

## Comment maximiser l'étendue du financement des microentreprises : Ce que nous enseignent les institutions performantes



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

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

CGAP, The World Bank  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :  
CGAP@Worldbank.org.

Toutes nos publications, ainsi que les modèles de demandes de financement de projet par le CGAP, sont accessibles sur le réseau internet mondial WWW à l'adresse suivante :  
<http://www.cgap.org>

Il est maintenant reconnu que le financement des microentreprises joue un rôle important dans la lutte contre la pauvreté, mais que c'est une activité qui ne peut être financièrement viable. Selon l'opinion générale, les petits prêts sont trop coûteux à mettre en oeuvre et les profits qui en découlent bien trop insignifiants pour permettre à l'opération d'être rentable. Toutefois, d'après les résultats récents d'une étude comparative des meilleurs institutions de microfinancement, cette opinion largement partagée s'avère tout simplement fautive. Les institutions microfinancières peuvent et doivent devenir autosuffisantes afin d'atteindre une masse critique de pauvres et d'accroître ainsi rapidement leur accès aux services financiers.

Par le passé, le recours aux crédits subventionnés ou ciblés a entraîné des échecs fulgurants donnant naissance à une génération de sceptiques. Ces efforts qui cherchaient à toucher une population de petits fermiers ainsi que d'autres populations marginalisées, ont échoué à trois niveaux : premièrement, les institutions prêteuses n'étaient pas financièrement autosuffisantes ce qui a entraîné très rapidement leur décapitalisation ; deuxièmement, les fonds ne parvenaient pas souvent aux populations ciblées ; et enfin, ces institutions ont déformé les marchés financiers de telle sorte qu'ils ont entravé la bonne marche du financement d'importants secteurs de l'économie.

Cependant, le succès récent que connaissent certaines institutions de microfinancement laisse supposer que des leçons ont pu être dégagées des expériences infructueuses du crédit subventionné. De plus en plus souvent, les institutions de microfinancement appliquent des taux d'intérêt qui reflètent le coût réel des prêts, et l'autosuffisance financière est devenue la préoccupation principale de nombreuses institutions. Un nombre croissant d'institutions ont réussi à mobiliser des ressources financières auprès des marchés commerciaux et, ainsi, à accroître leurs services financiers auprès des populations les plus difficiles à atteindre.

L'étude comparative, qui constitue la base de cet article (voir note 1), s'est attachée à observer les

évolutions récentes du financement des microentreprises sous deux angles : **le rayon d'action et la viabilité financière**. L'extension du rayon d'action constitue l'objectif principal des programmes de microfinancement et permet d'offrir des services financiers de qualité à un grand nombre de pauvres, y compris les plus démunis et les femmes. Quant à la viabilité financière, elle représente la capacité du programme à fonctionner indépendamment des subventions des bailleurs de fonds ou des gouvernements.

En partant de ces deux notions, l'étude a examiné la performance de onze institutions.<sup>2</sup> Les critères utilisés lors de l'évaluation comprennent, entre autres, la taille des prêts (estimation approximative des revenus et de la pauvreté des clients), le nombre d'emprunteurs (estimation de l'échelle d'opération), et la viabilité financière du programme. L'échantillon contient au moins un programme pour les trois régions du globe servant exclusivement les couches les plus pauvres. Afin de pouvoir comparer la performance financière de chaque programme, l'étude a appliqué des normes de comptabilité pratiquées dans le secteur commercial. Deux modifications importantes ont cependant été nécessaires. En premier lieu, chaque rapport financier a dû être recalculé pour tenir compte du taux d'inflation dans chaque pays. Deuxièmement, les rapports de comptabilité ont été rajustés pour tenir compte des subventions directes et indirectes reçues par chaque institution en distinguant les dons et les crédits à taux concessionnel. Grâce à ces rajustements financiers, l'étude a pu comparer chaque programme comme s'il fonctionnait sur une base commerciale.

