

## Les défis de la croissance des institutions de microfinancement : l'expérience de BancoSol



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

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

CGAP Secretariat  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Tél : (202) 473 9594

Fax : (202) 522 3744

Courrier électronique :  
CGAP@Worldbank.org

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

L'expansion rapide de BancoSol en Bolivie et sa transformation d'ONG (PRODEM) en banque commerciale agréée présentent d'importantes leçons pour d'autres institutions de microfinancement (IM). Cette note traite des problèmes financiers et de gestion que rencontrent ces institutions lorsqu'elles se développent et qu'elles adoptent des structures formelles. Elle est basée sur un rapport de 1996 de Ohio State University intitulé « *Bancosol : The Challenge of Growth for Microfinance Organizations* ».

BancoSol est une banque commerciale à but lucratif, créée en 1992, pour opérer exclusivement dans le secteur de la microfinance. En novembre 1996, elle avait un portefeuille de prêts de 43,1 millions de dollars ; elle comptait plus de 69 900 prêts en cours et quelque 50 000 comptes d'épargne. Aujourd'hui, c'est une banque financièrement viable. Ses produits financiers lui permettent de couvrir la totalité de ses charges d'exploitation et de ses frais financiers. Sous la tutelle prudentielle des autorités boliviennes, elle a financé l'expansion de ses activités en attirant les dépôts du public et en effectuant des prêts aux conditions du marché. Si BancoSol maintient sa politique, elle a toute chance de développer ses services financiers dans un avenir prévisible sans dépendre des ressources rares et peu sûres des bailleurs de fonds.

Les clients de BancoSol travaillent en général dans l'économie urbaine informelle et, sans cette banque, ils ne pourraient avoir accès à des services financiers formels. Ils appartiennent à des ménages pauvres, mais économiquement actifs, et doivent déjà gérer une micro-entreprise pour pouvoir obtenir un prêt. En novembre 1996, l'encours moyen des prêts non amortis de BancoSol était de 617 dollars, soit un montant inférieur au produit intérieur brut par habitant de la Bolivie, et 78 % des clients de la banque étaient des femmes.

### Quel fut l'apport de la PRODEM en tant qu'ONG avant la création de BancoSol ?

BancoSol est devenue une banque agréée en 1992, mais elle est en fait née cinq ans plus tôt, lors de la création de la PRODEM, l'organisation à but non lucratif financée par des dons qui l'a précédée. La PRODEM a mis au point une technique de distribution de crédit efficace qui lui a permis de disposer à la longue d'un portefeuille de prêts performant et, en 1992, elle a pu transférer un fonds de 14 300 clients et un portefeuille de 4,0 millions de dollars à BancoSol. Ce portefeuille a fourni à la nouvelle banque une source immédiate de recettes et une base à partir de laquelle elle a pu développer ses activités.

Selon les auteurs du rapport, la PRODEM n'a pas seulement transféré son portefeuille de prêts, mais également d'autres actifs qui ont contribué de façon importante au succès de BancoSol à long terme. Les méthodes de prêt rentables de la PRODEM, qui ont donné de bons résultats dans le contexte urbain de la Bolivie, restent la colonne vertébrale des activités de prêts de BancoSol. La banque a aussi hérité du personnel expérimenté et très motivé de la PRODEM. En outre, elle a commencé à opérer en bénéficiant d'une réputation de prêteur viable et sérieux, soucieux de sa mission, et affilié au réseau important d'ACCION International. Ces divers atouts hérités des activités de la PRODEM avant 1992 ont grandement facilité le développement harmonieux de BancoSol.

### Les problèmes liés à l'expansion des activités

Dotée des actifs de la PRODEM, BancoSol s'est engagée en 1992 dans un ambitieux sentier de croissance. Le développement de son réseau d'agences et de son portefeuille lui a permis d'offrir des services à un nombre bien plus important de clients pauvres, mais son expansion n'a été ni facile ni dénuée de risques. Dans les paragraphes qui suivent, nous verrons comment BancoSol a abordé deux problèmes fondamentaux des IM en phase de croissance, à savoir : 1) l'accroissement des pressions financières, et 2) les nouvelles exigences en matière de gestion.

