

NoteFocus

N° 28

JUIN 2005

BANQUES COMMERCIALES ET MICROFINANCE : DES EXEMPLES D'ADAPTATION RÉUSSIE



Les auteurs de la présente note sont Jennifer Isern, spécialiste principal en microfinance du CGAP ; et David Porteous, consultant.

Les auteurs tiennent à remercier les diverses personnes et institutions qui ont apporté leur précieux concours à l'élaboration de cette note. Les études de cas citées dans la note sont tirées des travaux menés par le CGAP sous la direction de Jennifer Isern, y compris Matthew Brown, Tiphaine Crenn et Gautam Ivatury en 2003-04. Elizabeth Littlefield, Jeanette Thomas et Ousa Sananikone, tous du CGAP, ont contribué à la réflexion grâce à leurs observations judicieuses. Les auteurs voudraient également remercier les représentants de toutes les institutions citées dans cette note d'avoir accepté de faire part de leur expérience.

La prestation de services financiers de détail aux clients à faible revenu est un marché à fort potentiel, et un nombre croissant de banques commerciales a réussi à s'y implanter. Cette note présente les résultats des travaux réalisés récemment par le CGAP, centre de ressources international pour la microfinance appuyé par un consortium de 30 bailleurs de fonds multilatéraux, bilatéraux et privés.

La microfinance renvoie à l'offre de services financiers aux personnes à faible revenu, caractérisés par des opérations de petit montant (d'où l'appellation « micro »), généralement inférieur au PIB moyen par habitant, encore que la définition exacte du terme varie d'un pays à l'autre. Dès les années 70, des pionniers de renom, comme la Grameen Bank au Bangladesh et ACCIÓN en Amérique latine, ont démontré que les pauvres pouvaient être solvables. Aujourd'hui, la microfinance couvre un éventail complet de services financiers — crédit, épargne, transferts de fonds, assurance et crédit-bail, entre autres — fournis, de plus en plus souvent, par des prestataires de services financiers extrêmement divers. En 1998, le CGAP décrivait déjà les banques commerciales comme les « nouveaux acteurs du secteur de la microfinance¹. »

Sept années plus tard, il n'est donc pas étonnant que les banques commerciales jouent un rôle grandissant sur de nombreux marchés de services financiers un peu partout dans le monde. Comparé à nombre de prestataires opérant dans le secteur de la microfinance, les banques commerciales peuvent en effet présenter certains avantages comparatifs, comme un nom et une image de marque reconnaissables par les consommateurs ou une infrastructure et des systèmes en place, ou encore un accès aux capitaux.

Les possibilités commerciales offertes par le secteur de la microfinance suscitent l'intérêt des banques traditionnelles. Dans son numéro de février 2005, *The Banker* contenait un article spécialement consacré à la microfinance. L'éditorial expliquait que les banquiers commencent à peine à comprendre que les pauvres ont des besoins comme tout le monde, et que leur fournir les moyens d'améliorer eux-mêmes leur sort est une stratégie qui est non seulement efficace, mais peut aussi ouvrir les marchés internationaux des capitaux à une clientèle et une classe d'actifs entièrement nouvelles². »

La présente note met également en lumière les récents travaux menés par le CGAP sur les différentes stratégies mises en œuvre par les banques commerciales qui ont réussi à s'implanter sur le marché de la microfinance.

Pourquoi entrer sur ce marché ?

Dans certains pays, les pouvoirs publics obligent les banques à fournir des services financiers, en particulier des crédits, à des secteurs économiques, comme les petites entreprises ou

¹ Baydas, Graham, and Valenzuela, *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*, 1998, www.cgap.org/publications/focus_notes.html

² *The Banker*, février 2005, p. 6



Edifier des systèmes financiers accessibles aux pauvres.



l'agriculture, considérés comme prioritaires au plan social. Or, la contrainte morale ou juridique ne favorise généralement pas l'adoption de modèles de prestation de services viables à long terme.

On constate de plus en plus cependant que les banques commerciales explorent d'elles-mêmes les possibilités ouvertes par la microfinance, certaines s'implantant sur ce marché parce qu'elles estiment qu'il offre des perspectives de profit et de croissance durables.

Les banques commerciales sont confrontées à une concurrence de plus en plus vive sur le marché traditionnel des prestations de détail, ce qui réduit leurs marges. Les banques qui ont une vision à long terme en sont ainsi venues à s'intéresser à de nouveaux marchés qui pourraient leur procurer de nouveaux clients, à des marges de rentabilité acceptables.

