiale du secteur a été exceptionnelle, avec une excellente qualité et un rendement stable des actifs.

L'augmentation des financements commerciaux a permis à la microfinance de se hisser à un niveau qu'elle n'aurait jamais atteint avec le seul soutien des bailleurs de fonds et des gouvernements (qui, il y a dix ans, constituaient les principales sources de financement). Grâce à cette croissance spectaculaire, des millions de pauvres sont désormais inclus dans le système

financier formel. Néanmoins, quelques pays présentent des signes de faiblesse : là-bas, des crises d'impayés se sont manifestées ces 24 derniers mois à l'échelle régionale ou nationale. Ces marchés de la microfinance ont-ils connu une croissance trop rapide ? Sont-ils simplement victimes de la crise financière mondiale ou leurs difficultés pourraient-elles avoir d'autres causes ?

Cette *Note Focus* présente les enseignements tirés de quatre marchés de la microfinance : le Nicaragua, le Maroc, la Bosnie-Herzégovine et le Pakistan (voir la figure 1). Tous ces pays sont des marchés importants de microfinance dans leur région respective et ont connu une crise de remboursement après une phase de croissance forte. Pour chacun d'eux, le CGAP a compilé des études comprenant des analyses de données et de larges enquêtes auprès de directeurs d'institutions de microfinance (IMF), d'investisseurs et de spécialistes du secteur. Ces études révèlent que la récession économique mondiale n'est pas la première cause des crises d'impayés, même si elle fait partie des facteurs contextuels affectant la capacité de remboursement des emprunteurs. En fait, elles identifient trois vulnérabilités au sein du secteur de la microfinance qui constitueraient le fond du problème :

**Figure 1. Quatre pays récemment touchés par des crises d'impayés en microfinance**



1. Concentration de la concurrence et endettement croisé
2. Insuffisance des systèmes et des contrôles dans les IMF
3. Relâchement de la discipline de crédit des IMF

Cette *Note Focus* commence par décrire brièvement la récente croissance dans les quatre pays touchés par les crises d'impayés. Dans une deuxième partie, elle présente les principaux facteurs contextuels qui ont déterminé la gravité et l'étendue des crises. La troisième partie analyse les trois vulnérabilités du secteur qui constituent le fond du problème. S'ensuit une discussion sur la manière dont l'infrastructure de marché et les outils peuvent aider à atténuer certains risques. Enfin, la *Note* conclut en replaçant ces expériences dans le contexte plus large de la microfinance mondiale et formule des recommandations pour renforcer le secteur.

## De 2004 à 2008 : la croissance

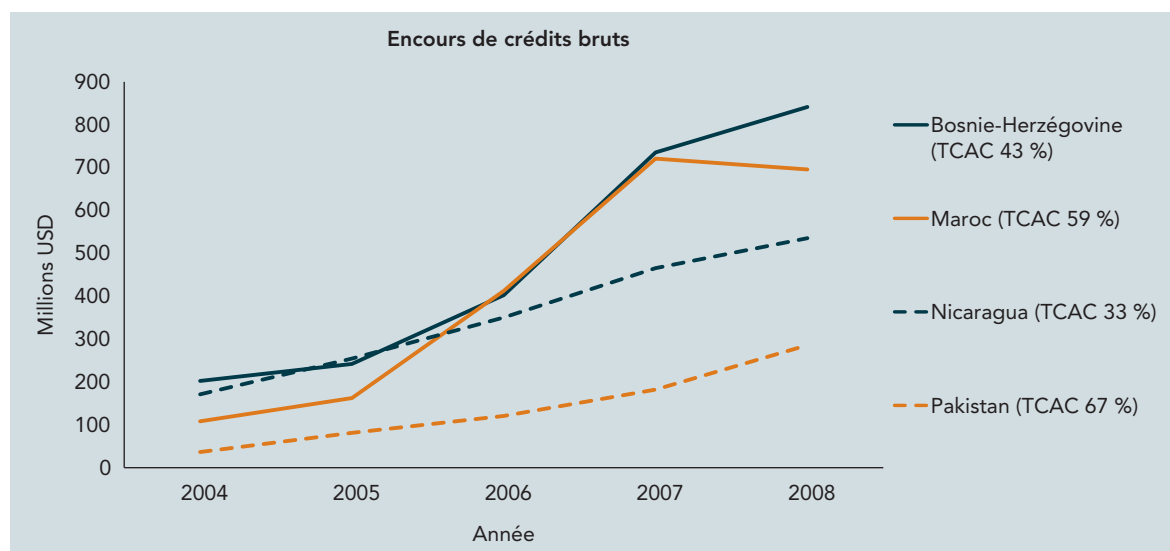
Ces cinq dernières années, le secteur de la microfinance a progressé à un rythme sans précédent. Cette croissance a été portée par des IMF de plus en plus compétentes et confiantes dans l'accomplissement de leur mission sociale : toucher

davantage de pauvres et de personnes exclues du système bancaire. Mais une autre raison les a également poussées à croître : faire partie des grands acteurs à qui reviennent financements, influence nationale et reconnaissance internationale. La figure 2 illustre la rapidité avec laquelle nos quatre pays ont développé leurs portefeuilles de microcrédit : compris entre 33 et 67 %, leurs taux de croissance annuels composés (TCAC<sup>1</sup>) étaient équivalents ou supérieurs à la moyenne du MIX, s'élevant à 43 % sur la même période.

### Le moteur de la croissance : les services de crédit

L'expansion du marché de la microfinance a été générée par des IMF offrant des produits de crédit et des méthodes de prestation courants. On distingue cependant des différences importantes dans les méthodologies de crédit employées dans les différents pays. Ainsi, le prêt direct à des particuliers ou à des microentreprises est l'approche privilégiée en Bosnie-Herzégovine et au Nicaragua, tandis que le crédit de groupe prédomine au Maroc et au Pakistan. L'expansion s'est faite tant par la création d'agences sur de nouveaux marchés que par la croissance sur des marchés existants *via* des prêts de taille plus

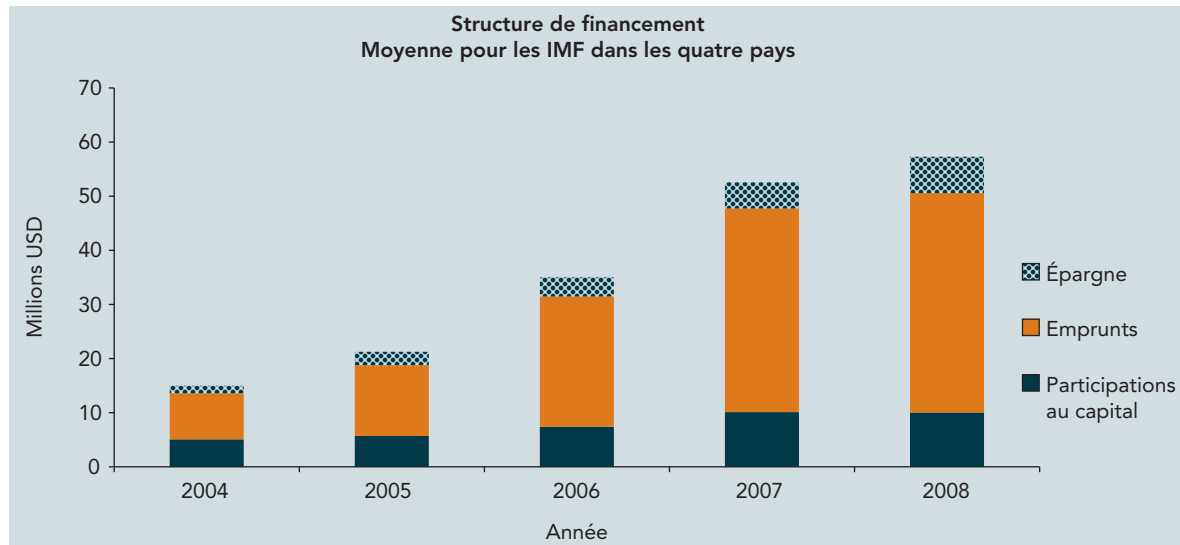
**Figure 2. Croissance des IMF**



Source : MIX, les données sur le Pakistan proviennent du Pakistan Microfinance Network.

1 Le TCAC correspond au taux de croissance d'une année ou d'un exercice à l'autre au cours d'une période donnée.

**Figure 3. Sources de financement des IMF**



Source : données du panel du MIX.

importante et de nouveaux produits. L'augmentation de la taille des prêts a été particulièrement marquée au Nicaragua, en Bosnie-Herzégovine et au Maroc. Mais le principal dénominateur commun aux quatre pays était le fait que l'épargne ne constituait pas un service majeur ni une source importante de financement (voir la figure 3). Le ratio entre dépôts d'épargne et encours de crédits y est resté inférieur à 10 % sur l'ensemble de la période, contrastant ainsi nettement avec la moyenne mondiale de 46 % établie par le MIX<sup>2</sup>.

