

**L'INDUSTRIE DE LA MICROFINANCE :
CONCEPTS, MODES DE FONCTIONNEMENT
ET RISQUES**

**Observatoire de la
Francophonie économique**

Montréal le 10 Août 2018 / 12 h

Fouzi Mourji
Université Hassan II – Casablanca
E-mail: fmourji@gmail.com

SOMMAIRE

Questions abordées

- Qu'est-ce que la microfinance ?
- Pourquoi la microfinance?
- Fondements théoriques – procédures / aperçu des « bonnes pratiques » en microfinance
- Typologie des IMF et de leur clientèle
- Discussion de la crise de la microfinance
- Exemple d'étude du scoring en microfinance

Quelques définitions

- La microfinance: services financiers de **proximité**, destinés et adaptés aux populations démunies, exclues des systèmes formels de financement.
- Permet de « régulariser » l'activité des ME (UPI) et les revenus des ménages... / **Inspirée de pratiques financières informelles** (tontines): effets sur leur niveau de vie (régime alimentaire, éducation et santé / cf. – Etude d'Impact,)
- Raisons **économiques et financières** expliquent l'émergence et le développement de la microfinance:
 - Insuffisances des réformes macroéconomiques et financières (rétablissement des principaux équilibres, mais croissance insuffisante / développement chômage et pauvreté, de l'auto emploi et d'activités informelles)
 - Coûts exorbitants des services financiers sur le marché informel
 - Montants requis trop faibles pour intéresser le système formel de financement (+ coûts de l'information)

Le micro-crédit ?

- Faible montant (Q ciblage des pauvres : ref PIB/T, conso décile...)
- Sur une courte période
- Renouvelable avec des montants progressifs
- Sans garantie matérielle
- Groupe solidaire ou capital social / évaluation ad-hoc
- Destiné à la production (au départ!) / micrologie...

Analogie aisée pour: i) la microépargne, ii) la microassurance, iii) les transferts (faibles montants / Rural-Urbain – coûts in informel → adaptation.

Définitions de la microfinance (suite)

Remarques:

1. le fonctionnement de la **microfinance** semble apporter réponses aux questions **théoriques soulevées par le fonctionnement du marché du crédit** : **asymétrie d'information** (prêteurs –emprunteurs) et **sélection adverse, aléa moral** (proximité, monitoring / accompagnement). Les modèles de référence supposent, par exemple, que les emprunteurs ont une information privée qui concerne soit leurs caractéristiques intrinsèques (Jaffee et Russel, 1976), soit les caractéristiques de leurs projets d'investissement (Stiglitz et Weiss, 1981). Et cette information est insuffisamment partagée. Voir aussi - (Stiglitz, 1990 ; Besley et Coate, 1995 ; Diagne, 1998).
2. Grande **diversité** :
 - des programmes,
 - des procédures : durée, taille des groupes, population ciblée, degré de pauvreté, genre... garantie ad-hoc, intérêt pour les femmes, ou des activités...)
 - des contextes réglementaires (type de supervision, types de services autorisés...) / d'où produits et services offerts divers
 - Institutionnelle : sous le vocable IMF : des IMC, des Mutuelles, des IFNB... Des banques sectorielles (pour les agriculteurs par exemple), ou certaines commerciales, font également de la microfinance (CMS au Sénégal, BRI, Grameen, Bancosol...)

Les bonnes pratiques de la microfinance ou la professionnalisation des IMF

- L'objectif est de fournir des services **efficaces, durables et indépendants**.
- Les quatre F de la microfinance:
 - **Focus** (du côté de l'O, de la D et à nuancer pour l'individuel élevé)
 - **Fast** (pour l'octroi avec la ponctualité et pour les remboursements/retards)
 - **Flexible** (s'adapter/demand driving, tout en respectant les règles de viabilité de l'IMF: conditions de remboursement, taille et constitution des groupes...)
 - **Friendly** (respect, responsabilité, neutralité)

Bien d'autres recommandations communes à tous programmes de gestion: décentraliser le processus d'octroi, optimiser le temps des AC(ex: ASA), système d'incitations adéquat et **SIG**...

