

BancoSol : les défis de la croissance des organisations de micro-crédit

Claudio Gonzalez-Vega, Mark Schreiner, Richard L. Meyer,
Jorge Rodriguez et Sergio Navajas*

Les défis de la croissance

Ce document traite des difficultés liées à la gestion prudente de la croissance des organisations de micro-crédit et des contraintes affectant l'efficacité, la rentabilité et la viabilité qui résultent généralement de la croissance et de la dimension¹.

L'expérience de Banco Solidario S.A. (BancoSol) en Bolivie illustre ces questions. Dans le cas de BancoSol, le fait de devenir une banque lui a permis de croître plus rapidement mais a entraîné un certain nombre de difficultés, d'imprévus, de nouvelles sources de coût et d'ajustements de deuxième génération. Peu d'organisations latino-américaines de micro-crédit à petite échelle ayant pris autant d'ampleur, aussi rapidement, de précieux enseignements peuvent être tirés de cette étude de cas.

La croissance comporte au moins trois effets positifs pour les organisations de micro-crédit. Tout d'abord, c'est le meilleur moyen de renforcer l'une des conditions clés du succès dans le domaine du micro-crédit : l'extension (Yaron, 1994). Le développement de la clientèle donne à l'organisation un rayon d'action plus large. Étant donné le grand nombre de pauvres qui sont néanmoins solvables, de ménages-entreprises dans les pays en développement qui sont des clients potentiels mais n'ont pas accès aux services financiers, les organisations de micro-crédit doivent chercher à atteindre une croissance durable (Rhyne et Otero, 1994).

Deuxièmement, la croissance est un mécanisme important pour favoriser une autre condition du succès en matière de micro-crédit : la viabilité. La croissance sous forme d'adjonction de produits nouveaux et meilleurs, comme les facilités de dépôt, aide l'intermédiaire à répondre à un nombre accru de demandes de services financiers de la part de la clientèle présente et future. Le degré de pénétration et l'image de

l'organisation de micro-crédit s'en trouvent améliorés. Une croissance durable est un signal, à la fois pour les emprunteurs potentiels de l'intermédiaire (micro-clients) et pour les bailleurs de fonds potentiels (banques), quant à la solidité et aux objectifs du programme. Cette image de pérennité contribue, d'une part, à attirer des refinancements des banques pour poursuivre la croissance et, d'autre part, à renforcer la volonté des emprunteurs de rembourser les prêts (Gonzalez-Vega, 1994).

Troisièmement, la croissance des actifs peut contribuer à réduire les coûts moyens d'exploitation. Lorsque les coûts fixes sont importants et lorsque les organisations de micro-crédit peuvent tirer partie des économies d'échelle, la réduction des coûts liée au changement de taille peut favoriser une meilleure extension et une plus grande viabilité. De plus, la croissance sous forme de nouveaux produits peut permettre d'importantes économies qui pourront également contribuer à réduire les coûts et à améliorer les bénéfices.

La croissance, toutefois, n'est pas chose facile et présente des dangers. En premier lieu, accroître le portefeuille trop rapidement peut alourdir les arriérés et les pertes. Ces pertes peuvent résulter d'une modification de la composition des risques de la clientèle ainsi que d'un plus grand nombre d'erreurs possibles dans l'évaluation et la gestion des risques. Une croissance rapide augmente la part de nouveaux emprunteurs dans le portefeuille, et les nouveaux clients présentent davantage de risques que les anciens clients bien établis. En outre, compte tenu d'un ensemble de clients potentiels avec un profil de risque hétérogène, l'expansion peut entraîner l'octroi de prêts plus douteux à mesure que le marché se sature.

En deuxième lieu, étant donné qu'il revient plus cher de contrôler les clients situés loin du prêteur, une croissance accélérée peut déboucher sur des coûts plus élevés ou un contrôle réduit du comportement de l'emprunteur et donc sur une prévention moins efficace du défaut de paiement. Si les systèmes de contrôle en place deviennent surchargés, les risques et les coûts augmentent à mesure que la croissance s'accélère².

En troisième lieu, un rythme de croissance trop rapide peut également provoquer des incohérences difficiles à résoudre entre, d'une part, la taille et une expansion rapide des opérations (qui entraînent l'institutionnalisation des structures et la dépersonnalisation des relations) et, d'autre part, les structures internes en place (qui reposent largement sur des relations informelles), les compétences des ressources humaines disponibles (qui ne sont peut-être pas en mesure de faire face à la tâche nouvelle et plus complexe que suppose la gestion d'une organisation plus importante), et les caractéristiques des modalités de prêts (reposant sur des relations personnelles entre les chargés de prêts et les emprunteurs). Ces incompatibilités peuvent aboutir à une détérioration de la communication, à des erreurs coûteuses et à une plus grande vulnérabilité à la fraude.