### Une croissance alimentée par des financements abondants, notamment des produits de dette

Au cours de cette période, les bailleurs de fonds et les investisseurs socialement responsables ont commencé à octroyer des financements plus importants à un certain nombre d'IMF à travers le monde. Ils ont ainsi stimulé l'offre et alimenté la croissance. L'abondance de financements a donné aux IMF la confiance et le capital nécessaires

pour croître plus rapidement. Le montant des investissements transfrontaliers en microfinance a atteint 10 milliards de dollars US en 2008, un chiffre sept fois supérieur à celui des cinq années précédentes<sup>3</sup>. Les investissements étrangers se sont concentrés sur quelques pays, dont la Bosnie-Herzégovine et le Nicaragua<sup>4</sup>. Nombre d'IMF se sont appuyées sur des crédits octroyés par des prêteurs étrangers pour doper leur croissance. Par ailleurs, elles se sont souvent procuré des capitaux sur les marchés nationaux auprès des banques commerciales et des organisations faitières locales. Cette tendance était particulièrement marquée au Maroc : fin 2008, 85 % des actifs de microfinance y étaient financés par des prêts de banques commerciales<sup>5</sup>. Au Pakistan, les prêts d'institutions faitières et de banques commerciales nationales se sont largement substitués aux financements des bailleurs de fonds. L'accent ainsi placé sur l'emprunt a contribué à une hausse du ratio de levier (ratio entre les actifs totaux de l'IMF et sa base de fonds propres), qui est passé de 3 à 5,5 entre 2004 et 2008 dans les quatre pays<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Calculée en fonction des données de 914 IMF en 2008. Valeur médiane : 29 %.

<sup>3</sup> Étude du CGAP sur les flux de financement.

<sup>4</sup> En décembre 2008, 51 % des encours de crédits en microfinance des institutions financières de développement (institutions financières créées par les États pour la promotion du développement économique) étaient concentrés sur dix pays (la Russie, la Bulgarie, le Pérou, le Maroc, la Serbie, la Roumanie, l'Ukraine, la Bosnie-Herzégovine, l'Équateur et l'Azerbaïdjan).

<sup>5</sup> Banque centrale du Maroc, décembre 2008.

<sup>6</sup> Selon les données du MIX, les institutions financières non bancaires ont connu une évolution similaire sur la même période, leur ratio de levier combiné passant de 2,9 à 4,25.

## Initialement, les performances financières sont restées bonnes

Au début de la phase de croissance, les performances financières des IMF étaient excellentes dans les quatre pays par rapport aux benchmarks internationaux. Les IMF ont conservé des portefeuilles de qualité, leurs marges d'intérêt nettes se sont maintenues et leur rentabilité est restée stable ou a progressé. Associées à un levier financier accru, ces performances ont amélioré le rendement des fonds propres au Maroc et en Bosnie-Herzégovine sur l'année 2007, comme en témoigne la figure 4. Ces évolutions positives ont donné aux IMF et aux investisseurs des raisons d'être optimistes<sup>7</sup>, alors même que de nouveaux risques se profilaient à l'horizon.

## Plus tard, la qualité du crédit s'est détériorée et la croissance s'est ralentie

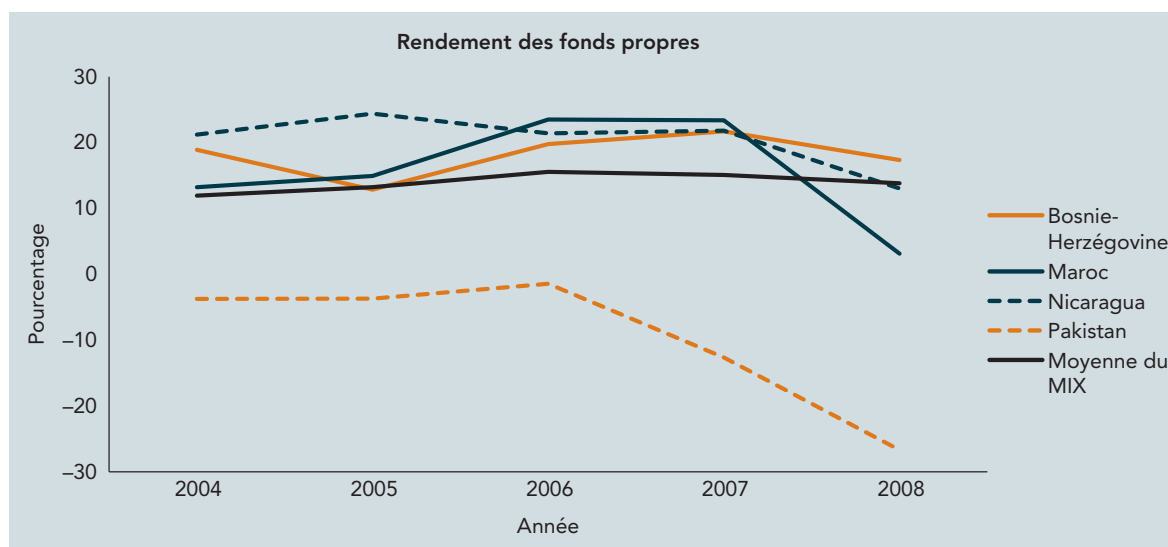
La croissance a permis d'élargir la portée, objectif de longue date de la microfinance. Mais après plusieurs années de hausse, des problèmes de remboursement

de crédit ont commencé à se manifester. Si les premiers signes de tension ont été signalés parmi les acteurs du secteur en 2007, les problèmes d'impayés ne sont apparus dans les rapports des IMF que début 2008 au Maroc, fin 2008 ou début 2009 dans les autres pays. La figure 5 montre le brusque accroissement du portefeuille à risque (PAR<sup>8</sup>) en juin 2009<sup>9</sup>. Dans trois pays, le PAR était supérieur à 10 %, seuil utilisé pour définir une grave crise d'impayés. Seule la Bosnie-Herzégovine affichait un PAR inférieur à 10 %, mais ce résultat était dû à une politique agressive d'abandon de créances<sup>10</sup>. Cette montée en flèche du PAR illustre bien à quel point la qualité des actifs de microfinance peut être volatile.

Certains éléments propres à chaque pays permettent de mieux comprendre ce qui s'est passé.

- Au Nicaragua, la crise d'impayés a touché les 22 principales IMF. Une large poche d'impayés s'est développée dans une région du nord du pays, à l'épicentre du mouvement *no pago* (non-paiement). Là, un groupe d'emprunteurs entretenant des liens

Figure 4. Rentabilité des IMF



Source : données du panel du MIX.

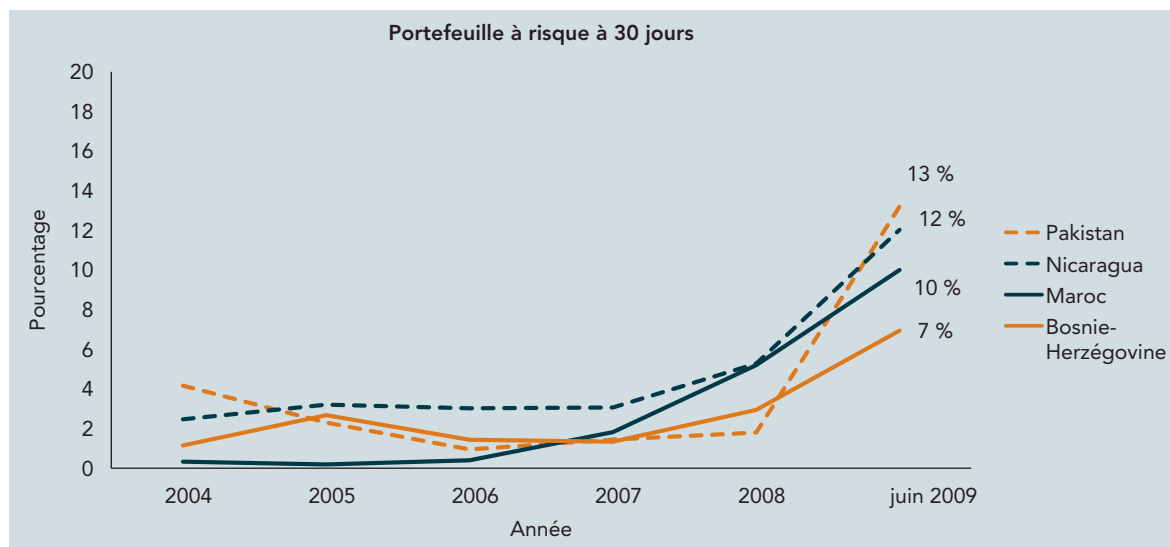
7 Si le *Microfinance Banana Skins Report 2007* (une publication annuelle sur les risques propres au secteur éditée par le Center for the Study of Financial Innovation) ne le plaçait qu'au huitième rang pendant le boom du crédit, le risque de crédit a atteint la tête du classement lorsque la deuxième étude a été réalisée en avril 2009. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a1.pdf>.