Exemples de bonnes pratiques

La question du taux d'intérêt

La spécificité des **services financiers de proximité**

Nous considérons le cas de deux IMF qui accordent chacune un prêt de 1000 DH à des clients appartenant à des groupes de garantie solidaire (cautionnement Mutuel). La durée du prêt est sur 4 mois et le taux d'intérêt est fixe

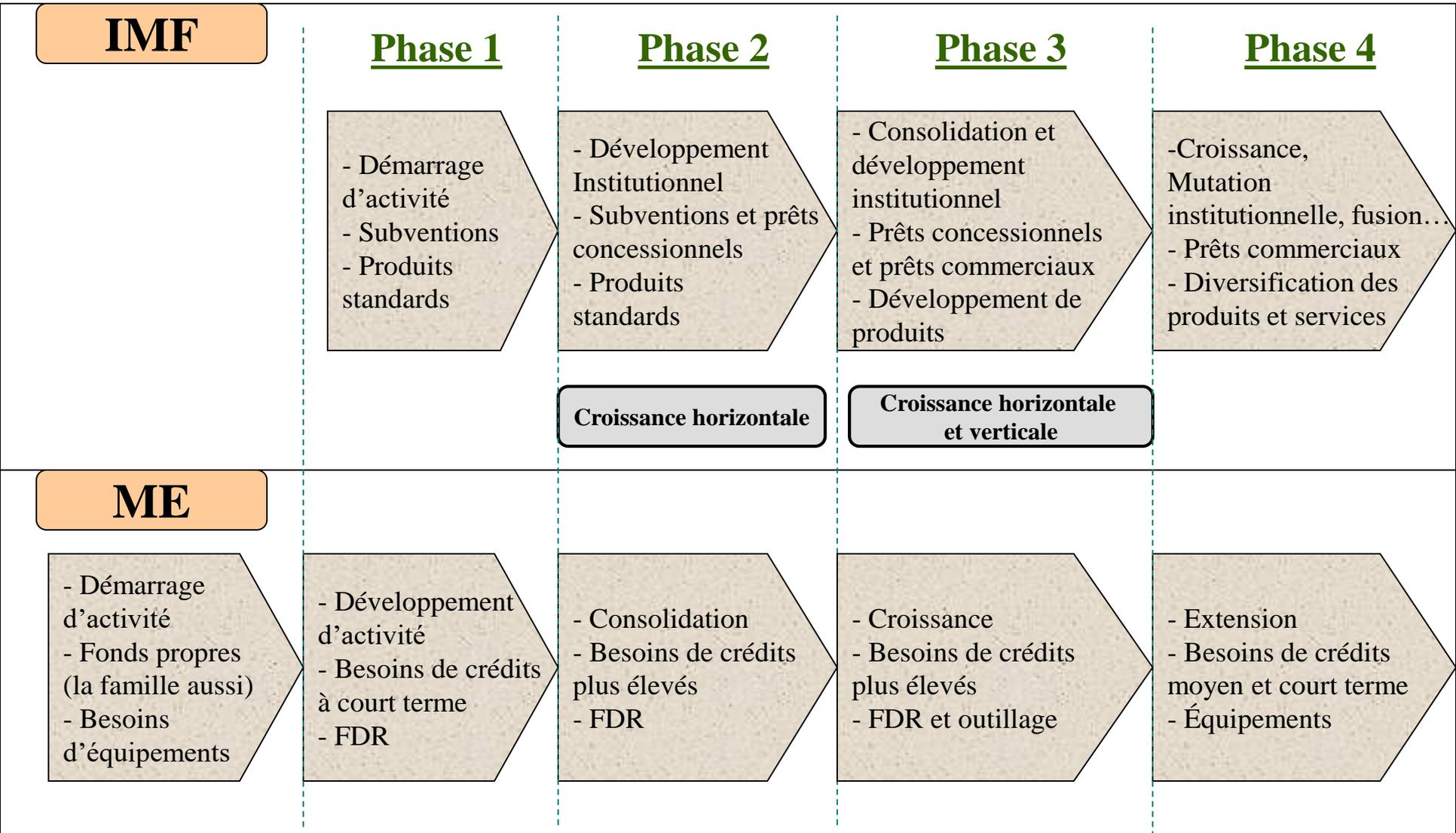
Modalités / Procédures	IMF 1	IMF 2
Taux d'intérêt	0% Elle fait du « social » coût = 0 DH	2 % par mois coût sur 4 mois 80 DH
Nombre de réunions avant le prêt et lieux	4 au siège de l'IMF	4 dont 1 seule au siège de l'IMF
Coûts de transactions - de déplacements - d'opportunité (absences du travail)	4 X 2 X 6 DH = 48 DH 4 X 50 DH = 200 DH	1 X 2 X 6 DH = 12 DH (1 X 50) + (3 X 20) = 110 DH
Les remboursements - frais de déplacements - opportunité	Tous les 15 jours Au siège 8 X 2 X 6 DH = 96 DH 8 X 50 DH = 400 DH	Tous les 15 jours Sur le terrain 0 8 X 20 DH = 160
Coût du crédit	744 DH	362 DH
Coût en % du prêt	74 %	36,2 %

La croissance des IMF : les principales questions

- Récapitulatif des questions préalables à un plan de croissance:
 - l'environnement (le contexte : le marché cible et la concurrence)
 - la mission de l'IMF (réorientation stratégique: produits, zones, population...)
 - le potentiel : selon la composition du CA, la structure des états financiers / Fonds propres ou quasi-Fd...
 - L'Etat du portefeuille : le PAR ? (développer, maîtriser la croissance ou redresser ?)