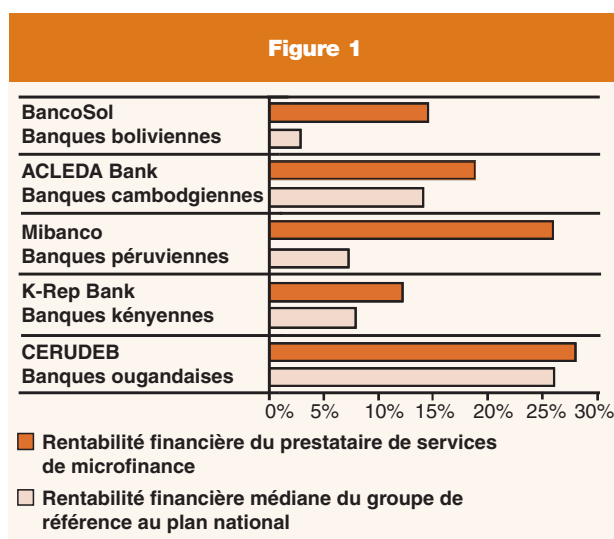
D'après les estimations du CGAP, le marché de la microfinance représenterait jusqu'à 3 milliards de clients potentiels³. Quelque 500 millions de personnes se voient actuellement offrir des services par des institutions financières à vocation sociale. Ces institutions, qui vont des coopératives aux caisses d'épargne postales, fournissent des services financiers débordant largement le cadre classique des prestations offertes par les banques commerciales. Il n'en reste pas moins qu'un nombre important de clients potentiels n'a toujours pas accès à des services de ce type.

Une enquête récente du CGAP a recensé plus de 225 banques commerciales et autres institutions financières formelles opérant dans le secteur de la microfinance⁴. Pour certaines de ces institutions, les activités de microfinance se sont révélées très rentables. Certaines banques spécialisées dans la microfinance sont désormais plus rentables que la moyenne des établissements du secteur bancaire de leur pays (voir figure 1).

Le succès n'est cependant pas garanti. Certaines banques se sont en effet hasardées sur ce marché et ont échoué, parce qu'elles n'en ont pas compris la nature ou ont voulu aller trop vite. Celles qui ont réussi ont tiré un certain nombre d'enseignements qui peuvent être utiles aux opérateurs qui envisagent de s'implanter sur ce marché.

Comment pénétrer ce marché

Il ressort de l'enquête menée par le CGAP auprès des banques opérant dans le secteur de la microfinance qu'il n'y a pas de recette universelle pour pénétrer ce marché. Tout d'abord, chaque banque a des objectifs commerciaux différents, et le cadre réglementaire ainsi que les lois régissant la concurrence varient d'un



Toutes les données datent de la fin 2003. Source: *Bankscope*

pays à l'autre. Les banques qui décident de s'implanter sur ce marché ont le choix entre diverses approches.

On distingue actuellement deux grands types d'approches — directes et indirectes — suivant la manière dont la banque établit le contact avec la clientèle. Certaines banques pénètrent le marché directement en développant leurs opérations de détail pour atteindre un « micro-niveau ». Pour ce faire, elles créent une unité interne ou une entreprise distincte, comme une société de services ou une institution financière spécialisée. D'autres choisissent une approche indirecte en travaillant avec des prestataires de microfinance existants. Le CGAP a recensé six approches discrètes utilisées par les banques pour s'implanter sur le marché de la microfinance.

Prestation directe de services via :

- une unité de microfinance interne,
- une institution financière spécialisée,
- une société de services de microfinance.

Recours à des prestataires existants :

- en sous-traitant les opérations de détail,
- en accordant des prêts commerciaux aux IMF,
- en fournissant l'infrastructure et les systèmes.

Choisir une approche qui soit, dès le départ, adaptée à la fois à la banque et aux circonstances est un important facteur de réussite. Chaque approche est associée à une logique, un profil de risque, des facteurs de succès et des coûts particuliers. La section ci-après décrit le modèle de base et les variantes

³ Christen, Rosenberg, et Jayadeva, *Financial Institutions with a "Double Bottom Line,"* 2004

⁴ Isern, Ritchie, Crenn, et Brown, *Review of Commercial Bank and Other Formal Financial Institution Participation in Microfinance,* 2003.

correspondant à chaque formule et présente certains exemples de banques ayant suivi l'approche considérée. Les arbres décisionnels de la figure 2 montrent les différents facteurs qui déterminent le choix de tel ou tel modèle.

Prestation directe de services

Unité de microfinance interne

Suivant ce modèle, la banque fournit des services de microfinance dans le cadre de sa structure existante, en confiant la gestion des opérations relevant de la microfinance à une unité spécialement créée à cet effet au sein de l'institution (l'unité interne). Cette unité n'a pas de personnalité juridique distincte et n'est pas réglementée séparément de la banque. Ses opérations mobilisent les agents et les systèmes de l'institution.