8 Le PAR est calculé à l'aide des sources suivantes : Bosnie-Herzégovine – données du réseau AMFI MCO ; Maroc – données du MIX pour 2004-2008 et JAIDA pour les estimations de juin 2009 ; Nicaragua – données du réseau Asomif ; Pakistan – données du MIX pour 2004-2008, estimations du CGAP pour juin 2009.

9 Dans ce document, nous utilisons la mesure standard du PAR pour des crédits présentant des arriérés de plus de 30 jours (PAR à 30 jours).

10 Le PAR d'une IMF peut être réduit en pratiquant une politique agressive d'abandon de créances. La décision de passer des crédits en perte appartient généralement au conseil d'administration d'une IMF. En juin 2009, les taux d'abandon de créances pour les quatre pays étaient les suivants : Bosnie-Herzégovine, 4,1 % ; Pakistan, 3,66 % ; Maroc, 2,90 % ; et Nicaragua, 1,84 %. Les abandons de créances au Nicaragua ont été calculés à l'aide des données composites des IMF Banex et Pro-Credit ; pour le Pakistan, le chiffre a été obtenu à partir d'un échantillon de cinq IMF.

Figure 5. Hausse des impayés dans les IMF



Source : voir la note de bas de page 8.

politiques forts et bénéficiant de l'appui du parti au pouvoir a décidé collectivement de passer outre ses obligations de rembourser.

- Au **Maroc**, les 12 IMF ont commencé à subir une hausse des impayés, mais le problème s'est aggravé subitement lorsque la fusion et l'acquisition d'une grande IMF en difficulté ont été rendues publiques<sup>11</sup>.
- Les problèmes de la **Bosnie-Herzégovine** se sont déclarés fin 2008, dans le sillage de la récession en Europe. La quasi-totalité des 12 principales IMF ont vu leur PAR grimper en flèche pour atteindre 7 % en juin 2009. Ce chiffre aurait été encore plus élevé si les IMF n'avaient pas déjà entamé à ce moment une politique agressive d'abandon de créances.
- Fin 2008, au **Pakistan**, dans le centre de la province du Punjab, plus précisément dans les zones semi-urbaines entourant la capitale provinciale de Lahore, la microfinance a été frappée par une vague d'opposition au remboursement émanant de plusieurs groupes d'emprunteurs. Au départ, l'impact s'est limité à une seule IMF. Mais une autre au moins a vu son PAR exploser en 2009. En outre, il est possible qu'au moins trois autres IMF actives dans cette même région soient aujourd'hui confrontées à d'importants problèmes d'impayés.

## L'influence du contexte

Les crises d'impayés sont des événements complexes que les facteurs contextuels rendent encore plus difficiles à interpréter. Les quatre études de cas révèlent que trois éléments exogènes ont influé sur le rythme et l'ampleur des crises : l'environnement macroéconomique, les événements locaux et les facteurs de contagion. Ces éléments contextuels ne constituaient cependant pas les principales causes.

### Environnement macroéconomique : récession mondiale

La microfinance s'est forgé la réputation d'être un secteur solide, sorti largement indemne de la crise de 1997 en Asie de l'Est et de celle de 2000 en Amérique latine. La récession mondiale qui s'est déclarée en 2008 a été plus étendue et plus profonde. Dans certains cas, les clients de microfinance ont été touchés par le ralentissement économique, les suppressions d'emplois et le recul des flux de transfert d'argent. Récemment, les remboursements en retard se sont multipliés à travers le secteur de la microfinance. Le PAR médian du MIX a atteint près de 3 % en décembre 2008, celui de l'indice SYM 50 de Symbiotics<sup>12</sup> est passé à plus de 4,5 % en

11 Voir Reille (2010).

12 Symbiotics est un intermédiaire pour l'investissement en microfinance basé en Suisse. Depuis décembre 2005, la société publie l'indice SYM 50, calculé en fonction des données de performance mensuelles de 50 grandes IMF.

juin 2009 (voir la figure 6). Mais ces augmentations étaient faibles comparées aux crises d'impayés dans nos quatre pays, et de nombreuses nations ont réussi à maintenir d'excellents niveaux de remboursement tout au long de la récession mondiale. Les quatre études de cas révèlent que le ralentissement économique a été un facteur aggravant des crises d'impayés mais qu'il n'en a pas été la cause majeure. La plupart des responsables d'IMF interrogés par le CGAP ne l'ont pas cité comme motif premier de leurs récents problèmes d'impayés.

### Événements locaux : responsables politiques, chefs religieux et associations d'emprunteurs

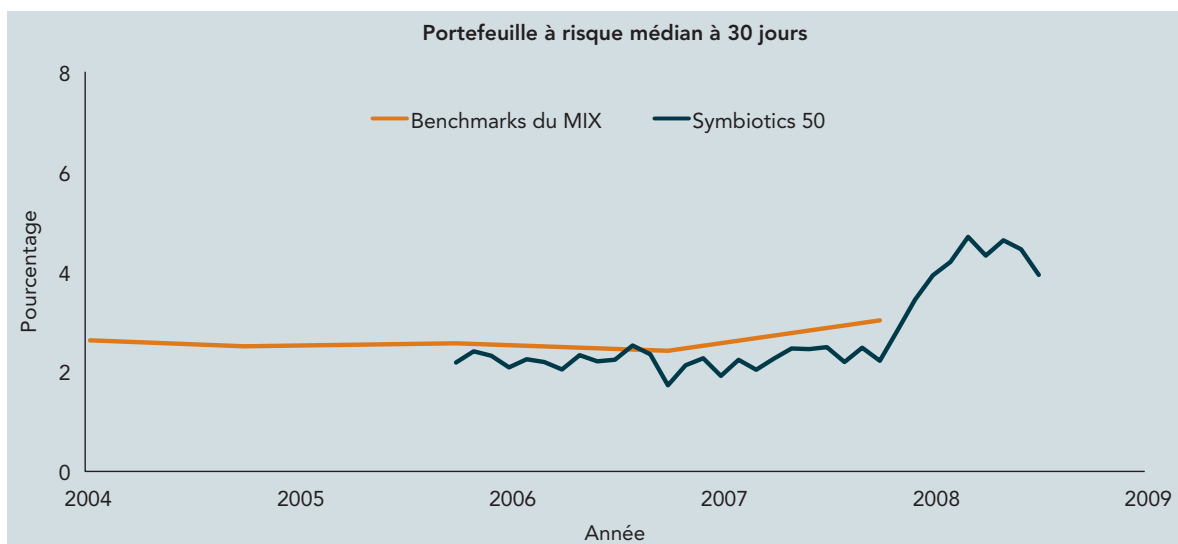
Au fur et à mesure de sa croissance, la microfinance a inévitablement suscité une attention accrue qui ne s'est pas toujours révélée favorable. Ainsi, les responsables politiques locaux s'y sont parfois opposés et les institutions religieuses ont formulé des objections, affirmant par exemple que les pauvres ne devaient pas avoir à rembourser de prêts, qu'ils n'étaient pas en position de négocier des conditions favorables, que les femmes ne devaient pas avoir accès au crédit ou, plus simplement, que la microfinance ne pouvait pas résoudre les problèmes des pauvres. Il est aussi arrivé que les pratiques des IMF (par exemple, des méthodes de recouvrement déplaisantes) s'attirent des critiques. Par moments, de tels agissements ont

incité des groupes d'emprunteurs à se réunir pour protester contre les IMF, voire à aller jusqu'à refuser de rembourser les prêts octroyés. Le mouvement *no pago*, dirigé par un groupe d'emprunteurs politiquement influent, a créé une poche d'impayés relativement importante dans une région du nord du Nicaragua. Au Pakistan, l'annonce d'un abandon des créances par un responsable politique local et la circulation de fausses rumeurs ont entraîné des défauts de remboursement en masse. Ces événements locaux ont influé sur les crises et sur le discours public les accompagnant. Cependant, ils n'étaient que les symptômes de vulnérabilités sous-jacentes du secteur de la microfinance, non les causes premières des crises.