Faire face à ces difficultés comme il convient et, dans le même temps, vivre une croissance saine est l'un des problèmes les plus difficiles auxquels se heurtent les responsables des organisations autonomes de micro-crédit. L'autre écueil à éviter est

celui de la dérive liée au montant des prêts (prêter davantage à des clients plus riches, au lieu de se développer en augmentant le nombre de clients cibles). Lorsque cette dérive survient, l'extension perd de sa profondeur, et l'organisation risque de s'éloigner de sa mission première.

Cette étude, fondée sur l'expérience de BancoSol, illustre certains des principaux problèmes que pose une croissance rapide. Le choix de cette organisation de micro-crédit est le signe de son succès global exceptionnel. Il tient également au fait que BancoSol permet d'identifier les avantages et les inconvénients d'une expansion brusque, étant donné l'ampleur des enjeux soulevés par la croissance de cette organisation et le succès relatif avec lequel elle y a fait face jusqu'à présent. Notre démonstration s'appuie sur une rapide évaluation de l'histoire de BancoSol.

BancoSol : les conditions d'origine

Banco Solidario S.A. est une banque commerciale privée à part entière. Après une longue gestation reposant sur le succès antérieur de PRODEM (une ONG), BancoSol a commencé ses activités début 1992. A l'instar de n'importe quelle autre banque du pays, elle exerce dans le cadre de la réglementation de la Banque centrale et selon les normes prudentielles de la Direction des banques et des institutions financières. Ce qui la différencie des autres banques boliviennes est un portefeuille entièrement constitué de prêts de petite envergure à faible taux d'impayés. A ce titre, BancoSol est un brillant exemple d'une entreprise bancaire viable sur le plan financier dans le domaine du micro-crédit.

Bien qu'agréée en tant que banque privée, BancoSol a pour mission d'aider les autres. Au nombre de ses actionnaires figurent des ONG importantes et des organisations de donateurs (75 pour cent des actions) ainsi que des hommes d'affaires boliviens importants et influents sur le plan politique (25 pour cent)³. Ce qui la différencie d'autres organisations de micro-crédit est sa charte de banque privée réglementée et sa volonté déclarée de poursuivre sa mission humanitaire grâce à une stratégie de viabilité commerciale en portant les bénéfices au maximum. Les actionnaires de BancoSol comptent sur des bénéfices et ils les réinvestiront probablement dans un souci d'élargir le rayon d'action, convaincus qu'une entreprise rentable sert au mieux leurs objectifs altruistes. La volonté de parvenir à une viabilité financière dans son créneau est à la base du succès de BancoSol.

La structure de propriété de BancoSol reflète son origine en tant qu'ONG au sein de PRODEM. Le succès rapide de cette organisation de micro-crédit, dont les activités ont commencé en 1987, a rendu possible l'émergence de BancoSol. Même si PRODEM détient actuellement environ un tiers des actions de BancoSol, elle continue à exercer ses propres activités, avec une nouvelle spécialisation dans le domaine du micro-crédit rural.

On estima, en 1990, que la croissance soutenue de PRODEM était freinée par son statut d'ONG et par son manque d'accès aux sources de capitaux disponibles qui pourraient être plus souples que ceux des donateurs⁴. Les capitaux du marché permettraient à cette organisation de répondre aux demandes de crédit importantes et clairement identifiables et de mieux gérer sa trésorerie face aux fortes variations saisonnières de ces demandes (Glosser, 1994). C'est ainsi que BancoSol a été créée pour surmonter les difficultés que la croissance réussie de PRODEM laissait présager.

Lors de la création de BancoSol, PRODEM a transféré un portefeuille de prêts de 3 960 000 dollars, avec environ 14 300 clients actifs, certains biens immobiliers de son réseau d'agences urbaines et un prêt PL 480 de 850 000 dollars à 8 pour cent par an (Agafonoff, 1994). Les autres agences urbaines ont été transférées plus tard. La valeur totale de l'encours du portefeuille de prêts transféré ultérieurement s'élevait à 6 477 029 dollars. Plus important, PRODEM a donné à BancoSol plusieurs actifs immatériels qui ont permis à BancoSol de partir avec des bases solides sur le chemin du succès⁵.