Les phases de développement des IMF

(des risques inhérents à chaque phase...)



Les défis de la croissance

Le marché parvenant à maturité, une croissance pérenne devient plus difficile alors que la pression concurrentielle s'accroît ainsi que les risques internes et externes

Accélération des taux de croissance

Avantages de la croissance

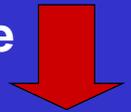
- Espace ouvert dans le marché
- Faible concurrence
- Exigences restreintes de la clientèle
- Financement « facile »
- Modèles de croissance bien établis



Ralentissement des taux de croissance

Obstacles à la croissance

- Saturation du marché
- Concurrence accrue
- Sophistication de la clientèle
- Pressions du financement et de la pérennité
- Complexité organisationnelle



Saturation du marché

Expansion du marché

Développement du marché

Marché embryonnaire

Durée

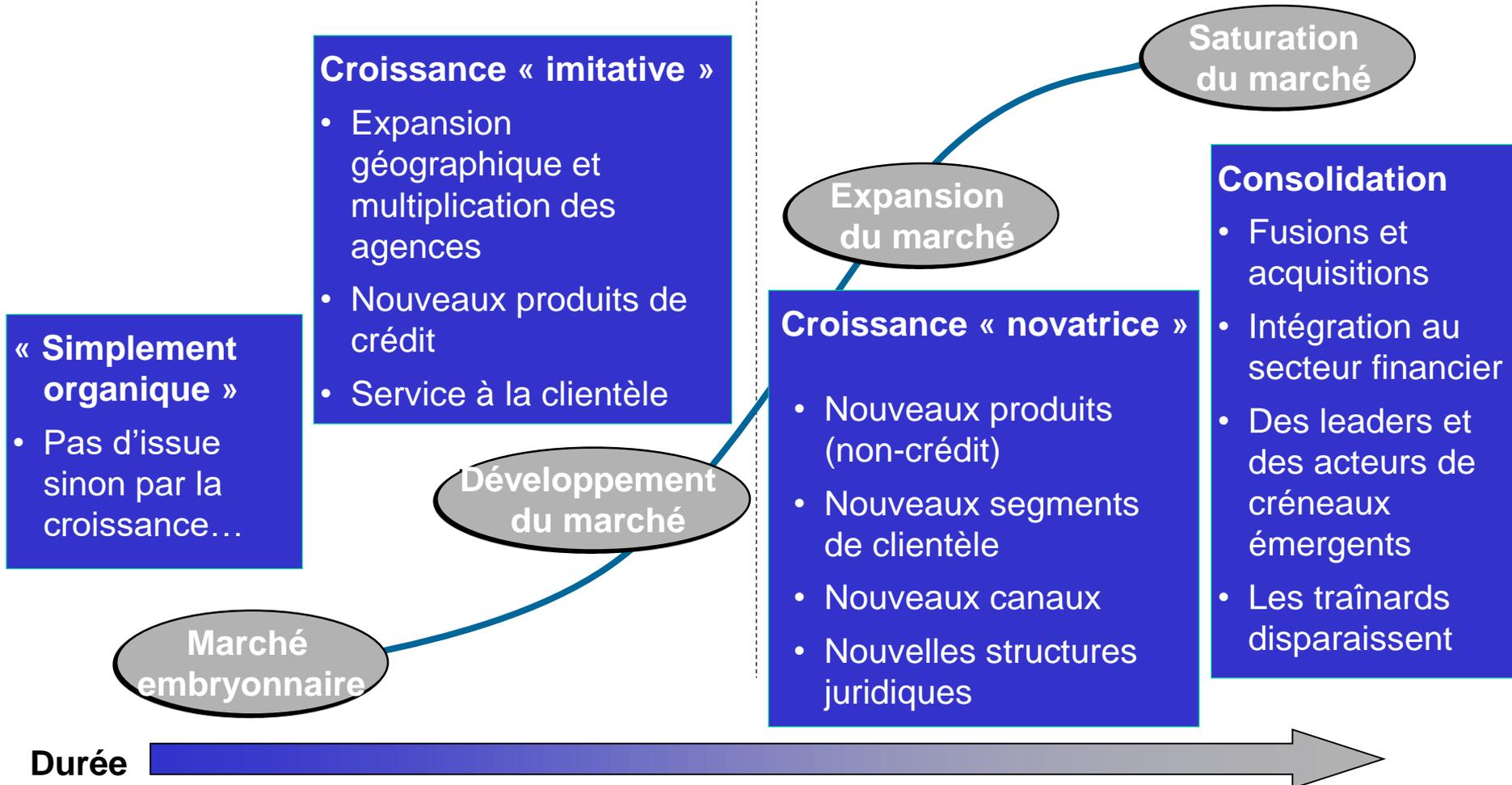


Les défis de la croissance

Des marchés plus concurrentiels incitent à des stratégies de croissance plus ambitieuses et plus novatrices