### Facteurs de contagion : à quelle vitesse et jusqu'où des crises de crédit peuvent-elles se propager ?

En général, les problèmes d'impayés en microfinance sont des événements relativement isolés qui n'affectent pas les marchés au niveau régional ou national. Néanmoins, lorsque des nouvelles ou des rumeurs se propagent rapidement par le biais des médias ou des canaux sociaux, le risque d'une crise d'impayés plus profonde et plus étendue augmente et la confiance dans le secteur peut être ébranlée. Au Maroc, le rachat précipité d'une grande IMF a laissé penser qu'elle ne pourrait peut-être pas continuer à offrir des prêts, ce

Figure 6. Crédits impayés dans les IMF à l'échelle mondiale



Source : Symbiotics, novembre 2009 ; benchmarks du MIX, décembre 2008.

Tableau 1. Niveaux d'endettement croisé

	% d'emprunteurs actifs ayant contracté des prêts auprès de >1 IMF	Sources
Nicaragua	40 (2009)	Entretien avec le directeur d'une IMF nicaraguayenne
Maroc	40 (2007) 39 (2008) 29 (2009)	Banque centrale et partage des informations sur la solvabilité des emprunteurs entre les cinq principales IMF
Bosnie-Herzégovine	40 (2009)	Enquête auprès des clients des IMF, MIBOSPO
Pakistan	21 (2009) à l'échelle du pays 30 (2009) dans les districts touchés par des crises d'impayés	Pakistan Microfinance Network

qui a atténué la motivation des clients à rembourser. L'évocation des faits dans la presse a accéléré la chute de cette IMF et s'est même répercutée sur d'autres IMF. Au Nicaragua, le soutien politique apporté par le président Ortega au mouvement *no pago* au début de la crise a bénéficié d'une couverture médiatique qui a accentué et étendu les problèmes d'impayés. Au Pakistan, des réseaux sociaux basés sur le téléphone mobile ont rapidement transformé un petit problème local en une crise régionale de grande ampleur dans les communautés semi-urbaines à faibles revenus parlant le panjabi. De tels réseaux sociaux peuvent cependant aussi définir les limites au-delà desquelles une crise est peu susceptible de se propager. Ainsi, le refus de rembourser opposé par des groupes d'emprunteurs au Pakistan n'a pas gagné les zones rurales ni les régions possédant des cultures nettement différentes de celles observées dans les secteurs touchés par la crise.

## Le fond du problème

Bien que de nombreux facteurs influencent le cours d'une crise, les études de cas révèlent que le problème tient essentiellement à trois vulnérabilités au sein du secteur de la microfinance.

### Concentration de la concurrence et endettement croisé

Dans les quatre pays concernés, la croissance a naturellement provoqué une intensification de la

concurrence. Celle-ci était notamment due au fait que les principales IMF ne déployaient pas leurs services partout de manière uniforme, mais qu'elles rivalisaient agressivement sur des zones géographiquement limitées. Cette concentration du crédit a augmenté la probabilité que les clients empruntent auprès de plusieurs IMF. Au Maroc, la banque centrale a estimé que 40 % des emprunteurs possédaient des prêts auprès de plusieurs IMF lorsque la crise d'impayés a commencé. Des estimations similaires ont été effectuées au Nicaragua, en Bosnie-Herzégovine et au Pakistan (voir le tableau 1).

La concentration se résume en partie à une simple probabilité : à mesure qu'elles se développent, les IMF sont plus susceptibles de croiser la route d'autres IMF. Mais cette tendance est renforcée par des décisions que les IMF prennent délibérément. Souvent, elles élaborent des stratégies qui privilégient des marchés où l'activité économique et la densité de population sont plus importantes. Ce faisant, elles augmentent la possibilité de se trouver sur le terrain d'autres IMF ciblant les mêmes secteurs pour les mêmes raisons. Au Pakistan et au Maroc, une pratique courante parmi certaines IMF consistait à suivre d'autres IMF sur des marchés locaux de manière à pouvoir prêter aux mêmes groupes de clients. Les premiers entrants sélectionnent et forment les nouveaux emprunteurs, permettant aux suivants de s'affranchir de ces phases préparatoires. Selon les directeurs, cette approche réduit les coûts d'acquisition de nouveaux clients<sup>13</sup>, du moins à court terme.

<sup>13</sup> Cette pratique donne aux investisseurs potentiels l'impression que les coûts d'expansion d'une IMF sont plus faibles et plus attractifs, mais elle minimise l'importance des futurs coûts susceptibles d'apparaître lorsque l'IMF commence à s'implanter sur de nouveaux marchés encore vierges.



L'endettement croisé n'est pas un phénomène nouveau. Comme décrit dans le livre *Portfolios of the Poor*, les ménages pauvres empruntent régulièrement auprès de multiples sources pour lisser leurs flux de trésorerie (Collins, Morduch, Rutherford et Ruthven 2009). La concurrence permet aux clients de bénéficier d'un plus large choix à mesure que la microfinance évolue d'un marché d'offre vers un marché de demande. Un leader de la microfinance en Inde l'a exprimé en ces termes : « Souvenez-vous : il y a encore deux ou trois ans, les clients n'avaient aucun choix » (Srinivasan 2009). En contractant des prêts auprès de plusieurs IMF ou en alternant les prêts, un emprunteur est moins contraint par les stricts calendriers de remboursement caractéristiques de la microfinance. Il a même été établi que l'endettement croisé peut être associé à de meilleurs taux de remboursement dans certains environnements (Krishnaswamy 2007).

Si ses avantages peuvent être considérables, la concurrence peut aussi introduire de nouvelles dynamiques de marché qui ne sont pas toujours simples à identifier. Un expert explique : « Les formes populaires de microcrédit ont prospéré parce qu'elles imposaient des contraintes aux prêteurs comme aux emprunteurs, notamment par le biais de cautions solidaires ou de remboursements hebdomadaires fixes... Mais la *concurrence* a parfois remis en cause ces méthodes, car elle a permis à des personnes d'emprunter tranquillement auprès de plusieurs IMF à la fois » (Roodman 2009).

La croissance dans nos quatre pays a introduit deux nouvelles dynamiques qui ont altéré le comportement de base sur le marché.

**Les emprunteurs sont moins dépendants d'une seule IMF.** L'un des postulats de la microfinance est que les emprunteurs remboursent leurs prêts en vue d'établir une relation qui leur permette d'obtenir un autre prêt, souvent de taille plus importante. Ce délicat rapport entre prêteur et emprunteur risque d'être ébranlé lorsque le niveau d'endettement croisé augmente sur un marché où l'offre est abondante. L'emprunteur peut alors être en impayé auprès d'une IMF, que ce soit par choix ou par nécessité, sans pour autant mettre en péril sa

relation d'emprunt avec d'autres IMF. Il peut même perdre toute motivation à essayer de résoudre le problème avec la première. Dans les quatre pays étudiés, les relations entre IMF et emprunteurs étaient encore plus délicates, car elles concernaient presque exclusivement des prêts et n'étaient pas approfondies par des produits d'épargne, d'autres services financiers voire des services non financiers. Lorsque l'incitation à rembourser est réduite, les retards de remboursement sont plus susceptibles de se produire et, dans certains cas, de prendre de l'ampleur jusqu'à déboucher sur une large crise d'impayés.

**Les clients peuvent emprunter des montants totaux plus importants qu'auparavant.** L'offre étant plus large, les clients peuvent accroître le montant total de leurs emprunts. Nombre d'IMF, notamment lorsqu'elles accordent des crédits de groupe, n'octroient que des prêts de taille réduite parce qu'elles savent que leurs clients pourront compléter leur besoin de crédit auprès d'autres sources. Ce principe tacite de multiplication des prêts diminue l'exposition d'une IMF vis-à-vis d'un emprunteur donné tout en permettant aux clients d'accéder à des liquidités supplémentaires pour rembourser leurs différents crédits. Dans ce cas, l'endettement croisé peut se révéler bénéfique tant pour les emprunteurs que pour le marché dans sa globalité.

Néanmoins, ces mêmes conditions accentuent aussi le risque que certains clients empruntent des montants excédant leurs capacités. Dans les quatre pays étudiés, les emprunteurs sont souvent passés, en l'espace de quelques années, d'une situation où ils n'avaient aucune possibilité d'emprunt formel à une situation où ils en avaient plusieurs. Leur capacité à emprunter davantage a donc augmenté rapidement. La pratique courante qui consiste à augmenter progressivement la taille du prêt pour s'assurer que les emprunteurs n'excèdent pas leur limite de remboursement est moins efficace comme outil de gestion du risque si ces derniers peuvent aisément accroître le montant total de leurs emprunts en s'adressant à diverses sources. Un ouvrage concernant la crise du crédit de 1999 en Bolivie fait une analogie éloquent : « Apparemment, le crédit est comparable à un bon repas : attablées devant un festin, nombre de personnes mangent trop et le regrettent ultérieurement... » (Rhyne 2001).