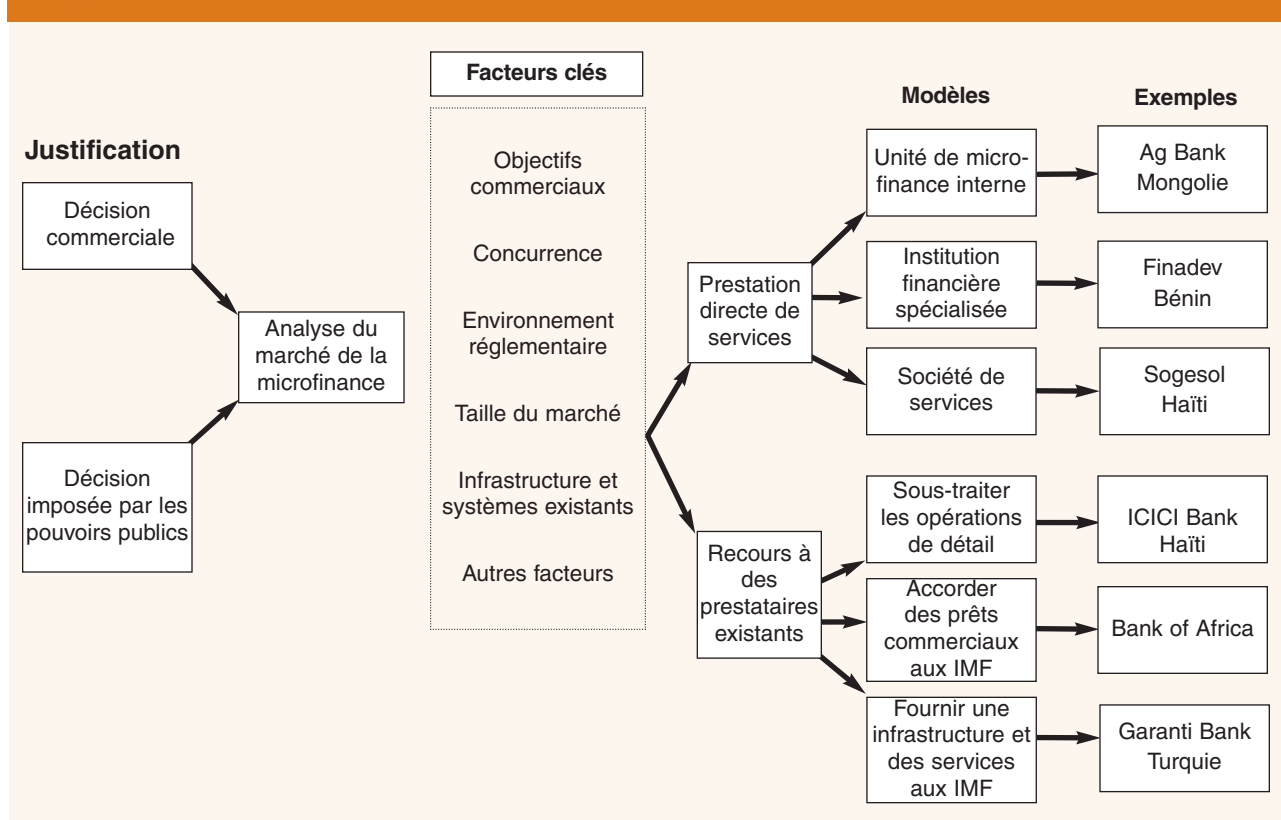
Les banques qui décident de créer une unité interne doivent adapter leurs systèmes et leurs procédures aux besoins spécifiques des opérations de microfinance. Elles peuvent accorder une plus grande marge de manœuvre à l'unité interne en lui permettant de recourir à des systèmes, des procédures de prêt, des politiques du personnel et des règles de gouvernance spéciale-

ment créés à son intention. L'unité peut être rattachée à divers départements institutionnels, au service chargé des opérations de détail, par exemple, ou au département du crédit à la consommation.

La Banque agricole de Mongolie, qui a opté pour cette formule, dispose du réseau d'agences le plus étendu de Mongolie avec 379 implantations (dont 93 % en zone rurale.) La stratégie ambitieuse lancée en 1999 pour privatiser cette banque publique a porté ses fruits. Une fois que la nouvelle équipe de direction a pris ses fonctions, le premier produit offert à la clientèle a été un crédit de trésorerie aux micro- et petites entreprises. Depuis, la banque a étendu sa gamme de prestations pour y inclure les services suivants : produits de transfert, divers produits d'épargne, prêts aux entreprises moyennes, aux retraités et aux éleveurs, prêts sur salaire, et prêts agricoles. Elle a élaboré des produits spécialement destinés à un large segment du marché pour diversifier sa clientèle. Tous les produits ont été conçus de manière à pouvoir être offerts dans les agences par le personnel existant. En février 2004, la banque déclarait les résultats suivants :