Accélération des taux de croissance

Ralentissement des taux de croissance



Croissance et stratégie des IMF

Les IMF disposent d'une large gamme d'opportunités de croissance – le défi consiste souvent, non pas à les identifier, mais à choisir celles qui conviennent le mieux



1. Quel est mon objectif stratégique de croissance ?
2. Comment puis-je évaluer les opportunités concurrentes ?

La clientèle des IMF

Typologie du Secteur Informel

Quelques repères

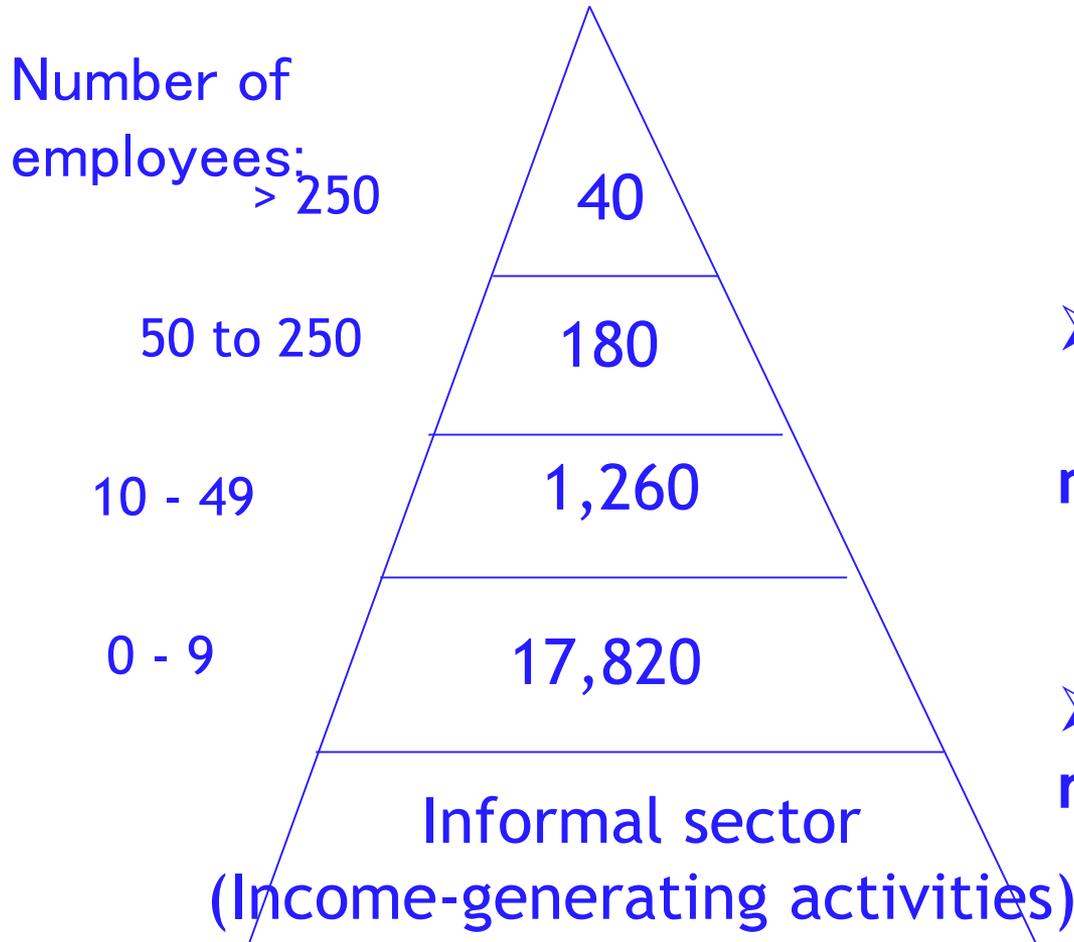
- 92% des entreprises en Europe ont moins de 10 salariés
- 76 % des 23 millions d'entreprises US sont sans salarié (cad microentreprises consistant en 1 auto-entrepreneur / auto-emploi)

NB: dans les **PED**, **ME** => **Secteur Informel**

- Le BIT (2014): la part de l'économie informelle atteint 55% en Amérique latine, 45 à 85% dans les pays d'Asie et près de 80% en Afrique.