Le large éventail de possibilités de crédit peut conduire certains emprunteurs à assumer des obligations de remboursement qui dépassent leurs capacités financières. Bien qu'il soit difficile de définir avec précision quand une personne tombe dans le surendettement<sup>14</sup> ou de mesurer ses obligations en termes de prêts informels, il est certain que l'exposition totale à l'endettement de nombreux emprunteurs a nettement grimpé dans les quatre pays, notamment en Bosnie-Herzégovine et au Maroc. Selon une étude, 16 % des emprunteurs de Bosnie-Herzégovine ont déclaré être sur le point de dépasser leur capacité de remboursement (EFSE/MFC 2008). Rétrospectivement, un responsable d'IMF de Bosnie-Herzégovine a admis : « Nous avons donné aux clients plus qu'ils ne pouvaient gérer. À l'époque, certains d'entre eux pouvaient payer. Mais maintenant, en raison de la situation économique, ils ne le peuvent plus. »

Dans les quatre pays étudiés, l'expérience a montré que la concentration des prêts et de la concurrence, en particulier lorsqu'elle est introduite rapidement, peut diminuer les incitations à rembourser et affaiblir l'efficacité des limites de taille des prêts pour lutter contre les risques. De subtils changements dans les incitations à rembourser et le montant des emprunts peuvent modifier la dynamique de marché et potentiellement engendrer des crises d'impayés. Dans certaines circonstances, les IMF s'adaptent bien à ces changements et gèrent correctement les risques. Telle a été la réputation de la Bolivie, par exemple, au cours des dix dernières années, suite à une crise d'impayés en 1999. Mais nos quatre études de cas montrent que des conditions de marché plus concurrentielles peuvent accroître les risques de crédit.

### **Insuffisance des systèmes et des contrôles dans les IMF**

À mesure qu'elles se développent, les IMF doivent relever de nouveaux défis. Dans les quatre pays étudiés, trois types de lacunes ont été identifiés en termes de capacités.

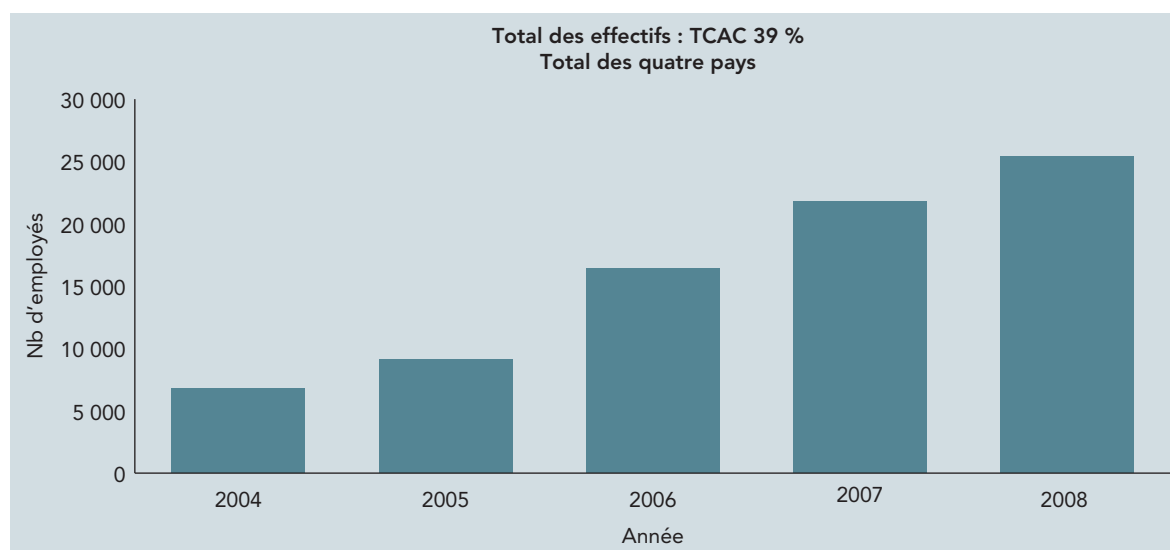
**Recruter un grand nombre de nouveaux employés en un temps réduit peut conduire à dépendre d'un personnel insuffisamment préparé.** Pour croître, les IMF doivent recruter, former et promouvoir un grand nombre d'employés. Dans les quatre pays, les effectifs des IMF ont augmenté de près de 40 % chaque année. C'est au Pakistan que la progression a été la plus importante, avec un accroissement net de 9 600 individus entre 2004 et 2008. Dans des conditions normales, le personnel dispose généralement de trois à six mois pour se former sur le tas avant d'assumer de nouvelles responsabilités. Mais dans une situation de croissance rapide, les IMF sont contraintes d'affecter leurs employés plus vite à des postes à responsabilité, négligeant parfois un peu le recrutement, la formation et la préparation. Les directeurs ont également déclaré que le personnel changeait plus fréquemment d'IMF à mesure que la demande de nouveaux employés s'amplifiait. Il est plus difficile de maintenir une culture d'entreprise cohérente dans des environnements à forte croissance<sup>15</sup> (voir la figure 7).

**Une croissance rapide exige un encadrement intermédiaire fort.** La plupart des IMF performantes ont un siège social qui assure ses fonctions solidement. Mais rares sont celles qui disposent d'un niveau de cadres intermédiaires suffisamment développé pour gérer une croissance rapide. Lorsqu'une institution est encore de taille réduite, le siège est en mesure de superviser directement les opérations de terrain. Mais quand la croissance s'accélère, la situation change : les cadres supérieurs sont soumis à une pression croissante de la part des parties prenantes extérieures comme les investisseurs et les autorités de réglementation, alors que les activités se développent. Il faut alors des cadres intermédiaires compétents capables de prendre en charge des opérations à grande échelle plus distantes. En général, les agents de terrain sont alors promus aux postes de cadres moyens. Bien qu'ayant l'expérience requise en matière de vente et de recouvrement des prêts, ils doivent aussi acquérir les compétences et l'attitude

<sup>14</sup> On entend généralement par surendettement la situation dans laquelle les obligations de remboursement d'un emprunteur concernant le principal et les intérêts excèdent sa trésorerie.

<sup>15</sup> Les données du MIX ne révèlent pas de schéma précis en ce qui concerne les ratios entre le nombre total d'emprunteurs et les effectifs. Selon nous, cela est dû au fait que l'introduction rapide de nouveaux employés commençant avec peu de clients est mêlée à la productivité supérieure du personnel plus expérimenté. Il est possible que les deux facteurs combinés s'annulent mutuellement pendant des intervalles de temps significatifs au cours des périodes de croissance forte.

**Figure 7. Recrutement rapide de personnel par les IMF**



Source : données du MIX, Pakistan : données du Pakistan Microfinance Network.

qui conviennent pour un cadre. Avec le recul, un directeur d'IMF au Pakistan regrette d'avoir surchargé ses responsables régionaux en plaçant sous leur responsabilité pas moins de 75 agences. Cette IMF repense actuellement toute sa hiérarchie intermédiaire. Un autre directeur au Pakistan, dont l'IMF semble avoir évité les pires problèmes d'impayés, a souligné : « Toute organisation qui croît au-delà de sa capacité de supervision risque de se retrouver face à d'importants arriérés. »

**La croissance met à rude épreuve les contrôles internes** qui sont essentiels pour maintenir la discipline et minimiser la fraude. Les IMF en Bosnie-Herzégovine, au Maroc et au Nicaragua ont cité l'inadéquation des contrôles internes comme la faiblesse la plus courante. Entre 2005 et 2008, le personnel d'audit interne d'une grande IMF marocaine a doublé alors que ses effectifs totaux ont été multipliés par cinq. L'acharnement pour atteindre à tout prix les objectifs de croissance ainsi que des normes de supervision moins strictes ont affaibli les contrôles internes. Au Pakistan, les IMF n'ont pas mis en œuvre efficacement les politiques imposant de se rendre au domicile des emprunteurs et n'ont pas appliqué correctement les règles assurant que les prêts sont décaissés directement aux emprunteurs finaux. Ce relâchement des contrôles internes a ouvert des brèches qui ont conduit aux manquements à la discipline de crédit décrits dans la section

suivante. Au Maroc, une grande IMF a enregistré une croissance de 150 % en 2006 tout en conservant un système d'information de gestion obsolète. Celui-ci a généré des rapports trompeurs qui ont contribué peu de temps après à la crise d'impayés.