### Résultats principaux :

#### Comment réussir à servir les clients pauvres ?

Les microentrepreneurs qui ne peuvent pas accéder au système formel de crédit constituent la clientèle dominante des institutions de microfinancement. Sur onze institutions, six accordent des prêts d'un montant fluctuant entre

200 et 400 dollars, et certaines octroient des prêts encore plus petits. D'autre part, soit à dessein ou simplement en vertu du milieu dans lequel elles opèrent, ces institutions servent un très grand nombre de femmes. En général, les institutions accordant des prêts d'un montant peu élevé tendent à servir un plus grand nombre de femmes.

### Servir un nombre significatif de clients

Plusieurs institutions, notamment au Bangladesh et en Indonésie, ont réussi à atteindre un très grand nombre de clients et opèrent à l'échelle nationale. Au Bangladesh, la Grameen Bank sert presque la moitié des villages du pays, soit environ 2 millions de personnes. En Indonésie, BRI Unit Desa compte plus de 2 millions d'emprunteurs et 12 millions d'épargnants, et BKD couvre environ 20 % des villages dans la région est de l'île de Java en accordant de très petits prêts. En Bolivie, BancoSol et PRODEM ont plus de 50 000 clients, soit environ 10% du marché potentiel des emprunteurs. Quant aux autres institutions, leur croissance rapide indique qu'elles devraient très bientôt opérer à l'échelle nationale.

Il apparaît clairement que, parmi les institutions les plus performantes, servir les personnes les plus pauvres et servir un grand nombre de clients ne va pas toujours de pair. Plusieurs des institutions accordant des prêts de très petite taille opèrent à grande échelle, telles que BKD et Grameen Bank. Même les institutions "mixtes", dont la clientèle est très variée, tout comme la taille des prêts, ont eux aussi réussi à servir des clients très pauvres. Cependant, c'est l'échelle d'opérations, et non le fait de cibler une certaine clientèle, qui détermine si un programme va réussir à toucher un grand nombre de pauvres.

### Maintenir une croissance rapide

Le champ d'opérations très large de plusieurs programmes s'explique par le taux de croissance extrêmement rapide de leur clientèle, entre 25 % et 100 % par an. En Indonésie, BRI, qui n'existe que depuis dix ans, compte plus de 2 millions d'emprunteurs et 12 millions d'épargnants. En Colombie, la clientèle de CorpoSol est passée de 7 000 en 1990 à 32 000 en 1993. La clé de cette croissance rapide se trouve dans la capacité des institutions à maintenir leur viabilité financière, à travers un suivi très strict des clients défaillants, le contrôle des charges administratives, et le développement des ressources financières.

### Fournir des services financiers de haute qualité

La croissance spectaculaire du nombre d'emprunteurs, du portefeuille des prêts et même des dépôts en banque indiquent l'existence d'une forte demande de services financiers de la part des personnes à bas revenu et leur satisfaction quant à la qualité des services proposés. Les microentrepreneurs sont prêts à payer des taux d'intérêt considérablement plus élevés que le taux d'inflation, et à rembourser leurs prêts à temps, comme le prouve les faibles taux de défaillance.

Afin d'inciter au remboursement, les institutions étudiées ont mis en place des méthodes variées comme les groupements solidaires, la pression sociale et des formes de nantissement non-traditionnelles. Tous ont mis l'accent sur le crédit à court terme (destiné au fonds de roulement) et sur les prêts progressifs en

liant le déblocage et l'accroissement du montant de nouveaux crédits au remboursement ponctuels des crédits antérieurs. Afin de répondre aux besoins particuliers des microentrepreneurs, plusieurs institutions ont limité à moins de deux semaines le temps entre la demande et l'octroi d'un prêt, et cela, en plaçant leurs agents à proximité des clients.

### Bon fonctionnement et autonomie financière

Les résultats de l'étude montrent que des institutions efficaces et financièrement viables peuvent développer l'échelle de leurs opérations et les ressources financières nécessaires pour atteindre un très grand nombre de pauvres. De telles institutions ont la capacité de renforcer les fonds de financement venant des bailleurs de fonds en mobilisant les ressources financières disponibles auprès du secteur financier commercial. En choisissant de telles institutions, les bailleurs de fonds peuvent ainsi servir un grand nombre de pauvres et aller au-delà de leur investissement initial.