Schéma pour visualiser la réalité en Europe

Number of enterprises in Europe (thousands)



➤ **92% of enterprises in Europe are microenterprises (0 - 9)**

➤ **Informal sector represents 10 to 15% of GDP**

LE SECTEUR INFORMEL

LES TRES PETITES ENTREPRISES (TPE)

Des TPE ayant la patente et RC, mais ne déclarant rien à la CNSS

Taxées avec déclaration bilancielle

Taxées avec forfait

Niveau 1
d'informalité

Des TPE ayant la patente (avec local)

Niveau 2
d'informalité

Des TPE complètement informelles (avec ou sans local)

Niveau 3
d'informalité

LES MICROENTREPRISES

- des UPI de très faible dimension
- auto-emploi
- une personne accompagnée d'un aide

Indicateurs de performance des IMF

- Ratios de viabilité (et question du retraitement) / PAR ...
- Mais l'évaluation des IMF inclut aussi des informations relatives :
 - Au profil institutionnel et Gouvernance : l'historique, la mission et la vision, la composition et l'implication du CA, l'existence de contrôle interne et l'organigramme évolutif ?
 - À la politique d'épargne et de crédit (procédures d'octroi, de remboursement, «application» du manuel de procédures... pérennité), sécurisation, refinancement, politique des provisions...
 - Au type de reporting, à l'analyse des points forts et des faiblesses de l'IMF, et au contexte du pays / région.
- * Spécificité du **Scoring** en microfinance

Quelques mots / la crise de la Microfinance

La crise de la MF : manifestations et causes

- Augmentation du PAR
- Tendances à « effacer » (avec un mauvais suivi)
- Résultats nets en baisse=> tensions /Fonds propres
- Partenaires moins favorables: Taux bancaires ++, prêts concessionnels - - (le risque affecte l'image),
- Mise à l'épreuve des IMF : SIG (information à temps), reporting / suivi (clients en déshérence/départs AC)
- RH: organisation (recouvrer ou prospecter et développer ?) ...

Les causes

1. Les causes **exogènes** / à **ne pas exagérer** :
 - Conjoncture économique défavorable: inondations, crise politique (ex: printemps arabe), avec des externalités négatives...
 - Crise dans le secteur du crédit / Cas du Maroc Faillite / fermeture d'une IMF consœur (abandon des remboursements, arrêt des octrois...)
 - Interférence politique: position défavorable de « leaders » opportunistes (discours à l'approche d'élections...)

Les causes (suite)

- 2. les causes **endogènes**: à **considérer** (comme risque) **même en période croissance et de bons indicateurs de performance financière**
 - « vieillissement » des produits/ banalisation du travail (notamment au niveau des agents de crédit) =>
 - Insuffisante préparation des crédits: i) pour PS /non réelle formation des Groupes; ii) pour PI / insuffisante analyse des besoins, de la capacité d'absorption et de remboursement... dans les deux cas, pas de monitoring (**défaillance de la proximité** / un fondamental de la MF)
 - Carrière « bloquée » des AC et revendications (ancienneté)

Les pistes de solutions :

retour aux fondamentaux et innovations

1. Vis-à-vis des clients

- Avant les octrois: bien superviser l'auto-sélection / PS et prudence dans PI ; surendettement / centrale de risques
- Après l'octroi : i) le monitoring de qualité (sensibiliser), ii) gérer intelligemment les rééchelonnements, iii) innover en nature de produits adaptés pour mieux répondre aux besoins des clients et iv) fidéliser la clientèle en diversifiant les produits (transferts, microassurance).

Les pistes de solutions (suite): retour aux fondamentaux et innovations

2. En interne :

Renforcer le contrôle interne (procédures)

Réviser le système des primes (rôle de la qualité du portefeuille versus sa taille...)

Diagnostic social / le réalisable ? (négocier des départs...) et transparence/partage de l'information, y compris financière

Améliorer la Gouvernance: relation CA Equipes opérationnelles (dirigeants) / et ceux-ci avec les équipes de terrain , au niveau « Transformation

Un exemple d'étude pour comprendre la crise

Analyse des déterminants de la qualité du
portefeuille d'une IMF: utilisation des
données du SIG (Niveau Succursales puis Niveau clients)

Les enseignements tirés de la littérature

- Les femmes présentent des taux de remboursement plus élevés

(Armendáriz de Aghion et Morduch, 2005 ; Montalieu, 2002 ; Lanha, 2002)

- Les prêts solidaires sont mieux remboursés

(Sengupta et Aubuchon, 2008; Besley et Coate, 1995)

- Rôle essentiel de l'agent de crédit

(Ahmad, 2003 ; Guérin, et al., 2011)

- Importance du mode de gouvernance

(Mersland et Strom, 2009; Guérin et al., 2011)

Présentation des données & Méthodologie

Objectifs :

- Sortir du système de scoring classique (car in Banques standardisation des procédures...) et regarder les effets des caractéristiques de l'offre sur la qualité des remboursements
- **Les Moyens**
 - Exploiter les données fournies sur la période 2009-2012
- Utiliser le modèle sur deux IMF afin de pouvoir en tirer des généralités