Dans les pays qui ont déjà subi des détériorations de la qualité du crédit, les IMF reconnaissent que leurs capacités internes n'ont pas suivi. Un directeur d'IMF en Bosnie-Herzégovine en a convenu : « Notre priorité était d'affronter la concurrence, non de renforcer nos capacités. » Un investisseur a précisé : « Ces IMF connaissaient une croissance si rapide qu'elles n'avaient pas le temps de mettre en place des systèmes adéquats de gestion des risques. Elles n'ont pas vu arriver la chute. »

### **Relâchement de la discipline de crédit des IMF**

Sur des marchés concurrentiels en croissance, les IMF sont susceptibles de prendre davantage de risques pour acquérir de nouveaux clients et étendre leur offre. Un directeur d'IMF en Bosnie-Herzégovine se souvient : « L'ambiance était à la concurrence. D'autres IMF commençaient à s'implanter dans notre région et à rogner une part de notre activité. Nous avons donc décidé de réagir et de faire comme elles. » Les attitudes et les priorités des directeurs d'IMF ont été répercutées sur les agents de terrain. Des mesures

d'incitation ciblées et à court terme ont été définies qui mettaient l'accent sur la croissance et le gain de parts de marché. Dans certains cas, ces mesures ont été prises au détriment de la discipline de crédit, contribuant ultérieurement aux crises d'impayés.

Les IMF souhaitant dégager des profits et croître rapidement privilégient l'efficacité opérationnelle. Les directeurs cherchent à réaliser des économies en réduisant la fréquence des réunions de groupe, en rationalisant l'analyse des emprunteurs ou en utilisant de nouvelles infrastructures de prestation. Souvent, ces nouvelles approches sont appréciées par les clients, qui peuvent accéder aux services plus rapidement et plus simplement. Cependant, ces modifications dans les méthodes de souscription et de prestation de crédit doivent s'accompagner d'une évaluation précise de la capacité d'endettement d'un emprunteur, laquelle exige une connaissance approfondie du comportement et du niveau de vie de ce dernier. L'un des risques de la croissance est que les IMF négligent les services et les relations avec la clientèle, supprimant même les rencontres face à face si cruciales pour la qualité du crédit.

Entre 2002 et 2008, les IMF du Maroc et du Nicaragua ont augmenté la taille des prêts de 132 % et 68 % respectivement. Ces hausses étaient dues à un recentrage sur les prêts individuels aux petites entreprises ainsi qu'à l'ajout de nouveaux prêts immobiliers et à la consommation pour les emprunteurs existants. Au Maroc et en Bosnie-Herzégovine, certaines IMF se sont hâtées de développer de nouveaux produits, mais sans outils éprouvés d'évaluation des besoins des emprunteurs ni formation adéquate du personnel. Selon une étude de la Société financière internationale (SFI<sup>16</sup>), 40 % des impayés au Maroc résultaient de changements dans les politiques de crédit tels qu'une augmentation de la taille des prêts ou l'introduction de nouveaux produits. Le crédit individuel exige en outre une analyse plus approfondie des flux de trésorerie des clients que les crédits de groupe, et son introduction s'est toujours révélée complexe en microfinance, même dans les circonstances les plus favorables.

Dans le système de crédit de groupe au Pakistan, le problème résidait dans l'augmentation du recours à des agents informels pour gérer les groupes. Focalisés sur leurs objectifs quantitatifs, les agents de crédit ont progressivement délégué leurs tâches à des représentantes. Celles-ci se sont mises à accumuler des prêts de multiples IMF, tandis que dans certains cas, les emprunteurs membres du groupe n'en obtenaient jamais. L'immense vague de refus de rembourser, qui a commencé en 2008, a été initiée par ces représentantes qui avaient acquis un pouvoir inhabituel sur l'ensemble du processus de prêt. Au fil du temps, la relation entre les agents de crédit et les emprunteurs s'est considérablement affaiblie. De ce fait, lorsque les représentantes se sont révoltées contre l'IMF, il était devenu nettement plus difficile de recouvrer les prêts (Burki 2009). Les emprunteurs, lorsqu'il y en avait, étaient contrôlés par des personnes qui n'avaient pas la même loyauté envers l'IMF que les agents de crédit.

Les mesures incitatives destinées au personnel sont efficaces pour améliorer l'efficacité et la performance globales de l'IMF, mais elles peuvent aussi avoir des effets indésirables. Normalement, les systèmes d'incitation mesurent et récompensent les volumes de prêt et la qualité du portefeuille mensuellement ou trimestriellement. Le personnel est alors tenté d'accroître sa rémunération à court terme, parfois au détriment d'une relation plus saine et plus durable avec le client. Soumis à une forte pression pour remplir les objectifs et profitant d'une supervision limitée, les agents de terrain font parfois usage de pratiques de recouvrement peu honorables qui détériorent durablement les relations avec la clientèle. Il existe quelques exemples de systèmes d'incitation intégrant la satisfaction à long terme des clients comme indicateur pertinent<sup>17</sup>. Considérant avec le recul les récents problèmes d'impayés, un directeur d'IMF en Bosnie-Herzégovine a déclaré :

« Nous avons toléré le fait que certains agents de crédit dépassent les bornes. Ils étaient surchargés parce qu'ils voulaient obtenir davantage de primes. Mais ils voulaient aussi que

16 Étude privée SFI, novembre 2008.

17 IFMR Trust, en Inde, teste actuellement des mesures du niveau de vie des clients comme base pour les systèmes d'incitation du personnel.

notre institution soit la première du marché. Il y a deux ans, certains de nos agents géraient plus de 600 clients. C'était trop, et nous nous efforçons encore d'alléger cette charge de travail. »

Une croissance forte axée sur les objectifs peut tenter les IMF d'assouplir leur discipline de crédit en vue de dégager davantage de volume, même si cela augmente le risque de crédit. Souvent, ces problèmes ne sont pas décelés pendant quelque temps, ce qui rend les IMF vulnérables à une crise d'impayés de grande ampleur.

## Le rôle de l'infrastructure de marché

Ces dix dernières années, des investissements importants ont été réalisés en vue de développer une infrastructure de marché solide permettant de fournir aux investisseurs et aux IMF des informations précises, en temps voulu, sur les performances du secteur de la microfinance. Un reporting fiable et comparable sur les IMF est essentiel pour évaluer les risques et les opportunités. Les investissements en matière d'infrastructure de marché ont notamment porté sur les éléments suivants : normes de présentation des performances financières, normes d'audit externe, notations externes et centrales des risques. De plus en plus répandus, les outils d'évaluation de la performance sociale peuvent renseigner sur la satisfaction des clients et améliorer la gestion du risque de crédit. Des progrès et des investissements supplémentaires seront toutefois nécessaires pour s'adapter aux changements rapides sur les marchés de la microfinance. La croissance a révélé des vulnérabilités en microfinance dont les initiatives de développement de l'infrastructure de marché devront tenir compte à l'avenir. Une récente publication du CGAP indique : « Les IMF opèrent en s'exposant à des risques auxquels les investisseurs doivent s'intéresser. Malheureusement, les audits externes, les notations, les évaluations et même la supervision omettent souvent le risque principal : une représentation erronée de la qualité du portefeuille... » (Christen et Flaming 2009).

**Audits externes.** Selon le MIX, la qualité des audits d'IMF a progressé à mesure que les auditeurs se familiarisaient avec le domaine de la microfinance

et renforçaient leur expertise sur ce marché en plein essor. Un certain nombre de cabinets d'audit ont constitué des groupes spécialement voués à servir les IMF. La présentation des états financiers des IMF s'est nettement améliorée, et plus de 250 IMF satisfont désormais aux normes internationales d'information financière. Pourtant, on ne peut raisonnablement se limiter aux seuls audits financiers pour obtenir une évaluation fiable de la qualité des portefeuilles de crédit des IMF. Les audits réalisent un examen professionnel des états financiers, des politiques comptables et des contrôles internes. Mais en microfinance, ils omettent souvent de rapprocher les comptes de prêts avec un échantillon significatif de clients. En outre, ils ne peuvent apprécier correctement la qualité sous-jacente de plusieurs milliers (parfois millions) de crédits en cours. Aussi essentiels soient-ils, les audits ne sont guère parvenus à détecter ni à atténuer les crises dans nos quatre pays. D'ailleurs, il est peu probable que des audits classiques puissent jamais prévenir à temps une crise d'impayés à grande échelle.