#### 1. L'accroissement des pressions financières

En 1992, BancoSol s'est placée sur une trajectoire

de croissance rapide. Elle a pu le faire parce qu'elle était devenue une banque à part entière. En tant qu'établissement réglementé, elle a pu obtenir auprès de sources privées des ressources au taux du marché, plus importantes et plus souples que celles des bailleurs de fonds. En outre, l'autorisation légale de mobiliser des dépôts lui a permis d'offrir des possibilités d'épargne à sa clientèle et d'améliorer ainsi la qualité de ses services.

Malgré ces avantages, l'expansion rapide des activités

de BancoSol a engendré de sérieuses pressions financières.

#### Pressions financières liées à la transformation de l'établissement et à son expansion rapide

En devenant une banque agréée, BancoSol a dû renoncer aux financements des bailleurs de fonds pour des sources plus coûteuses : les prêts et les dépôts aux conditions du marché. Le coût moyen de ses ressources est de ce fait passé de 4 % par an au moment de sa transformation à 12 % au milieu de 1995. En même temps, le changement de statut de BancoSol a réduit sa capacité à générer des recettes puisque les réserves obligatoires ont fait baisser la proportion des actifs placés dans le portefeuille de prêts à forte rentabilité.

En outre, la part des prêts importants a augmenté dans son portefeuille. Or, ces prêts sont porteurs de taux d'intérêt effectifs plus faibles que les prêts d'un montant moindre. Ces facteurs ont fait baisser la rentabilité des actifs productifs de BancoSol et réduit sa marge d'exploitation de 13 points de pourcentage\*.

La rapide expansion des activités de BancoSol a soulevé un certain nombre d'autres problèmes. Avant 1992, la croissance de la PRODEM avait surtout un caractère « intensif » : elle était attribuable aux gains de productivité liés à l'innovation et à une meilleure utilisation des capacités. Le portefeuille de la PRODEM avait ainsi pu augmenter plus vite que ses charges. Par contre, la croissance de BancoSol est pour l'essentiel de nature « extensive », puisqu'elle tient à l'expansion rapide du réseau des agences. Alors que la PRODEM disposait de quatre agences en 1991, BancoSol en avait 32 quatre ans plus tard. La création accélérée de nouvelles agences et le recrutement de nouveaux chargés de prêts a inéluctablement pesé sur la « productivité » (encours des prêts par unité de moyens de production tels que les agences ou les chargés de prêts). Le développement du réseau a entraîné des coûts d'infrastructure, de personnel, de systèmes de contrôle et de communication qui n'ont pas été compensés par une augmentation aussi rapide du nombre des clients et du portefeuille de la banque.

Le grand problème de BancoSol tenait au fait que ses coûts progressaient fortement alors que ses nouvelles capacités ne lui permettaient pas de générer

immédiatement un volume suffisant de prêts. Il faut du temps pour que les nouveaux agents et les nouvelles agences puissent réaliser tout leur potentiel, et ce potentiel est parfois restreint dans les localisations marginales. De ce fait, le coût de production d'un prêt - c'est-à-dire le ratio du *montant total des coûts au nombre moyen des prêts en cours* - est passé de 149 dollars en 1992 à 242 dollars en 1994. Cette progression était attribuable pour l'essentiel à l'alourdissement du coût des ressources, mais le ratio des *charges d'exploitation au nombre moyen des prêts en cours* a lui aussi augmenté, passant de 103 à 135 dollars. En d'autres termes, le décaissement d'un prêt coûte davantage.

#### Comment BancoSol a-t-elle résolu les problèmes financiers engendrés par l'expansion rapide de ses activités ?

BancoSol a compensé l'alourdissement de ses coûts en augmentant les recettes qu'elle peut tirer de chacun de ses prêts. Elle y est parvenue, non pas en relevant ses taux d'intérêt, mais en augmentant le montant de ses prêts et en allongeant leurs échéances. Un prêt important à échéance longue procure des revenus d'intérêts plus élevés sans que son coût d'exploitation augmente beaucoup. Cet ajustement s'est reflété dans l'*efficacité du portefeuille*, mesurée par le ratio de *l'encours moyen du portefeuille au montant total des coûts*, ratio qui est passé de 1,67 en 1992 à 2,24 en 1995. L'augmentation de la taille des prêts a entièrement compensé l'alourdissement de leurs coûts unitaires et permis à BancoSol de rester financièrement viable.