Présentation d'ATTAWFIQ

ATTAWFIQ
MICRO-FINANCE

- Fondée en 2000 par le groupe Banque Populaire
- Demeure à ce jour une des IMF les plus importantes du Maroc (2^e IMF du pays)
- En 2012 : 341 branches, plus de 200 000 clients et en encours de 1,6 milliards de dirhams

Présentation d'AMSSF

- Fondée en 1994
- Se spécialisa dans le Microcrédit en 1999 / Première IMF à faire du microcrédit dans le centre Nord du pays
- En 2012: 44 branches pour 1300 clients et en encours de 50 millions de dirhams

Présentation de la base de données

- Données fournies à partir des SIG des IMF, destinées au suivi des clients
- Période : 2009 à 2012
- Variables fournies:
 - Portefeuilles à risque à 30, 60 et 90 jours
 - Nombres de clients par succursale
 - Nombre d'agents de crédit par succursale
 - Nombres de femmes et d'hommes par succursale
 - Nombres de prêts solidaires et individuels
 - Encours par succursale

Variables créées:

- Part de femmes par succursale
- Part de prêts solidaires
- Nombre de clients par agent de crédit en t et t-1
- Encours par agent de crédit
- Moyenne des PAR 30 par région en t et t-1

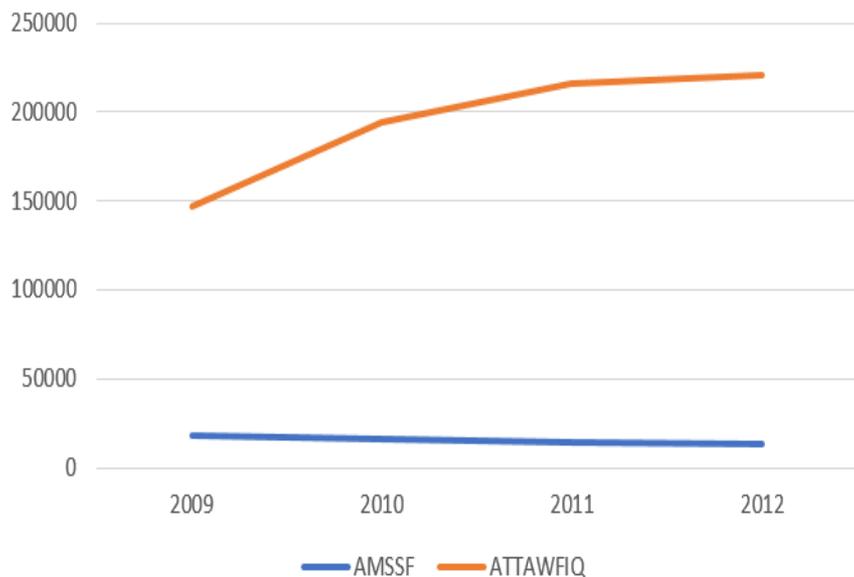
	2009	2010	2011	2012
ATTAWFIQ	219	314	334	341
AMSSF	45	43	43	44



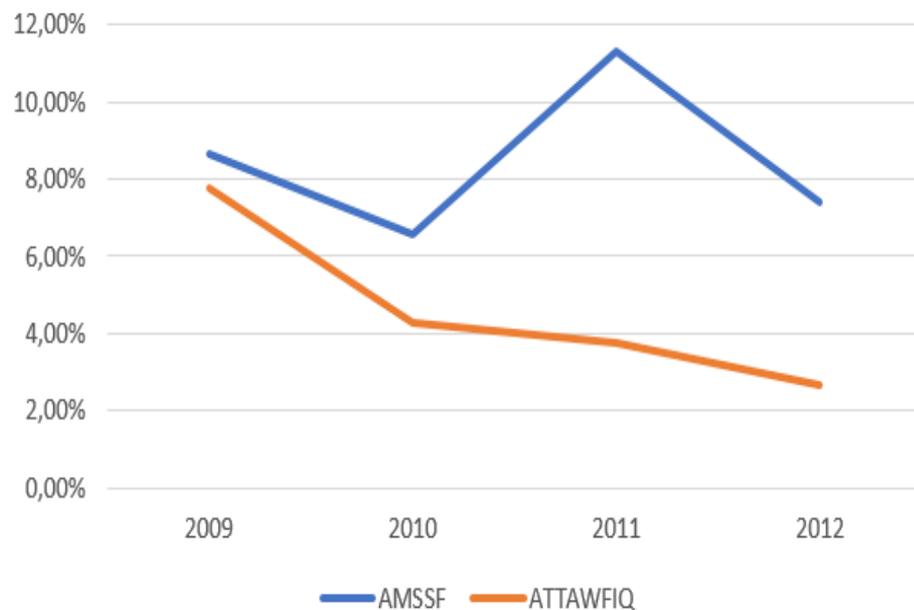
Total des

Comparaison des IMF

Nombres de clients actifs



PAR à 30 jours en %



Modélisation

Notre modèle est le suivant :

$$PAR30_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PartFemmes_{i,t} + \beta_2 \log(clientsAG)_{i,t} + \beta_3 \log (clientsAG1)_{i,t} + \beta_3 \log(encoursAG)_{i,t} + \beta_4 partsolidaires_{i,t} + \beta_5 MoyenneRGN_{i,t} + \beta_6 MoyenneRGN1_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