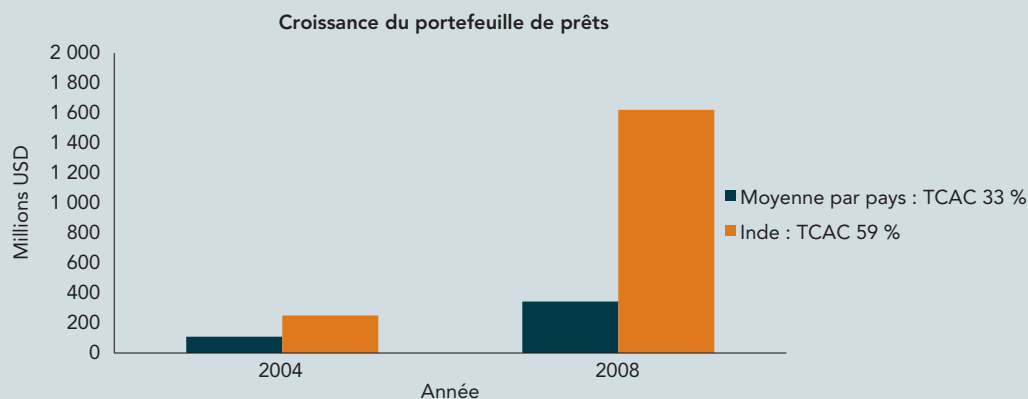
**Notations.** Les notations effectuées par les grandes agences du secteur financier général ainsi que par les quatre agences spécialisées dans la microfinance<sup>18</sup> sont désormais monnaie courante dans le secteur. En 2008, ces agences ont réalisé collectivement 450 notations en microfinance. Les méthodologies utilisées par les agences spécialisées aboutissent à une évaluation pertinente de la performance institutionnelle des IMF. Néanmoins, les notations qui ont précédé les crises d'impayés dans les quatre pays n'ont pas suffisamment mis en avant les risques et les vulnérabilités évoqués dans ce document. Ainsi, les notations de deux IMF en faillite au Nicaragua et au Maroc n'ont pas identifié les faiblesses dans la méthodologie de crédit et les contrôles internes. En Bosnie-Herzégovine, elles ont certes relevé la concurrence et l'endettement croisé, mais ont continué d'attribuer d'excellentes notations aux IMF (A ou A - aux sept plus grandes IMF). Au Pakistan, une agence de notation financière a donné la note BBB+/A - 3 assortie d'une perspective de stabilité à une IMF qui, moins de 12 mois plus tard, s'est retrouvée aux prises avec une grave crise d'impayés.

Les agences de notation devraient attacher plus d'importance à l'environnement commercial et à la

<sup>18</sup> M-CRIL, Microfinanza, Microrate et Planet Rating.

### Encadré 1. D'autres pays sont-ils vulnérables ? Le cas de l'Inde.

L'Inde est le pays où les IMF enregistrent la croissance la plus rapide. Au cours de l'exercice comptable clôturé en mars 2009, elles ont vu une augmentation nette de 8,5 millions d'emprunteurs actifs. Le pays connaît une vaste polémique sur la probabilité d'une crise de remboursement. En décembre 2009, lors de la conférence Srijan des investisseurs, les participants ont débattu sur le thème « Microfinance et subprime : la comparaison est-elle réelle ? ». Dans les données relatives à la qualité des actifs, rien ne permet de conclure à une large crise de remboursement durant l'exercice clôturé en mars 2009. Néanmoins, un certain nombre d'analystes du secteur ont identifié des vulnérabilités.



Source : données du panel du MIX.

**Quel est le niveau d'endettement croisé ?** L'Inde est un immense marché avec un taux de pénétration total faible. Mais la moitié de l'activité de crédit des IMF est située dans seulement trois des 28 États, avec des zones de concentration plus forte encore au sein même de ces trois États. Les niveaux d'endettement croisé auprès de sources formelles augmentent si l'on prend en compte les vastes systèmes de groupes d'entraide (*self-help groups*). Début 2009, une crise d'impayés s'est déclarée dans une partie de l'État du Karnataka, à savoir dans les villes où plus de six IMF étaient présentes. Dans le même temps, des efforts sont menés en vue de favoriser l'expansion dans les régions sous-desservies. Une diversification géographique qui permettra peut-être de réduire le degré de concentration du crédit et, éventuellement, d'atténuer certains risques. Ayant reconnu la nécessité d'agir, certaines des principales IMF d'Inde ont récemment fondé une association dont l'objectif est d'investir dans une centrale des risques et d'imposer des plafonds quant au nombre et au montant des prêts qu'une IMF peut octroyer à un individu donné.

**La capacité institutionnelle est-elle insuffisante ?** Les IMF indiennes sont soumises à une étroite surveillance de la part de leurs investisseurs privés, lesquels exercent souvent une vigilance plus rigoureuse que les bailleurs ou investisseurs publics. Dans le même temps, la croissance est sans précédent. Selon les données du MIX, les effectifs totaux des IMF indiennes ont plus que quadruplé depuis 2005, avec une augmentation nette de près de 20 000 employés sur la seule année 2008. Le fondateur de l'une des principales agences de notation en Inde a récemment indiqué que son équipe trouvait des agences dans lesquelles des directeurs en apprentissage formaient les nouveaux embauchés<sup>a</sup>. Les cinq organisations leader du marché restent le moteur de la croissance, même si les dix suivantes connaissent aussi un bel essor.

**Les IMF relâchent-elles leur discipline de crédit ?** Les IMF indiennes, qui pratiquent essentiellement le crédit de groupe, n'ont pas encore osé lancer à grande échelle de nouveaux produits de prêt. Des rapports signalent une hausse abrupte de la taille des prêts dans certains endroits, un accroissement de la charge de travail des agents de crédit ainsi que le recours à des représentants pour gérer les groupes (Srinivasan 2009). CRISIL<sup>b</sup> note un lien entre la pression à croître et l'assouplissement des normes de crédit comme la durée d'attente réduite pour obtenir un prêt, l'arrêt de l'échelonnement des premiers décaissements entre les membres du groupe, et la réduction du nombre de contrôles des emprunteurs après décaissement. Pourtant, les données les plus récentes du secteur, datant de mars 2009, continuent d'indiquer une excellente qualité des actifs.

En Inde, les opinions concernant les vulnérabilités en microfinance varient fortement. Au sujet des récents problèmes dans l'État du Karnataka, un directeur d'IMF a affirmé : « Il s'agit là de perturbations externes qui ne modifient pas la qualité sous-jacente du crédit ni le comportement des consommateurs » (Srinivasan 2009). Le rapport de CRISIL met davantage en garde : « Les pratiques de gestion des risques des IMF ont faibli ces deux dernières années en raison d'un recentrage sur le développement des activités et du réseau... La qualité globale des actifs des IMF est bonne, mais un léger recul est à prévoir. »

#### Notes :

- a. Déclaration de Sanjay Sinha, directeur général de M-CRIL, le 27 octobre 2009, Microfinance India Summit, New Delhi.  
 b. <http://www.crisil.com/index.jsp>.

dynamique de marché. Il est toutefois peu probable que les méthodes standards de notation puissent anticiper avec fiabilité des détériorations de la qualité du portefeuille. D'où l'importance pour les directeurs d'IMF et les investisseurs de mettre en place leurs propres mesures de vigilance pour mieux évaluer les risques de crédit et de marché.

**Examen du portefeuille.** La capacité des audits et des outils de notation standard à anticiper d'éventuelles crises d'impayés étant limitée, il est de plus en plus primordial pour les IMF et leurs investisseurs d'employer des mesures supplémentaires de la qualité du portefeuille. L'utilisation plus fréquente d'outils d'examen du portefeuille tels que ceux mis au point par le CGAP et MicroSave<sup>19</sup>, par des équipes disposant des compétences appropriées, améliorerait la confiance dans les rapports sur la qualité des portefeuilles de microcrédit. Bien que relativement coûteux, les examens rigoureux du portefeuille aident à réduire les risques et à construire des institutions solides. Dans un secteur de la microfinance en plein essor, où les enjeux ne cessent de croître, il est désormais temps que ces outils se généralisent et soient utilisés plus régulièrement.

**Centrales de risques.** Les centrales de risques, qui fournissent l'historique de crédit d'emprunteurs individuels, n'existent pas depuis longtemps en microfinance. Seuls quelques pays possèdent des centrales de risques performantes pour le secteur de la microfinance. De nos quatre marchés, seul le Nicaragua était doté de centrales efficaces. Seulement, celles-ci étaient distinctes selon qu'il s'agissait d'une IMF réglementée ou non. Au Pakistan, seules les banques de microfinance sont tenues de soumettre des données à une centrale de risques. Cette obligation ne s'applique donc pas aux organisations non gouvernementales qui servent encore la majeure partie des clients de microfinance. Le Maroc et la Bosnie-Herzégovine ont lancé des projets de centrales de risques en 2005, mais celles-ci n'ont été opérationnelles qu'après le début des crises d'impayés.