Sur les onze institutions qui ont été étudiées, dix peuvent être considérées comme fonctionnant parfaitement. Leurs recettes (intérêts perçus et cotisations) couvrent entièrement leurs coûts de fonctionnement (y compris les charges salariales et autres dépenses administratives), ceci tout en servant un nombre considérable de pauvres. Ces programmes ont enregistré de bons résultats dans des situations très variées, tant en milieu urbain (Bolivie) que rural (Bangladesh), avec des prêts moyens allant jusqu'à 38 dollars. Cinq institutions sont pleinement rentables : même après avoir tenu compte du taux d'inflation, le rendement de l'actif couvre à la fois les charges de fonctionnement et les charges financières — les dernières représentant le coût du capital après que celui-ci ait été recalculé pour tenir compte des subventions. Ces institutions ne dépendent plus de crédits à taux concessionnel ou d'autres subventions (cf. Tableau 1). En conclusion, les institutions de microfinance peuvent être efficaces dans des contextes divers et en offrant des services à une clientèle très variée.

Comment expliquer le succès de ces institutions de pointe ? Presque toutes ont décidé de devenir autosuffisantes. Elles ont réduit la structure de leurs charges en s'alignant sur les marges financières en vigueur dans les marchés locaux, elles ont appliqué un contrôle très strict du taux de défaillance et elles ont misé sur l'augmentation de la productivité de leur personnel. L'adéquation de leurs mécanismes de crédit aux demandes du marché local constitue un autre facteur qui a contribué à leur efficacité. Pour 10 des 11 institutions étudiées, les charges administratives ne représentaient que 9 à 21 % de l'encours moyen des prêts.

### Les clés de la viabilité financière :

#### Taux d'intérêt

Toutes les institutions pleinement autonomes ont appliqué un taux d'intérêt effectif réel qui était suffisamment élevé pour couvrir tous les coûts, y compris le coût du capital ajusté à l'inflation. Ainsi CorpoSol, un programme autosuffisant en Bolivie, accorde des prêts à un taux d'intérêt effectif réel de 52 %, le plus élevé parmi les onze institutions. Même dans un environnement inflationniste, CorpoSol a réussi à tirer un rendement réel de 4,9 % du total de l'actif.

## Coûts salariaux

Un autre facteur qui est important pour la viabilité financière d'un programme est le salaire annuel moyen par rapport au PNB par habitant. En général, les institutions qui offrent des salaires peu élevés sont plus rentables que celles qui payent des salaires élevés. Les institutions dont les coûts salariaux sont relativement moins élevés, notamment BKDs, FINCA, Grameen, et LPDs, recrutent leur personnel au niveau local, ce qui leur donne un avantage financier important.

## Recommandations pour les bailleurs de fonds

- Evaluer le degré d'engagement des institutions microfinancières à devenir opérationnellement et financièrement autosuffisantes dans une période de temps raisonnable. Cet engagement devrait se traduire par des objectifs concrets et des plans réalisables qui comporteraient les éléments suivants :

### Efficacité opérationnelle

L'institution devrait s'engager à mettre en place une méthodologie de crédit efficace et à bas coût ; à contrôler le taux de défaillance ; et à rationaliser la structure de ses coûts, en particulier les dépenses salariales.

### Politique des taux d'intérêt et des frais financiers

Le coût des services financiers devrait tenir compte du taux d'inflation et devrait être structuré de manière à permettre la viabilité financière du programme à long terme.

### Normes de comptabilité

Les rapports financiers devraient être basés sur les normes de comptabilité en usage dans le secteur commercial, et la direction des institutions devrait utiliser les données financières d'une manière compétente.