- un portefeuille de micro et petits prêts de 19 millions de dollars, pour 13 400 crédits en cours (39 % du total). Le portefeuille total de prêts de

Figure 2 Choix du modèle de prestation de services de microfinance par les banques commerciales



Pour un récapitulatif des profils correspondant à chacun des six modèles, consulter le site www.cgap.org/commercialbanks/profiles.html

la banque représente 50 millions de dollars pour 128 200 crédits en cours. Le montant moyen d'un prêt est de 382 dollars;

- 377 400 comptes d'épargne totalisant 75,5 millions de dollars. Le solde moyen d'un compte de dépôt est de 200 dollars.
- plus de 15 400 transferts nationaux par mois représentant 260 000 dollars. Le montant d'un transfert est de 17 dollars en moyenne ;
- un taux de rentabilité des fonds propres de 44,2 % en 2003 et un taux d'arriérés systématiquement inférieur à 2 %⁵. La Banque agricole est l'une des plus rentables de Mongolie.

Ce modèle est utilisé un peu partout dans le monde, notamment en Tanzanie (Akiba Commercial Bank) ; en Indonésie (Bank Rakyat) ; en Égypte (Banque du Caire) ; en Équateur (Banco Solidario) ; et au Kenya (Cooperative Bank).

Institution financière spécialisée

Au lieu de créer un service interne, la banque peut décider de confier ses activités de microfinance à une entité juridique distincte (l'institution financière spécialisée ou IFS) spécialement créée à cet effet. Une IFS est un établissement agréé et réglementé par les autorités bancaires locales, qui prend généralement la forme d'une société financière ou d'une autre institution financière non bancaire. Il peut s'agir d'une entité en propriété exclusive ou d'une coentreprise associant des investisseurs ou partenaires stratégiques. Elle offre des services de microfinance de détail, notamment l'émission, le décaissement et le recouvrement des prêts, ainsi que d'autres services financiers définis dans ses statuts. L'IFS maintient une personnalité juridique, une structure de gouvernance, une équipe de direction, un personnel et des systèmes distincts de ceux de la banque mère. On peut faire varier ce modèle de sorte que la nouvelle institution puisse utiliser l'infrastructure de la banque mère (espace de bureau, technologies d'information, système comptable, trésorerie, etc.) ou au contraire être plus indépendante et opérer comme une structure entièrement distincte.

En 1995, Financial Bank Bénin s'est lancée dans la microfinance en offrant des crédits habitat et des crédits à la consommation aux salariés et en accordant des prêts à des institutions de microfinance (IMF). À la même époque, cette banque a commencé à offrir des services de guichet gratuits aux IMF auxquelles elle accordait des prêts. Cette expérience a permis à Financial Bank de se familiariser avec les clients du secteur et le profil des transactions qu'ils effectuent. En novembre 1998, la banque a décidé d'étendre ses activités dans

ce domaine et de créer un service interne chargé des opérations de microfinance. Encouragée par son succès grandissant, elle a décidé d'externaliser son service de microfinance en créant une institution financière spécialisée, FINADEV. La nouvelle institution est devenue opérationnelle en juillet 2001 et regroupe plusieurs actionnaires : Dutch FMO, LaFayette Participations, Financial Bank Bénin et Financial Bank Holding.

FINADEV loue des bureaux dans cinq des six agences de la Financial Bank et dispose de deux agences indépendantes. Si les deux principaux cadres dirigeants sont détachés de la banque mère, les autres membres du personnel ont été recrutés séparément. Au départ, nombre des procédures de FINADEV étaient similaires à celles de la banque mère, mais au fil du temps, FINADEV s'est dotée de ses propres procédures d'examen des prêts, services d'information, ressources humaines etc.. En décembre 2003, FINADEV servait 14 000 clients représentant un portefeuille total de prêts de 9,8 millions de dollars ; elle affichait un taux de rentabilité des fonds propres de 5,2 % tout en conservant un portefeuille de qualité élevée, la part du portefeuille à risque (> 30 jours de retard) ne représentant que 1,05 %⁶.

Plusieurs autres institutions financières spécialisées ont vu le jour ces dernières années, comme AHLI Microfinancing Company de Jordan National Bank ; JN Small Business Loans Ltd. de Jamaica National Building Society ; Banco del Estado de Chile et Banestado Microempresas ; et Teba Bank et Teba Credit d'Afrique du Sud.