- 2 régressions sont réalisées, une avec prise en compte des points aberrants, une sans
- Signe + attendu pour : $\log (clientsAG1)$, $(MoyenneRGN)$, $(MoyenneRGN1)$
- Signe – attendu pour : Part de femmes, part solidaires, $\log (encoursAG)$

	AMSSF	ATTAWFIQ	AMSSF n°2	ATTAWFIQ n°2
<u>Partfemmes</u>	-0.041* (0.023)	-0.026*** (0.005)	-0.070*** (0.011)	-0.025*** (0.001)
<u>Log(clientsAG)</u>	-0.055*** (0.017)	0.003 (0.004)	-0.030*** (0.011)	-0.033*** (0.001)
<u>Log(clientsAG1)</u>	0.021** (0.010)	0.011*** (0.001)	0.026*** (0.007)	0.035*** (0.001)
<u>Log(encoursAG)</u>	0.007 (0.014)	-0.026*** (0.004)	(0.007) (0.007)	-0.018*** (0.001)
<u>Partsolidaires</u>	0.022 (0.028)	-0.027*** (0.006)	-0.009 (0.016)	-0.024*** (0.002)
<u>MoyenneRGN</u>	0.257*** (0.074)	0.248*** (0.036)	0.181*** (0.040)	0.324*** (0.028)
<u>MoyenneRGN1</u>	-0.062 (0.086)	0.097*** (0.025)	-0.032 (0.044)	0.060*** (0.023)
Constante	0.128 (0.123)	0.338*** (0.039)	0.197*** (0.072)	0.287*** (0.010)
Observations	129	797	111	786

Modèle des moindres carrés généralisés.

Présentation des résultats

■ Régression n°1

- La part de femmes, $\log(\text{clientsAG1})$ et la moyenneRGN sont significatives pour les deux IMF
- le log de client par agent en t est significatif pour AMSSF
- $\log(\text{encoursAG})$, la part de solidaire et la moyenneRGN1 sont significatives pour ATTAWFIQ / pour AMSSF, peu de variabilité inter-régionale (vérifier N)

■ Régression n°2

- Toutes les variables deviennent significatives pour ATTAWFIQ
- Amélioration de la significativité de la part des femmes et du $\log(\text{clientsAG1})$ pour AMSSF

Résultats

- Une part de femme importante, un encours par AC élevé, un grand nombre de prêts solidaires réduisent le PAR à 30 J
- Plus il y a de clients par agent de crédit plus le PAR augmente
- Pour ATTAWFIQ il y a un effet de contagion à l'intérieur des régions (significativité de la variable retardée)
-

Conclusion

- L'offre joue aussi un rôle sur la qualité de remboursement

- Quelques recommandations :

Dans la politique d'octroie du prêt:

- ✓ Privilégier les femmes et les groupes solidaires

Dans la gestion de l'IMF

- ✓ Ne pas augmenter trop rapidement l'effectif client

Conclusion

- La crise qui a touché la microfinance n'est pas « systémique », elle ne signifie que le modèle soit obsolète. Il s'agit d'une crise due à une croissance mal maîtrisée et une mauvaise gestion interne
- Le microcrédit doit donc continuer à être développé, de manière saine et contrôlée, afin de continuer son objectif de réduction de la pauvreté

MERCI DE
VOTRE ATTENTION

ANNEXES : Les définitions

Prêt moyen distribué durant la période : $\frac{\text{valeur des prêts distribués durant la période}}{\text{Nombre de prêts distribués durant la période}}$

Ici il faut considérer l'ensemble des prêts (ceux des nouveaux clients et ceux des clients qui renouvellent).

Portefeuille en arriérés : $\frac{\text{Montant du principal restant dû et avec 1 jour ou plus en retard}}{\text{Valeur totale des prêts courants}}$

Portefeuille à risque : Valeur totale du principal dont une partie est en arriéré
(nombre de jours de retard ≥ 30)

Valeur totale des prêts courants

Ratio des prêts perdus (taux de créances irrécouvrables)

$\frac{\text{Valeur totale des prêts annulés}}{\text{Valeur moyenne des prêts en cours}}$
($V_{At} - V_{At-1/2}$)

Les définitions (suite)

Taux de rétention : $\frac{\text{Nb clients dans le programme en fin de période}}{\text{Nb de clients dans le programme en début de période} + \text{les nouveaux clients intégrés durant la période}}$

On mesure la « **fidélisation** ».