#### Les pressions financières ont-elles amené BancoSol à s'écarter de sa mission ?

L'amélioration de l'efficacité du portefeuille grâce à l'augmentation du montant des prêts a permis à BancoSol de résister aux pressions financières induites par la rapidité de son développement, mais la banque ne s'est-elle pas, ce faisant, détournée de sa clientèle initiale ? Pour répondre à cette question, les auteurs expliquent que l'augmentation du montant des prêts distribués par les IM peut être liée à trois facteurs. Il y a :

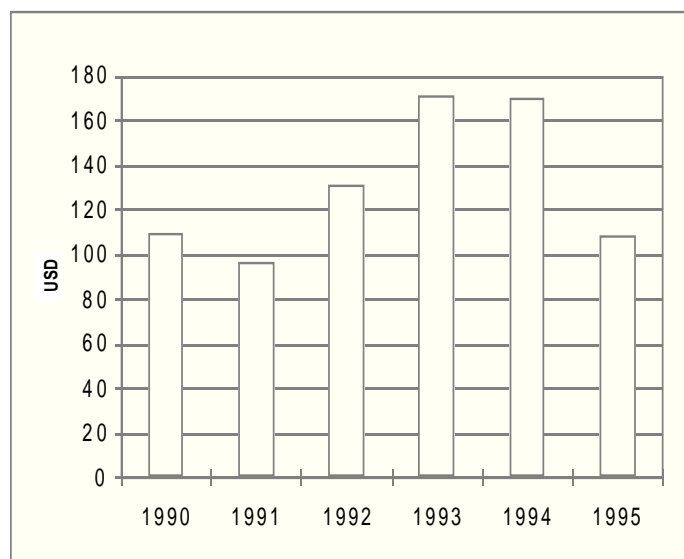
- les augmentations liées à des **choix d'orientation** : elles découlent de modifications des critères de prêt, ce qui peut dénoter un souci d'atteindre des clients plus aisés, auquel cas il *pourrait* y avoir une certaine dérive par rapport à la mission initiale ;
- les augmentations liées à l'**information** : elles résultent d'une meilleure connaissance de la

capacité des clients à rembourser leurs emprunts, ce qui ne *constitue pas* une dérive ;

- les augmentations liées à la **clientèle** : elles sont dues à la demande de prêts plus importants par les clients réguliers et dans ce cas on ne *peut pas* non plus parler de dérive.

Les auteurs signalent que, dans les premières années d'existence de BancoSol, il y a eu une brève période pendant laquelle l'augmentation du montant des prêts aux anciens et nouveaux clients a découlé d'un choix politique. Quelques problèmes de remboursement se sont alors posés, qui sont peut-être imputables à une extension excessive de la capacité d'endettement des emprunteurs, et la politique de la banque a été révisée. Par la suite, l'expansion du portefeuille de BancoSol a été attribuable pour l'essentiel à l'augmentation des prêts liée à une meilleure **information** et à la demande de la **clientèle**, celle-ci étant en mesure d'obtenir des prêts plus importants au fil du temps. Dans ces deux cas, l'augmentation du montant des prêts dénote une relation plus mature avec une clientèle régulière plutôt que la recherche d'emprunteurs plus aisés. Les données relatives au montant des prêts initiaux (graphique 1) montrent que BancoSol ne s'est pas vraiment écartée de sa mission. Le montant des premiers prêts accordés aux nouveaux clients a augmenté en valeur réelle en 1992 et 1993, mais il était revenu au niveau initial en 1995. Ce constat est confirmé par l'analyse des prêts octroyés à la suite d'un premier prêt. Le montant moyen du troisième prêt accordé à des clients réguliers,

Graphique 1 : Montant moyen des prêts initiaux



par exemple, a progressé entre 1992 et 1994, et a diminué en 1995.