Société de services

Suivant ce modèle, la banque crée une entité juridique non financière (la société de services) chargée de l'émission des microcrédits et de la gestion du portefeuille. Contrairement aux institutions financières spécialisées, les sociétés de services traitent habituellement des opérations de portée plus réduite et ne font pas l'objet d'une réglementation distincte par les autorités bancaires. Les prêts et autres services financiers (produits d'épargne, transferts, services de paiement, etc.) qu'elles offrent à leurs sociétés clientes sont enregistrés dans les comptes de la banque mère. La société de services a généralement une identité, une structure de gouvernance, une direction, un personnel et des systèmes qui lui sont propres (même si les systèmes d'information

⁵ Dryer, Morrow et Young, *Case Study: The Agricultural Bank of Mongolia*, 2004.

⁶ Entretiens avec le président et le directeur adjoint de Finadev en mai et avril 2004, respectivement ; états financiers et rapport d'activité de Finadev, 2003 ; et site web de Finadev, www.finadev.org.

sont le plus souvent directement reliés à ceux de la banque mère). Celle-ci peut détenir le capital de la société de services en totalité ou en partie. Cette formule offre cependant à la banque mère la possibilité de faire appel à des prestataires de services techniques dotés d'une expertise en microfinance, ainsi qu'à d'autres investisseurs intéressés par une prise de participation au capital de la société, ce que la mise en place d'une unité interne ne lui permet pas de faire. La société de services peut opérer dans des zones spécifiquement désignées, en utilisant soit les agences de la banque, soit des bureaux distincts situés à proximité de la banque.

À la fin de 1999, SOGEBANK l'une des plus grandes banques commerciales d'Haïti, a entrepris, à l'initiative de la direction, de s'implanter sur le marché de la microfinance. SOGEBANK invoque plusieurs raisons pour justifier sa décision de se lancer dans cette activité, notamment l'amélioration du cadre réglementaire par suite de la suppression du plafonnement des taux d'intérêt et de la réduction des réserves obligatoires ; l'effet de démonstration des institutions commerciales qui ont réussi à s'implanter sur ce marché ; la crainte de perdre des clients dans un environnement de plus en plus compétitif ; et la meilleure réputation que peut valoir à la banque le fait d'être perçue comme un opérateur socialement responsable.

SOGEBANK était particulièrement bien placée pour pénétrer ce marché, car elle détenait une part importante des dépôts des petits épargnants et s'était dotée des moyens de traiter de gros volumes de transactions. Soucieuse d'atténuer les risques, SOGEBANK crée alors SOGESOL, une coentreprise avec des partenaires stratégiques. Les premiers prêts aux clients de SOGESOL sont décaissés en novembre 2000 (SOGESOL n'a pas à obtenir son propre agrément bancaire, ce qui lui évite la tâche ardue du reporting financier). Outre des crédits, SOGESOL peut offrir à ses clients des services d'épargne, de paiement et de transfert d'argent. En vertu de l'accord de prestation de services conclu entre SOGEBANK et SOGESOL, SOGEBANK décaisse tous les prêts et les enregistre dans ses livres comptables. En paiement de ses services d'instruction des dossiers de prêt et de gestion du portefeuille, SOGESOL reçoit une commission nette représentant la différence entre le total des revenus au titre des intérêts et commissions sur les prêts qu'elle instruit et le total des coûts et risques encourus au titre du portefeuille qu'elle gère, dont les pertes sur prêts, le coût des ressources au prix du marché, une commission de services d'appui (con-

tractuelle) et une commission de transaction au prorata de la valeur de chaque opération. Trois ans après sa création, SOGESOL comptait une clientèle active de plus de 6 000 clients et gérait un portefeuille évalué à près de 3 millions de dollars. Pendant ces trois années, elle affichait un taux de rentabilité financière moyen de plus de 30 %⁷.

Parmi les autres banques ayant opté pour la formule de la société de services, citons Credife de Banco Pichincha en Équateur et CrediAmigo de Banco do Nordeste au Brésil.

Recours à des prestataires existants

Sous-traiter les opérations de détail

Suivant ce modèle, la banque confie à une IMF d'envergure le soin de distribuer des microcrédits qu'elle enregistre dans ses livres comptables, de prendre des décisions de crédit et d'administrer le portefeuille de prêts, en échange d'un pourcentage du produit des intérêts ou commissions. Cet arrangement s'apparente aux accords de sous-traitance conclus entre les banques et les opérateurs de réseaux de guichets automatiques de banque (GAB) pour le traitement des transactions. Les services de microfinance, notamment de prêt, d'assurance et de transfert d'argent, peuvent porter la marque de la banque ou de l'IMF ou la marque conjointe des deux institutions. La banque peut interdire à l'IMF de servir d'autres banques. Elle peut déléguer entièrement à l'IMF les décisions d'octroi des crédits, si l'IMF a fait la preuve de son aptitude à maintenir un portefeuille de prêts de qualité pour son propre compte, ou elle peut mettre en place une procédure d'examen conjoint. Ce modèle exige toutefois que la banque et l'IMF partagent les risques et les incitations à conserver un portefeuille de qualité. Aussi la banque demande-t-elle parfois à l'IMF de financer une partie du portefeuille de prêts ou de garantir qu'elle sera la première exposée en cas de perte sur une partie du portefeuille. Les compagnies d'assurances peuvent opter pour un modèle similaire en s'associant à une IMF. Dans d'autres cas, des ONG n'ayant pas un statut d'IMF peuvent dispenser une formation ou des conseils financiers personnalisés aux clients de la banque dans le cadre d'une relation informelle avec l'institution concernée.