Autre formulation :

$\frac{\text{Nb clients dans le programme en fin de période moins nouveaux clients}}{\text{Nb clients dans le programme en début de période}}$

Coût par dirhams prêté : $\frac{\text{Total des dépenses pour les frais opérationnels}}{\text{Montant total des prêts octroyés durant la période}}$

Compléments sur les ratios (suite)

RATIO	FORMULE	BUT
R1. Rendement des actifs productifs	$\frac{\text{Revenus financiers}}{\text{Valeur moy. des actifs productifs}}$	Indique la productivité financière des services de crédit et des activités d'investissement.
R2. Ratio des coûts financiers	$\frac{\text{Coûts financiers}}{\text{Valeur moy. des actifs productifs}}$	Montre le coût des fonds : affecté par la composition du capital des prêts de faveur et des prêts aux conditions commerciales
R3. Ratio des provisions pour pertes sur prêts	$\frac{\text{Provision pour pertes sur prêts}}{\text{Valeur moy. des actifs productifs}}$	Indique les provisions requises pour le portefeuille de prêt de la période en cours
R4. Ratio des coûts d'opération	$\frac{\text{Coûts d'opération}}{\text{Valeur moy. des actifs productifs}}$	Indicateur clé de l'efficacité des opérations d'octroi de prêt
R5. Ratio du surcoût du capital	Voir le texte	Indique le coût du maintien du pouvoir d'achat du capital et des prêts de faveur

Compléments sur les ratios financiers (suite)

RATIO	FORMULE	BUT
R6. Ratio des dons et subventions d'opération	$\frac{\text{Dons et subventions d'opération.}}{\text{Valeur moy. des actifs productifs}}$	Montre la dépendance de l'institution vis-à-vis de l'extérieur pour ses capitaux d'opération.
R7. Autosuffisance de fonctionnement	$\frac{\text{Revenus financiers}}{\text{Coûts fin. + Provision + Coûts d'opération}}$	Montre la capacité de l'institution à couvrir les coûts d'opérations avec des revenus internes.
R8. Autosuffisance financière	$\frac{\text{Revenus financiers}}{\text{Coûts fin. + Provision + Coûts d'opér. + Surcoût du cap.}}$	Montre la capacité de l'institution à être pleinement viable à long terme en couvrant tous ses coûts d'opération et en maintenant la valeur des capitaux
R9. Coût par unité monétaire prêtée	$\frac{\text{Coûts d'opération}}{\text{Somme totale décaissée}}$	Indique l'efficacité dans le déboursement des prêts (en termes monétaires)

Compléments ratios financiers (fin)

RATIO	FORMULE	BUT
R10. Coût par prêt concédé	$\frac{\text{Coûts d'opération}}{\text{Nombre de prêts concédés}}$	Indique l'efficacité dans le déboursement des prêts (en terme du nombre d'emprunteurs)
R11. Nombre moyen de prêts par agent de crédit	$\frac{\text{Nb. Moyen de prêts en cours.}}{\text{Nb. Moyen d'agents de crédit}}$	Indique les performances de l'agent de prêt et l'efficacité de la méthodologie
R12. Portefeuille moyen par agent de crédit	$\frac{\text{Portefeuille moyen}}{\text{Nb. moyen d'agents de crédit}}$	Indique la productivité financière potentielle des agents de prêt
R13. Portefeuille en retard	$\frac{\text{Paiements du cap. en retard}}{\text{Valeur des prêts en cours}}$	Indique le montant des mensualités en retard
R14. Portefeuille à risque	$\frac{\text{Valeur des prêts en retard}}{\text{Valeur des prêts en cours}}$	Mesure la somme présentant un risque de non-remboursement dans le portefeuille
R15. Ratio des pertes sur prêts	$\frac{\text{Val. des prêts rayés du portefeuille}}{\text{Val. moy. des prêts en cours}}$	Indique la valeur des prêts irrécouvrables de la période passée
R16. Ratio des réserves pour pertes sur prêts	$\frac{\text{Réserve pour perte sur prêts}}{\text{Valeur des prêts en cours}}$	Indique la suffisance des réserves par rapport au portefeuille

**Rappels de la situation et des objectifs définis avant l'adhésion au programme
(cas d'un programme d'appui)**

Prêts	Année 1		Année 2		Année 3	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<i>Nombre Total de clients</i>						
Nombre de clients par secteurs ou par activité: • - Commerce • - Services - Manufactures						
Nombre de prêts actifs (doit être en progression / new Clients et rétention)						
Nombre cumulatif de prêts						
Taux de Rétention Clients Actifs EOP/ Clients Actifs SOP + Nouveaux Clients Durant la Période						
Montant moyen des prêts (en DH)						
Montant moyen des prêts / Revenu par tête (distinguer les prêts nouveaux)						