Parmi les actifs immatériels importants transférés à BancoSol figuraient les suivants :

- a) des modalités de prêt, éprouvées et perfectionnées grâce à plusieurs années d'expérimentation, d'ajustement et de mise au point de la fonction d'octroi de crédit du programme ;
- b) un capital d'informations accumulé sur plusieurs années d'activités dans son créneau et de familiarisation avec l'environnement et la clientèle ;
- c) les relations avec la clientèle (*via* un vaste portefeuille de clients dynamiques et bons payeurs) ;
- d) le capital humain sous forme d'un personnel expérimenté, grâce à une formation coûteuse et un apprentissage sur le tas ;
- e) une réputation d'organisation sérieuse capable d'entretenir des relations de longue durée avec ses clients⁶ ;
- f) des connexions de longue date avec des réseaux internationaux (particulièrement ACCION) et les possibilités de transferts de technologie et de partage d'expériences qui en résultent ;
- g) un engagement résolu envers sa mission, résultant d'une culture originale de l'organisation (perfectionnée par les dirigeants de PRODEM, dont la plupart sont passés à BancoSol) ainsi que de la présence d'actionnaires de poids ayant une vision claire du rôle de l'organisation.

L'institutionnalisation et la transformation en banque réglementée comportaient d'autres avantages :

- a) la capacité de mobiliser des fonds sur le marché avec davantage de souplesse, soit au moyen de dépôts du public, de prêts interbancaires, de titres placés sur le marché financier national et international, ou de l'accès au système de réescompte de la Banque centrale et à d'autres lignes de crédit ;
- b) tous les avantages liés au passage à une taille supérieure (économies d'échelle et d'envergure) ;
- c) la valeur immatérielle que représente l'agrément en tant que banque sur un marché financier dont l'entrée est soumise à d'importantes restrictions ;
- d) la protection que suppose un contrôle plus intense, spécialisé et strict de ses résultats financiers par l'organisme de contrôle (Direction des banques et des institutions financières), par de nouveaux prêteurs (autres banques et détenteurs de titres) et par les actionnaires (qui peuvent avoir plus à perdre en termes de réputation une fois acquis le statut de banque).

Même si les fonds en provenance du marché s'accompagnent en général de taux d'intérêts plus élevés, de délais plus courts et de périodes de grâce moins généreuses que ceux convenus par des donateurs, la gestion globale des engagements de BancoSol est devenue plus efficace. L'accès à de nouvelles sources de capitaux a contribué à éviter les coûts de transaction élevés et un certain retard dans les versements parfois observés du temps de PRODEM.

Même si cela coûte cher de mobiliser de petits dépôts, BancoSol est consciente de la valeur sociale d'une telle entreprise. L'organisation s'efforce d'adopter des technologies plus efficaces et des procédures visant à ramener ces coûts à un niveau raisonnable. Il semble que la mobilisation des dépôts soit un investissement sensé pour cette organisation de financement à petite échelle, du point de vue de la préservation des relations de longue date avec sa clientèle, de la diversification de ses engagements et de l'indépendance à l'égard des sources commerciales de financement (Gonzalez-Vega, 1994).

Ampleur de l'extension

Pour apprécier le succès des programmes de micro-crédit, nous avons adopté les critères d'extension et de viabilité proposés par Yaron (1994). L'extension représente la prestation d'une large gamme de services financiers à un très grand nombre de pauvres.

Six indicateurs au moins montrent que, selon les normes latino-américaines, le rayon d'action de BancoSol est remarquable. Tout d'abord, l'encours mensuel moyen du portefeuille de crédits de juin 1994 à juin 1995 était de 30 millions de dollars (tableau 1)⁷. Cet indicateur traduit une croissance très rapide du portefeuille à compter