ICICI Bank a conclu un contrat avec des IMF en Inde pour qu'elles instruisent des microcrédits et

⁷ Lopez et Rhyne, *The Service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance*, 2003 ; et Boisson, *Commercial Banks and Microfinance: Strategic Choice or Temporary Distraction: The Case of SOGESOL*, 2003.

assurent en permanence le suivi et l'administration de ces prêts. Spandana, par exemple, est une IMF basée à Guntur (Andhra Pradesh) qui assure ce type de prestation de service pour ICICI Bank depuis novembre 2003, et qui, à la fin 2004, avait décaissé près de 3 millions de dollars à plus de 20 000 clients au titre de cet arrangement. Le personnel de terrain de Spandana aide les emprunteurs à remplir les demandes de prêt et les billets à ordre au nom de ICICI Bank, décaisse les fonds, recouvre les paiements et assure le suivi des prêts jusqu'à leur terme. Le coût pour l'emprunteur d'un prêt à échéance d'un an est un taux constant de 15 % (soit un taux effectif annualisé de 30 % environ), le même taux appliqué par Spandana lorsqu'elle est le prêteur en titre. Sur ces 30 %, 9,25 % d'intérêts et commissions vont à ICICI Bank et 20,75 % de commission de prestation de services à Spandana.

Pour partager le risque de crédit, ICICI Bank demande à Spandana d'effectuer auprès de la banque un dépôt à terme équivalant à 12 % du montant total des fonds engagés. Spandana peut aussi obtenir de la banque une autorisation de découvert pour ce montant et payer d'emblée une commission de 1 %. En cas de perte, ICICI Bank tire le montant correspondant à partir de cette autorisation de découvert et facture à Spandana un taux d'intérêt de 19 % sur ce montant. ICICI Bank tire ainsi parti de l'expansion rapide d'un portefeuille de microcrédits extrêmement rentable et établit des liens avec des organisations qui ont des antécédents solides, mais des fonds propres insuffisants pour pouvoir emprunter directement⁸.

Au Liban, Credit Libanais, Jammal Trust Bank et Lebanese Canadian Bank sous-traitent toutes leurs opérations de prêt à l'institution de microfinance AMEEN. En Inde, des IMF gèrent certaines relations clients pour le compte de AIG, Aviva, MetLife, ICICI Lombard Royal Sundaram ; et des sociétés spécialisées dans les transferts d'argent, comme Western Union, Vigo et MoneyGram ont recours à des IMF pour fournir une aide à la clientèle.

Accorder des prêts commerciaux aux IMF

Les banques peuvent fournir un prêt à terme ou une ligne de crédit à une IMF pour financer son fonds de roulement ou son fonds de crédit. Ce modèle est l'un des plus courants, car c'est celui qui se rapproche le plus des prêts normalement consentis par les banques commerciales. Ce prêt peut être non garanti, garanti par le nantissement d'actifs ou par un dépôt en espèces ou encore garanti par une tierce partie. La banque peut stipuler dans l'accord de prêt

l'obligation pour l'emprunteur de fournir des états financiers à intervalles périodiques, le droit pour la banque de procéder à des inspections, ainsi que d'autres clauses financières.

De nombreuses banques un peu partout dans le monde fournissent des prêts commerciaux aux IMF. Plusieurs facteurs indiquent si une IMF est prête à recevoir des ressources commerciales :

- elle peut fournir immédiatement des informations financières ;
- elle est dotée d'une bonne gouvernance et d'une direction compétente, soucieuse de rentabilité et d'efficacité ;
- elle a un portefeuille de prêts de qualité, des procédures de provisionnement et d'abandon de créances adaptées ;
- elle dispose de systèmes d'information qui génèrent en temps voulu des rapports fiables et pertinents ;
- elle offre de bonnes perspectives de croissance.