- *Investir dans des institutions qui ont le potentiel d'atteindre l'autosuffisance opérationnelle et de servir un grand nombre de clients.* Les bailleurs de fonds devraient concentrer leurs efforts sur les programmes favorisant l'autosuffisance financière. Dans cette démarche, il est nécessaire de laisser à l'institution une marge de temps suffisante pour atteindre l'autosuffisance financière et opérationnelle. D'après les 11 institutions étudiées, il faut, en général, 5 à 10 ans pour parvenir à l'autosuffisance, et ce avec un appui financier considérable des bailleurs de fonds.
- *En matière d'aide au démarrage,* les bailleurs de fonds devraient aider les institutions à fonctionner de façon compétente, et à mettre en place des mécanismes de prêts et une stratégie opérationnelle efficace favorisant la prestation de services. Durant cette première phase, le capital initial provient très souvent des bailleurs de fonds. Cependant, l'institution devrait pouvoir faire ses preuves rapidement. Si, après un cycle de projets, le fonctionnement de l'institution n'est pas efficace, les bailleurs de fonds devraient retirer leur appui financier.

- Les bailleurs de fonds qui considèrent soutenir *les institutions qui ont déjà atteint l'autosuffisance opérationnelle* devraient privilégier les institutions qui ont déjà élaboré une stratégie concrète pour mobiliser d'autres sources de financement. Compte tenu des critères financiers rigoureux exigés par les investisseurs, les bailleurs de fonds devraient mettre l'accent sur les programmes qui renforcent les compétences financières et comptables, notamment en matière de gestion des marges et de la trésorerie. Ils devraient aussi diriger leurs efforts vers les mesures légales requises pour institutionnaliser les institutions de microfinancement afin de leur permettre de mobiliser d'autres ressources financières auprès du marché commercial. La mobilisation de l'épargne est un autre domaine auquel il faut accorder une attention particulière, non seulement dans le but de fournir un service d'épargne apprécié par leurs clients pauvres, mais aussi pour soutenir le développement de l'institution. Dans un laps de temps raisonnable (tel un cycle de projets), les institutions sélectionnées devraient montrer qu'elles sont capables d'améliorer leur performance financière d'une manière durable. Ceci devrait se traduire par des indicateurs tels que l'efficacité opérationnelle, le rendement de l'actif, et l'autonomie financière (actif total/passif total).
- *Dans le cas des institutions les plus performantes,* les bailleurs de fonds devraient aider ces institutions à atteindre une indépendance financière totale. L'appui des bailleurs de fonds devrait plutôt se porter vers l'approfondissement du dialogue avec le gouvernement sur les thèmes touchant : au contrôle et à la réglementation du financement des microentreprises, à la capitalisation, par le biais de bénéfices non distribués ou de prise de participation, et à la mobilisation de l'épargne.

## Points importants

### L'importance des données financières

Selon les résultats de l'étude, même les institutions les plus performantes ne respectent pas les normes de comptabilité dans la collecte, l'analyse, et la présentation des données financières. Il est important d'avoir des données financières correctes basées sur des normes de comptabilité en vigueur pour deux raisons : d'une part, l'existence de données financières fiables permet aux institutions de prendre de meilleures décisions et de devenir plus efficaces et plus rigoureuses dans l'utilisation des ressources. D'autre part, les sources externes de financement telles que les banques commerciales, les épargnants, les organismes de contrôle et même les bailleurs de fonds ont besoin d'une base de données financières correctes pour déterminer si une institution est financièrement saine ou non. Ces données déterminent également si l'institution aura accès à d'autres sources de financement, afin de pouvoir s'étendre. Dans ce but, les bailleurs de fonds devraient promouvoir l'usage de normes strictes de comptabilité, avec un traitement "transparent" des subventions et de la qualité du portefeuille de prêts (clientèle défaillante), auprès des institutions microfinancières.