Tableau 1. BancoSol : indicateurs de l'ampleur de l'extension, 1987-95^a

Pour les 12 mois terminant le	PRODEM					BANCOSOL					
	Déc. 87	Déc. 88	Déc. 89	Déc. 90	Déc. 91	Déc. 92	Juin 93	Déc. 93	Juin 94	Déc. 94	Juin 95
Encours du portefeuille ^b ('000)	69	359	693	1 855	3 245	4 577	7 804	13 962	23 288	29 645	30 200
Nombre de prêts en cours ^b	557	3 094	5 288	11 394	18 681	18 333	26 310	36 573	46 755	54 681	59 745
Solde par prêt ^b	124	116	131	163	174	250	297	382	498	542	505
Montant déboursé ('000)	587	1 917	3 692	9 504	16 706	22 720	35 285	59 592	76 928	84 039	80 899
Nombre de prêts déboursés	3 758	9 486	15 245	34 093	52 626	55 571	78 370	105 238	127 922	143 037	140 864
Montant déboursé par prêt	156	202	242	279	317	409	450	566	601	588	574
Mois restant à courir ^c	1.8	3.9	4.2	4.0	4.3	4.0	4.0	4.2	4.4	4.6	5.1
Encours dollars-années par prêt ^d	18	38	45	54	62	82	100	133	182	207	214
Nombre de nouveaux emprunteurs	1 737	1 816	3 539	8 984	10 475	11 056	16 006	23 510	30 814	30 021	23 200
Nombre total de nouveaux emprunteurs	1 737	3 553	7 092	16 076	26 551	37 607	46 525	61 117	77 339	91 138	100 539

a Tous les chiffres sont en dollars, convertis du boliviano selon le pouvoir d'achat constant de décembre 1995, au taux de change à cette date.

b Moyenne des chiffres correspondants (encours mensuel, ou nombre mensuel en cours, ou encours mensuel par prêt).

c Montant estimé selon l'encours moyen divisé par le montant déboursé pour chaque période.

d L'encours par prêt dollar-années est calculé selon l'encours moyen par prêt multiplié par la durée moyenne du prêt, mesurée en mois, et divisée par 12.

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

de la date où elle est devenue une banque jusqu'au milieu de 1994, suivie d'un certain fléchissement du portefeuille en 1995, l'organisation entamant une période de consolidation. Du début 1992 à la fin de 1994, le portefeuille de BancoSol a été multiplié par dix en termes réels. C'est d'autant plus remarquable que le portefeuille hérité de PRODEM était déjà important au regard des critères latino-américains.

En deuxième lieu, le flux annuel de prêts décaissés traduit une évolution semblable, avec une accélération en 1993-94 et une décélération en 1995. En tant qu'indicateur de l'intensité de ses activités de prêt, BancoSol a décaissé 84 millions de dollars au cours de 1994, cinq fois plus que ce que PRODEM avait déboursé dans l'année qui a précédé la création de BancoSol (tableau 1).

En troisième lieu, la croissance du portefeuille traduit une expansion rapide du nombre de clients bénéficiant de crédits en cours, passant de 14 300 légués par PRODEM en février 1992 à plus de 60 000 à la fin de 1994⁸. Aucune autre organisation de micro-crédit en Amérique latine ne compte un tel nombre de clients actifs⁹.

En quatrième lieu, le nombre de prêts décaissés chaque année a progressé rapidement, atteignant 143 037 au cours de l'année 1994 (tableau 1)¹⁰.

En cinquième lieu, cette croissance rapide a permis à BancoSol d'ajouter constamment à son portefeuille un grand nombre de nouveaux emprunteurs (23 510 en 1993 et 30 021 en 1994). Du début de PRODEM en 1987 à juin 1995, le nombre cumulé de nouveaux clients était de 100 539 (tableau 1). Près des deux tiers de ces clients étaient encore actifs dans le portefeuille au mois de juin 1995, traduisant le développement de relations de longue durée, fondées sur la valeur que représentent pour eux les services fournis.

En sixième lieu, BancoSol offre à ses clients des facilités de dépôt volontaire appréciables. Le nombre de déposants a crû rapidement. Entre décembre 1994 et juin 1995, le nombre moyen de comptes d'épargne ouverts était de 29 753. Ces dépôts sont pour la plupart ouverts par des emprunteurs et affichent un solde moyen peu élevé (69 dollars). Le solde total correspondant était de 2.1 millions de dollars¹¹. Trois millions deux cent mille dollars supplémentaires provenaient de 1 049 dépôts à terme, avec un solde moyen de 3 092 dollars, sans doute détenus par des personnes physiques ou morales plus aisées, dont PRODEM. Les facilités de dépôt volontaire, ajoutées à la fourniture de services de micro-crédit par BancoSol, représentent une nette amélioration de la qualité de son extension.

Intensité de l'extension

Une extension en profondeur plutôt qu'un grand rayon d'action indique que l'on a surmonté les difficultés de vendre les services à la clientèle cible. Ces difficultés sont en corrélation avec la pauvreté des emprunteurs. De ce point de vue, les résultats

de BancoSol sont également remarquables, comme en témoigne le montant moyen peu élevé des prêts accordés. Ce montant représente un tout petit peu plus que la moitié du PIB bolivien par habitant.