Fournir une infrastructure et des services aux IMF

Dans certains cas, la banque donne à une institution de microfinance et à ses clients accès à son réseau d'agences ou de GAB et à ses fonctions d'interface avec la clientèle (y compris les services de caisse) et fonction administratives, qu'il s'agisse de services informatiques ou du traitement des transactions. En échange, la banque perçoit des commissions ou des frais périodiques de l'IMF et de ses clients, en fonction des clauses de l'arrangement contractuel. Le traitement des transactions est la forme la plus simple et la plus courante de la relation qui peut ainsi s'instaurer entre une banque et une IMF, et c'est généralement la formule qui présente le moins de risques. Dans certaines variantes du modèle l'IMF peut placer ses propres employés dans une agence de la banque pour fournir des services à sa clientèle ou bien utiliser l'infrastructure de la banque (par exemple ses GAB et ses guichets) pour décaisser les crédits et recouvrer les remboursements, opérer des transferts nationaux et internationaux ou effectuer des opérations de change. Les clients peuvent ouvrir un compte directement auprès de la banque ou bien recevoir les fonds du crédit et rembourser leur prêt par l'intermédiaire du compte détenu par l'IMF à la banque. Les fonctions administratives peuvent être assurées par la banque si les systèmes d'information de gestion des deux institutions sont compatibles.

⁸ Entretiens avec la direction d'ICICI Bank, octobre 2003 et avril 2004.

Garanti Bankansi est une banque commerciale privée, la troisième plus grande banque de Turquie en volume d'actifs. Cette banque dispose d'un réseau de 329 agences et de plus de 800 GAB dans les pays ; elle offre des services bancaires par téléphone et Internet ; et elle est réputée pour son service client. À la fin de 2001, Garanti a commencé à fournir des services à Maya Enterprise for Microfinance, une petite société de microfinance cliente. Compte tenu de l'infrastructure très développée de la banque, Maya a négocié avec Garanti un contrat de prestation de divers services, et cette relation commerciale s'est révélée mutuellement avantageuse. Garanti donne accès à son réseau d'agences et à ses services électroniques aux clients de Maya, lesquels bénéficient d'un service préférentiel de la part des agents de Garanti, pour toutes les opérations de décaissements, de remboursement et de suivi de prêts. Maya investit tout capital improductif dans la banque et utilise cette dernière pour ses opérations de comptabilité de la paie. Les chargés de prêt de Maya aident les clients à remplir les formulaires nécessaires à l'ouverture de comptes-chèques et de comptes d'épargne auprès de Garanti et à l'obtention de cartes donnant accès aux GAB de la banque⁹.

De nombreux établissements optent pour ce modèle un peu partout dans le monde, comme Banamex et Banco Bital avec Compartamos au Mexique, Alta Bank avec FINCA Tomsk en Russie, et Procredit Bank avec Constanta Foundation en Géorgie.

Prochaines étapes

Les banques commerciales qui souhaitent tirer parti des possibilités offertes par la microfinance doivent soigneusement évaluer les facteurs énumérés dans l'arbre décisionnel présenté plus haut, en particulier les objectifs qui sont les leurs, la taille potentielle du marché, la concurrence à laquelle elles risquent de se

heurter, le cadre réglementaire existant, ainsi que l'infrastructure et les systèmes dont elles disposent actuellement.

Compte tenu des différences qui existent entre les activités bancaires classiques et la microfinance, les banques commerciales doivent considérer la prestation de services de microfinance comme une nouvelle activité commerciale et soumettre cette activité au même type d'analyse que conduirait une entreprise désireuse d'entrer sur un nouveau marché. Tout d'abord, les clients et les produits qui caractérisent la microfinance peuvent poser des risques différents de ceux liés aux activités bancaires traditionnelles. Les différents modèles décrits précédemment sont associés à toute une gamme de risques pour les banques pouvant être gérés par divers moyens. Toute banque qui souhaite entrer sur ce marché doit tenir compte de ses intérêts et de sa capacité institutionnelle, de la concurrence et d'autres facteurs du marché. Deuxièmement, les banques qui se lancent dans la microfinance devront élaborer de nouveaux produits qui répondent aux besoins de la clientèle qu'elles visent. Si elles veulent fournir ces produits de manière efficace, elles devront généralement adapter leurs systèmes et leurs procédures et fournir aux agents chargés de cette nouvelle clientèle et de ces nouveaux produits une formation et des incitations spéciales.

Les différents modèles qui s'offrent aux banques commerciales pour pénétrer le marché de la microfinance sont certes en évolution, mais aucun ne donnera de bons résultats s'il n'est pas porté par la vision et l'engagement du conseil d'administration et de la direction. Sans cela, il est peu probable qu'une banque se donne les moyens humains et financiers de faire de la microfinance un segment rentable de son activité.

⁹ Correspondance électronique avec le conseiller technique du Secours catholique et le directeur de la Maya Foundation, mai 2004. Consulter le site web Garanti Bankasi à l'adresse suivante : www.garanti.com.tr.