La quasi-totalité des directeurs d'IMF qui ont traversé des crises d'impayés auraient voulu avoir accès bien plus tôt à une centrale de risques performante. Un responsable d'IMF au Nicaragua a déclaré : « N'attendez pas que les

problèmes soient là pour créer une centrale de risques. » Dans nos quatre pays, toutes les tentatives antérieures aux crises pour renforcer les centrales de risques ont été vaines. Ce n'est qu'après la survenue des crises que les initiatives en la matière ont pris de l'ampleur, car les IMF ont alors enfin compris la nécessité de réaliser cet investissement. L'expérience montre que les centrales de risques ne sont plus un luxe, mais deviennent essentielles pour la gestion du risque de crédit. Sur des marchés de plus en plus concurrentiels, elles fournissent des informations capitales sur l'endettement des clients et leurs comportements de remboursement que même les meilleures IMF ne peuvent générer seules. Les centrales de risques créent les bonnes incitations à rembourser et facilitent l'accès au système financier en constituant l'historique de crédit des clients. Pour autant, leurs avantages ne doivent pas être surestimés. Elles ne peuvent se substituer à une méthodologie ou à une discipline de crédit rigoureuse. À elles seules, elles ne peuvent empêcher les risques liés à une conduite irréfléchie des IMF.

## Conclusion : quels enseignements la microfinance doit-elle tirer de ces récentes crises d'impayés ?

Cette *Note Focus* décrit des crises d'impayés qui ont récemment touché des marchés de la microfinance en plein essor au Nicaragua, au Maroc, en Bosnie-Herzégovine et au Pakistan. Les études de cas révèlent que des éléments exogènes, comme les conditions macroéconomiques, la situation politique, des événements locaux et des facteurs de contagion, peuvent influencer sur la vitesse et l'étendue d'une crise d'impayés. Cependant, ces facteurs contextuels, y compris la récente récession mondiale, n'étaient pas les causes premières des crises d'impayés. En fait, celles-ci étaient principalement dues à trois grandes vulnérabilités courantes sur les marchés de microfinance en pleine croissance : la concentration du crédit et l'endettement croisé, l'insuffisance des capacités des IMF et la perte de leur discipline de crédit.

Ces quatre crises d'impayés récentes restent des événements isolés au sein d'un secteur globalement marqué par la réussite. En effet, la microfinance a

<sup>19</sup> <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.36521/>; <http://www.microsave.org/toolkit/loan-portfolio-audit-toolkit>.



prouvé qu'elle pouvait croître tout en maintenant une excellente qualité d'actifs et des rendements financiers élevés. Elle est en mesure d'attirer des investisseurs commerciaux et socialement responsables ainsi que d'offrir à un grand nombre de pauvres des services qui leur sont précieux. Le développement de la microfinance apporte donc de multiples avantages qui se révèlent essentiels pour les populations marginalisées.

Bien que rares, les crises d'impayés à grande échelle comme celles décrites dans ce document ne sont pas un phénomène nouveau en microfinance. L'histoire offre de bons exemples de réaction et d'adaptation. Plusieurs marchés réputés, comme la Bolivie, ont connu des épisodes notables d'impayés<sup>20</sup>. La réponse apportée à ces premières crises a permis au secteur de s'adapter à l'évolution des conditions de marché et des demandes des clients.

Les quatre crises plus récentes évoquées dans ce document offrent également des enseignements qui pourront nous servir à renforcer le secteur de la microfinance dans les années à venir. Les directeurs d'IMF, les investisseurs et les décideurs devraient accorder davantage d'attention au modèle de croissance de la microfinance. Au cours de la première décennie de ce siècle, l'accent a été placé sur l'expansion de l'accès aux services. En conséquence, des millions de clients ont pu obtenir des microcrédits grâce à des institutions à forte croissance soutenues par des financements abondants. Pendant la prochaine décennie, la priorité devra être donnée à la **croissance durable**. Pour y parvenir, nous formulons trois recommandations spécifiques :

- Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les IMF doivent trouver un juste équilibre entre leurs objectifs de croissance et la nécessité d'améliorer la **qualité des services**. Il leur faut s'assurer de la pérennité de leurs relations avec les clients. Pour ce faire, elles doivent prêter davantage attention à évaluer régulièrement la satisfaction des clients et la dynamique comportementale des marchés.
- Les **centrales de risques** sont une composante essentielle de l'infrastructure de marché en microfinance. Bien qu'elles ne puissent empêcher

à elles seules les problèmes d'impayés, elles sont primordiales pour améliorer la gestion du risque de crédit et traiter l'endettement croisé. Leur développement et leur utilisation à grande échelle doivent être encouragés au niveau mondial, même avant que les marchés de la microfinance ne deviennent très concurrentiels ou excessivement concentrés.

- Une **cartographie de l'accès financier** basée sur des informations fiables concernant la pénétration géographique et socio-économique des services de microfinance permettrait d'identifier les marchés exclus et saturés. De telles données actualisées régulièrement peuvent aider à déterminer les risques et les opportunités propres à certaines zones géographiques. Autant de renseignements précieux pour les directeurs d'IMF, les investisseurs et les autorités de réglementation.

À elles seules, ces recommandations suffiraient déjà à renforcer le secteur de la microfinance dans de nombreux pays. Mais ces récentes crises donnent à voir une leçon plus globale et incitent à une action plus large. Elles nous rappellent que la microfinance reste une activité axée sur la gestion des risques. Certes, le secteur peut, à juste titre, être fier de ses performances financières et sociales passées. Néanmoins, de nouveaux risques et problèmes apparaissent à mesure que la microfinance se développe. Les directeurs d'IMF, les investisseurs et les autorités de réglementation doivent être attentifs à ces nouveaux risques, être ouverts à la discussion les concernant et s'efforcer de trouver les mesures d'atténuation les plus appropriées.

## Bibliographie

Burki H-B., "Unraveling the Delinquency Problem (2008/9) in Punjab", *MicroNote* n°10, Pakistan Microfinance Network, 2009.

CGAP, *CGAP Funder Survey 2009*, Washington, D.C. : CGAP, 2009. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.40544/Funder%20Surveys%20Snapshots%202009%20Global.pdf> (existe en français sous le titre « Enquête 2009 sur les sources de financement de la microfinance »).

<sup>20</sup> En 1999, la Bolivie a connu une crise d'impayés après plusieurs années d'expansion rapide de la microfinance.



Christen R. et Flaming M., *Due Diligence Guidelines for the Review of Microcredit Loan Portfolios: A Tiered Approach*, Guide technique, Washington, D.C. : CGAP, 2009.

Collins D., Morduch J., Rutherford S. et Ruthven O., *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton, N.J. : Princeton University Press, 2009.

EFSE/MFC, *Pilot Study: Access of Low-Income Households to Financial Services in BiH*.

Holtmann M. et al., *Developing Staff Incentive Scheme*, Microsave, 2002. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29659>.

Holtmann M. et Grammling M., *A Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes*, Microsave, 2005. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29429>.

Krishnaswamy K., *Competition and Multiple Borrowing in the Indian Microfinance Sector*, Center for Microfinance, IFMR, Chennai, Working Paper, 2007.

Lascelles D., *Microfinance Banana Skins 2008: Risk in a Booming Industry*, Center for the Study of Financial Innovation, 2008. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news080303b.pdf>.

———. *Microfinance Banana Skins 2009: Confronting Crisis and Change*, Center for the Study of Financial Innovation, 2009. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a1.pdf>.

Reille X., *The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco*, Brief, Washington, D.C. : CGAP, 2010. [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/Morocco\\_Brief.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/Morocco_Brief.pdf).

Rhynne E., *Mainstreaming Microfinance: How Lending to the Poor Began, Grew and Came of Age in Bolivia*, Kumarian Press, 2001.

Roodman D., *Microfinance Open Book Blog*, Chapter 7, 2009. [http://blogs.cgdev.org/open\\_book/](http://blogs.cgdev.org/open_book/).

Srinivasan N., *Microfinance India State of the Sector Report 2009*, Sage Publications India, 2009.

Nous vous encourageons à partager cette Note Focus avec vos collègues ou à nous contacter pour recevoir des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou d'autres de la même série.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur cet article.

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site : [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

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

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

E-mail : [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
© CGAP, 2010

Cette Note Focus a été rédigée par Greg Chen, Stephen Rasmussen et Xavier Reille, avec l'aide de Christoph Kneiding et Meritxell Martinez. Les auteurs souhaitent remercier Ann Duval pour son analyse concernant la Bosnie-Herzégovine ainsi

qu'Adrian Gonzalez (MIX), Sarah Forster (Goeconomics), Rich Rosenberg et Jeannette Thomas (tous deux CGAP) pour leurs précieux conseils et commentaires.

Nous suggérons la citation suivante pour cette Note Focus :

Chen G., Rasmussen S. et Reille X., « Croissance et vulnérabilités en microfinance », Note Focus n° 61, Washington, D.C. : CGAP, février 2010.