En outre, la croissance du portefeuille traduit davantage une augmentation du nombre d'emprunteurs que du montant moyen du solde en cours. Le solde moyen est passé d'environ 150 dollars, du temps de PRODEM, à environ 250 dollars au début de BancoSol, et à environ 500 dollars ces dernières années. De même, le montant déboursé par prêt est passé d'un peu plus de 300 dollars au début de BancoSol à plus de 600 dollars au début de 1994, mais est tombé à environ 550 dollars au milieu de 1995 (tableau 1). Cette hausse du solde moyen du crédit est l'un des aspects de la croissance qui nécessite une explication. Il semble, toutefois, que cette évolution ne se soit pas faite au détriment de la clientèle cible des plus démunis.

Si les clients de BancoSol sont pauvres, ils ne sont pas parmi les plus pauvres de Bolivie. Cela tient, entre autres choses, à la condition préalable que le client doit avoir créé une « affaire » depuis au moins un an avant de postuler pour un prêt. La définition du créneau cible pour BancoSol — quel montant minimum pour les prêts ? jusqu'à quel degré de pauvreté ? — est au centre d'un débat permanent entre ses propriétaires lorsqu'ils examinent la mission de l'organisation. Il ne fait aucun doute, cependant, que la plupart des clients de BancoSol ne pourraient probablement jamais avoir accès à des établissements officiels de financement traditionnels et que les clients préfèrent BancoSol aux sources classiques de crédit informel. BancoSol peut à juste titre se vanter d'avoir repoussé la frontière du micro-crédit.

Selon les données de l'enquête, environ 78 pour cent des emprunteurs de BancoSol sont des femmes (tableau 2). De ce fait, seulement 4 pour cent des clients se considèrent comme des chefs de famille. Cela traduit la composition type des ménages pauvres à La Paz et El Alto. Dans environ 80 pour cent des ménages des clients de BancoSol, trois membres au moins travaillent, en général à des activités différentes, dans un souci de parer aux aléas grâce à une diversification des revenus. Selon l'organisation type d'un ménage, les hommes travaillent dans l'industrie ou la construction saisonnière et les femmes dans le commerce. Souvent, les femmes vendent la production de l'activité professionnelle de leur mari, mais elles diversifient également en vendant d'autres produits. L'accès aux dépôts et aux prêts de BancoSol facilite la trésorerie et la gestion des risques pour l'ensemble du ménage.

La concentration de femmes dans le portefeuille est liée à la concentration de crédits pour le commerce. Le commerce est la principale activité des emprunteurs interrogés dans 63 pour cent des cas, tandis que les livres de BancoSol indiquent que 83 pour cent des prêts du portefeuille étaient destinés au commerce. Ainsi, la répartition entre emprunteurs masculins et féminins dans le portefeuille de BancoSol n'est pas le résultat d'un ciblage particulier. En fait, BancoSol ne cible pas les femmes comme emprunteurs. Cette répartition reflète plutôt la prédominance des femmes boliviennes dans le commerce. De plus, vu les modalités de prêt, qui supposent une rotation rapide

Tableau 2. BancoSol : caractéristiques des clients interrogés, 1995
(pourcentage)

Femmes	78
Client chef de famille	42
Niveau d'instruction :	
Aucune	8
Jusqu'aux niveaux 1-3	25
Jusqu'aux niveaux 4-8	33
Jusqu'aux niveaux 9-12	31
Au-delà du niveau 12	3
Nombre de personnes supplémentaires résidant avec le client :	
0-3 personnes	22
4-7 personnes	69
8-14 personnes	9
Nombre des autres membres de la famille qui sont employés :	
0-1	19
2-4	78
5 et plus	3
Activité principale :	
Commerce	63
Production (industrie et agriculture)	20
Services	17
Client a une activité secondaire	56
Produits commercialisés lorsque le client est un commerçant :	
Biens produits localement	69
Produits étrangers	36
Production personnelle	31
L'activité est séparée du foyer	44
Type de système comptable utilisé :	
Comptable	1
Simple livres recettes/dépenses	37
Aucun livre	63
Raisons pour lesquelles les clients sont attirés :	
Conditions de garantie plus simples	65
Possibilité d'emprunter plus	48
Possibilité d'obtenir un crédit collectif au lieu d'un crédit individuel	39
Moins de paperasserie	33
Taux d'intérêt plus bas	28
Opportunité du prêt	15
Proximité	13
Échéances plus longues	13
Les clients sont généralement satisfaits de :	
Relation générale	91
Conditions de garantie	94
Durée du prêt	69
Taux d'intérêt	55
Montant du prêt	54

Source : OSU survey of microfinance clients, 1995.

de la trésorerie de l'emprunteur, les prêts se concentrent sur le commerce. Une rotation rapide de trésorerie permet des versements fréquents nécessaires pour faciliter le contrôle du remboursement du prêt.