Une autre dynamique contribue à augmenter le montant moyen des prêts, et les auteurs l'ont analysée en étudiant l'évolution de la taille des prêts considérés individuellement. Lorsque la progression du nombre des nouveaux clients d'un établissement de microfinancement qui parvient à maturité se ralentit, le pourcentage des nouveaux prêts (plus petits) de son portefeuille diminue, de sorte que le montant moyen des prêts augmente automatiquement, même si la taille des prêts accordés aux clients individuels n'évolue pas.

## 2. Nouvelles exigences en matière de gestion

Le développement rapide de BancoSol et son nouveau statut de banque l'ont également contrainte à adapter son organisation et sa culture. À l'époque de la PRODEM, ses responsables s'étaient attachés à promouvoir une culture d'entreprise informelle qui encourageait l'innovation, l'attachement à la mission de l'entité et la reconnaissance de la contribution de chacun à l'action collective. L'organigramme était simple et plat, et la hiérarchie reposait pour l'essentiel sur les relations interpersonnelles. Cette culture interne convient bien à des méthodes d'attribution du crédit basées sur la confiance entre l'établissement et ses clients.

La culture informelle qui avait si bien servi la PRODEM était moins adaptée aux exigences d'une institution plus large. Il s'est révélé difficile d'intégrer de nouveaux agents et de nouvelles agences au sein de la culture d'entreprise existante. Les dirigeants de l'établissement avaient besoin de meilleurs systèmes d'information pour gérer l'expansion du portefeuille. BancoSol devenait tout simplement une entité plus importante, qui avait besoin d'une structure hiérarchique et de réseaux de communication plus classiques, et exigeait une approche plus commerciale en matière de prise de décision.

BancoSol a réagi en adoptant une organisation plus structurée, des systèmes améliorés et une nouvelle hiérarchie. Elle a recruté des banquiers expérimentés, des spécialistes en ressources humaines, des experts

en gestion de l'actif et du passif, et des spécialistes des systèmes de gestion d'information.

Si elle a dû adopter des structures formelles, BancoSol a néanmoins conservé sa politique de contacts personnalisés avec la clientèle, ce qui explique le faible coût et les faibles risques de ses activités de prêt. C'est ainsi qu'elle a maintenu en particulier des procédures simples et des instruments adaptés aux besoins de ses clients.

Cette approche équilibrée de la structuration de l'organisation traduit l'influence du Conseil d'administration. Le Conseil représente les actionnaires, qui comprennent des ONG, des bailleurs de fonds et des investisseurs individuels. Collectivement, ils sont soucieux de préserver leurs investissements et leur réputation, mais aussi de maintenir l'intégrité de la mission initiale de BancoSol. Le Conseil d'administration s'est rendu compte des nouveaux impératifs en matière de gestion et il a fait preuve de la volonté politique nécessaire pour prendre des décisions difficiles afin d'améliorer l'organisation de BancoSol.

---

$$\begin{aligned} * \text{Rendement des actifs productifs} &= \text{Produits financiers} \\ & \text{Actifs productifs moyens} \\ \text{Marge d'exploitation} &= \\ & [\text{Produits financiers}] - [\text{Coût de financement}] - [\text{Provisions pour créances irrécouvrables}] - [\text{Coûts d'exploitation}] \end{aligned}$$

### Actifs productifs moyens

Ce résumé a été rédigé par Greg Chen, membre du Secrétariat du CGAP. Quelques points fondamentaux sont tirés de *BancoSol : Les défis de la croissance des organisations de microcrédit* par Claudio Gonzales-Vega, Mark Schreiner, Richard L. Meyer, Jorge Rodriguez et Sergio Navajas ; et de l'étude intitulée *Microfinance pour les pauvres?* publiée sous la direction de Hartmut Schneider (Paris, OCDE, 1997). Publications de l'OCDE, disponibles à Paris, Bonn, Tokyo, Mexico et Washington. Gabriela Santa Cruz (USAID, Bolivie) a fourni des données d'informations complémentaires.

Directeur de publication des notes Focus : Mohini Malhotra ; traduction : Département de traduction de la Banque mondiale / Nathalie D'Ambrosio-Vitale ; production : Valérie Chisholm ; Imprimé par : Earthwise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

♻️ Imprimé sur du papier recyclé