Encadré 1 Servir les exclus des services financiers – Les clés de la réussite

- **Engagement** du conseil d'administration et de la direction, désignation de « champions internes » efficaces et respect de la stratégie commerciale de base de la banque
- **Connaissance** des meilleures pratiques de la microfinance et des modalités de prestation de service aux clients
- **Infrastructure** located conveniently for clients
- **Produits** spécialement adaptés aux clients à faible revenu et aux marchés informels
- **Systèmes et procédures** adaptés aux opérations de microfinance permettant, par exemple, d'assurer un suivi immédiat en cas de retard de paiement
- Fournir aux agents chargés des nouveaux clients, produits et systèmes de prestation une **formation** et des incitations spéciales

S'implanter sur le marché de la microfinance est une entreprise de longue haleine, et aucune banque ne doit s'attendre à en tirer des bénéfices immédiats. Mais l'évolution des modèles et des courbes de rentabilité des opérateurs qui

ont su se faire une place sur ce marché amène de plus en plus de banques à voir le bien-fondé à long terme d'une telle entreprise. Le marché potentiel qui s'offre aux banques capables d'attirer cette clientèle est immense.



Lectures recommandées

"Banks Can Reach Out to the Poor," *The Banker* (2 février 2005): 6.

"Microfinance Joins the Mainstream," *The Banker* (2 février 2005): 12.

Pierre-Marie Boisson, "Commercial Banks and Microfinance: Strategic Choices or Temporary Distraction, The Case of Sogeso", document présenté au séminaire AFRICAP "Financing Growth in Africa through Commercial Capital," Dakar, Sénégal, 25 avril 2003, www.africapfund.com/site/rubrique.php?id_rubrique=45.

Robert Peck Christen, Richard Rosenberg et Veena Jayadeva, *Financial Institutions with a "Double Bottom Line": Implications for the Future of Microfinance*, Étude spéciale du CGAP n° 8 (Washington : CGAP, juillet 2004), www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_8.pdf.

Jay Dryer, Peter Morrow et Robin Young, "Case Study: The Agricultural Bank of Mongolia", document présenté à la conférence organisée par l'Institut de la Banque mondiale "Scaling Up Poverty Reduction", Shanghai, Chine, mai 2004, www.worldbank.org/wbi/reducingpoverty/docs/newpdfs/case-summ-Mongolia-Agricultural-Bank.pdf.

Jennifer Isern, Anne Ritchie, Tiphaine Crenn et Matthew Brown, "Review of Commercial Banks and Other Formal Financial Institution Participation in Microfinance", novembre 2003, www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1/19104.

Jennifer Isern, Anne Ritchie, Tiphaine Crenn, Tamara Cook et Matthew Brown, "Banks Entering Under-served Markets—Factors for Success", novembre 2003, www.microfinancegateway.org/files/18155_Success_Factors_of_FFI.pdf.

Cesar Lopez et Elizabeth Rhyne, "The Service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance", *ACCION Insight* 6 (septembre 2003), www.accion.org/micro_pubs_list.asp.

Liza Valenzuela, "Getting the Recipe Right: The Experience and Challenges of Commercial Bank Down-scalers", chapitre 3 de *The Commercialization of Microfinance*, ed. Deborah Drake et Elisabeth Rhyne (Bloomfield, Conn., États-Unis : Kumarian Press, 2002).

Liza Valenzuela, Doug Graham et Mayada Baydas, *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*, Focus Note n° 12 du CGAP (Washington : CGAP, juillet 1998), www.cgap.org/docs/FocusNote_12.pdf.

Pour en savoir plus sur la microfinance

Le Portail Microfinance (www.lamicrofinance.org) est un portail consacré à la microfinance donnant accès à un large éventail de ressources, dont une bibliothèque en ligne de documents électroniques, des liens vers des études de cas et une base de données de consultants.

The MIX (www.themix.org) offre des informations sur les institutions et les fonds spécialisés dans la microfinance et sur les organisations qui les appuient. Ce service fournit aussi des données de référence qui permettent de comparer les résultats obtenus par les institutions présentant certaines similitudes du point de vue de leur implantation géographique, de l'envergure de leurs opérations ou d'autres caractéristiques particulières.

N'hésitez pas à faire lire cette note à vos collègues ou à nous demander des exemplaires supplémentaires du présent numéro ou d'autres numéros de la série.

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur cette note au CGAP.

Le Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres (CGAP) est un consortium regroupant 33 organismes de développement qui appuient l'offre de services de micro-finance. Pour de plus amples renseignements sur le CGAP, consulter le site web www.cgap.org.

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

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

Courriel :
cgap@worldbank.org

Site web :
www.cgap.org