**Tableau 1 : Analyse de 11 Institutions de Microfinancement**

Chiffres de 1993	BKDs	LPDs	GRAMEEN	KREP	BRK	ADOPEM	FINCA	CORPOSOL	BRI	BANCOSOL	ACEP
<b>Données sur le pays</b>											
PNB par habitant (en dollars)	610	610	210	340	163	940	1.898	1.558	610	650	753
Taux d'inflation	9,5 %	9,5 %	7,8 %	47,1 %	0,4 %	5,3 %	9 %	19,2 %	9,5 %	9,3 %	6 %
<b>Profil institutionnel</b>											
Nombre de filiales	5.345	651	1.030	6	14	6	1	0	3.267	21	19
Nombre d'employés	16.035	4.913	10.452	60	34	47	19	355	16.067	335	31
Actif total (en millions de dollars)	62,59	25,59	238,69	1,94	1,58	1,79	1,70	15,68	2.228,7	34,10	1,1
Taux moyen annuel de croissance de l'actif total	2 %	34 %	30 %	116 %	69 %	99 %	39 %	131 %	15 %	190 %	25 %
% de femmes clients	50 %	40 %	94 %	60 %	45 %	100 %	26 %	50 %	24 %	71 %	20 %
<b>Profil des Services de Crédit* #</b>											
Valeur totale de l'encours des prêts (en millions de dollars)	34,19	18,80	159,48	1,14	1,50	1,07	1,58	11,73	937,62	24,83	2,14
Nombre d'emprunteurs	907.451	145.183	1.586.710	5.303	6.787	3.500	5.121	32.022	1.897.265	46.428	2.109
Prêt moyen (en dollars)	38	130	101	217	221	308	310	366	494	535	1.016
Taux annuel de croissance du portefeuille de prêts	0 %	25 %	35 %	213 %	65 %	92 %	36 %	134 %	8 %	182 %	41 %
Durée moyenne des prêts	4 mois	10 mois	12 mois	12 mois	10-13 mois	4-12 mois	12 mois	5-12 mois	24 mois	4-6 mois	12 mois
Taux d'intérêt effectif	55 %	36 %	20 %	38 %	18 %	72 %	32 %	71 %	34 %	55 %	20 %
Crédits de groupe	0 %	0 %	100 %	100 %	80 %	40 %	100 %	90 %	0 %	100 %	2 %
Crédits individuels	100 %	100 %	0 %	0 %	20 %	60 %	0 %	10 %	100 %	0 %	98 %
Prêts moyens/PNB par habitant	6 %	8 %	48 %	64 %	136 %	33 %	16 %	24 %	81 %	82 %	135 %
<b>Analyse du capital* #</b>											
Fonds propres/actif total	82 %	20 %	31 %	89 %	100 %	18 %	29 %	16 %	5 %	16 %	93 %
<b>Analyse de la qualité de l'actif* #</b>											
Taux de défaillance (paiements en retard de + de 90 jours/portefeuille total d'actif)	10,3 %	3,9 %	2 %	2,3 %	20 %	4 %	1,7 %	1,3 %	6,5 %	1,5 %	3 %
Rendement effectif du portefeuille de prêts	37 %	36 %	20 %	22 %	9 %	49 %	24 %	50 %	28 %	45 %	27 %
<b>Gestion du personnel et performance* #</b>											
Nombre de prêts/nombre total d'employés	57	30	152	88	200	74	270	90	118	139	68
Salaires/coûts administratifs totaux	69 %	65 %	64 %	68 %	69 %	48 %	65 %	75 %	53 %	60 %	55 %
Salaires/encours moyen	11,5 %	6,6 %	9,3 %	12,9 %	10,1 %	16,8 %	8,7 %	16,2 %	4,5 %	12,5 %	10,6 %
Salaires/actif total moyen	6,3 %	5 %	6,1 %	6,9 %	9,7 %	10,2 %	8,2 %	12 %	1,9 %	9,2 %	6,9 %
Salaires moyen d'un agent de terrain (en dollars)	1.100	1.150	687	6.000	3.354	5.750	6.192	8.573	2.567	3.300	4.367
Salaires moyen/PNB par habitant	1,8	1,9	3,3	17,6	20,6	6,8	3,3	5,5	4,2	5,1	5,8
<b>Analyse du rendement et de la rentabilité* #</b>											
Autosuffisance opérationnelle**	197 %	148 %	105 %	106 %	44 %	94 %	98 %	124 %	113 %	107 %	142 %
Autosuffisance financière***	118 %	137 %	79 %	38 %	43 %	89 %	75 %	104 %	110 %	103 %	100 %
Rendement de l'actif (ajusté)	3,2 %	7,4 %	-3,3 %	-18,5 %	-11,5 %	-0,8 %	-6,3 %	4,9 %	1,6 %	1 %	0,1 %
Coûts admin./encours moyen	16,7 %	10,1 %	14,5 %	19 %	14,8 %	35,1 %	13,4 %	21,5 %	8,5 %	21 %	19,1 %
Coûts admin./actif total moyen	9,2 %	7,7 %	9,5 %	10,1 %	14,1 %	21,3 %	12,5 %	16 %	3,6 %	15,4 %	12,5 %

\* Comptes ajustés basés sur la valeur du dollar en 1993  
 \*\* L'autosuffisance opérationnelle = résultat d'exploitation/charges d'exploitation  
 \*\*\* L'autosuffisance financière = résultat d'exploitation/coûts totaux (ajustés)  
 # Méthode d'analyse : CAMEL\* capital, asset and liability structure, management of risk, earnings performance, liquidity (capital, avoirs, gestion des risques, revenus, liquidité)

### Le défi de la mobilisation de l'épargne

Le plus grand défi auquel les institutions microfinancières font face est sans doute l'augmentation des services d'épargne aux pauvres. Les efforts se sont concentrés sur l'accès des pauvres au crédit, mais, des recherches ont établi que les pauvres peuvent également bénéficier d'un meilleur accès à l'épargne, et, en particulier, à un fonds d'épargne qui soit liquide, sûr, et qui génère des intérêts. Le succès des services d'épargne volontaire de la BRI en Indonésie montre qu'un très grand nombre de clients pauvres sont disposés à épargner en déposant leurs ressources auprès des banques.

Cependant, la plupart des institutions microfinancières ne possèdent pas les compétences techniques requises pour pouvoir offrir des services financiers attractifs ou pour pouvoir remplir les critères stricts des contrôleurs bancaires. Les bailleurs de fonds devraient agir prudemment lorsqu'ils encouragent les institutions à mobiliser l'épargne et s'assurer que ces institutions possèdent bien les compétences financières nécessaires pour être en mesure de gérer les fonds de leurs clients de manière efficace.

1 Cette note a été rédigée par Mme Mohini Malhotra, Responsable des Opérations du Secrétariat du CGAP. Cette note est extraite d'un résumé préparé par James Fox pour le rapport intitulé *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs*, dont les auteurs sont Robert P. Christen, Elisabeth Rhyne, Robert C. Vogel, et Cressida McKean, Report No. 10 (PN-ABS-519), USAID Center for Development Information and Evaluation of USAID Program and Operations Assessment. Pour obtenir une copie du rapport, prière de contacter : USAID/CDIE, 1500 Wilson Blvd., Suite 1010, Arlington, VA 22209-2404, téléphone (703) 351-4006, fax (703) 351-4039, courrier électronique : docorder@disc.mhs.compuserv.com.

2 L'étude a évalué les institutions suivantes : (i) l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée (ACEP) au Sénégal, (ii) Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM) en République Dominicaine, (iii) Banco Solidario S.A. (BancoSol) en Bolivie, (iv) Badan Kredit Desa (BKD) en Indonésie, (v) Unit Desa System de la Bank Rakyat Indonesia (BRI), (vi) Banking Raya Karkara de CARE (BRK) au Niger, (vii) Corporación de Acción Solidaria (CorpoSol, auparavant connue sous le nom de Actuar/Bogotá) en Colombie, (viii) Fundación Integral Campesina (FINCA) en Costa Rica, (ix) Grameen Bank au Bangladesh, (x) Kenya Rural Enterprise Programme (K-REP), et (xi) Lembaga Perkreditan Desas (LPDs) en Indonésie.