Les clients de BancoSol interrogés exercent une activité dans l'économie informelle de La Paz et El Alto. Dans près de deux tiers des cas, ils ne tiennent pas une comptabilité écrite de leurs recettes et dépenses. Cela traduit en partie un faible niveau d'éducation. Seulement 34 pour cent des clients interrogés ont dépassé l'école primaire, tandis que 33 pour cent n'ont reçu aucune instruction ou alors n'ont pas été au-delà de la troisième année. Il n'existe en outre pas de séparation entre la famille et les activités dans près de la moitié des cas (tableau 2). L'absence de bilan financier et d'autres documents et l'absence de garanties empêchent l'accès aux services financiers officiels (Sanchez, 1996). En ce sens, la mise au point d'une technique de prêt qui peut être appliquée par une banque mais qui ne repose pas sur des données financières types, ni sur une garantie, est une innovation extraordinaire. Ce progrès est à la base du succès remporté par BancoSol en matière d'extension.

Pour une mise en œuvre durable de cette technique, il serait nécessaire de poursuivre la réforme du cadre réglementaire prudentiel de la Bolivie. Les règles de prudence dans la gestion et les normes de surveillance s'appuient principalement sur le rapport entre la valeur de la garantie et l'encours des prêts et sur l'état financier vérifié des emprunteurs. Une révolution technologique dans les pratiques prudentielles est indispensable pour accompagner les innovations introduites par le micro-crédit (Gonzalez-Vega, 1996a). Pour BancoSol, la compréhension exceptionnelle dont a fait preuve l'organisme de contrôle quant à la nature des opérations a permis de bien avancer mais, à la longue, cela ne sera pas suffisant sans réformes légales (Trigo Loubiere, 1996).

Qualité de l'extension

L'extension doit aussi être évaluée du point de vue de la qualité des services fournis. La qualité, à son tour, est fonction du niveau des coûts de transaction imposés aux clients et des conditions contractuelles proposées à la clientèle particulière. Les coûts de transaction pour l'emprunteur n'ayant pas été calculés pour les clients de BancoSol, la présente évaluation de la qualité des services se fonde sur des observations qualitatives.

Deux facteurs opposés agissent sur la qualité des services de BancoSol. D'une part, les avantages pour les emprunteurs tirés de faibles coûts transactionnels résultent de plusieurs aspects des modalités de prêt et de l'adaptation des services de BancoSol aux besoins de sa clientèle. D'autre part, le prêt collectif introduit des coûts de transaction pour les emprunteurs qui n'existent pas dans le cadre d'un prêt individuel. Le coût que représente la participation à des prêts collectifs résulte des efforts de contrôle par les pairs exigés par les règles de coresponsabilité. Ces efforts ont pour

but d'éviter l'obligation de payer le prêt d'un autre membre, lorsque s'annoncent des difficultés. Ces coûts résultent également de la coordination nécessaire des opérations de prêt de l'ensemble des membres du groupe¹². Ces coûts transactionnels et les rigidités liées aux prêts collectifs réduisent la qualité du service fourni, mais nombre des clients de BancoSol n'ont sans doute pas de meilleure solution étant donné les conditions de garantie demandées ailleurs.

Des procédures simples réduisent les coûts de transaction pour les emprunteurs. Les clients interrogés mettent environ huit minutes pour atteindre une agence BancoSol. De plus, ces procédures sont destinées à faire gagner du temps au client. Un tiers des clients ont indiqué que ce qui les avait particulièrement attirés à BancoSol était le peu de paperasserie. En outre, le fait que ne soit pas exigée une réelle garantie est un critère très apprécié pour un tiers de ces clients. Il en résulte que 91 pour cent des emprunteurs de BancoSol interrogés sont satisfaits de ses services (tableau 2). La qualité de ces services peut, bien entendu, être encore améliorée et BancoSol s'efforce de trouver les moyens d'offrir de meilleurs produits financiers, y compris des prêts individuels, à sa clientèle la plus avertie.

Les produits d'emprunt

BancoSol offre à ses clients plusieurs produits d'emprunt ainsi que trois produits de dépôt. Les prêts sont libellés en bolivianos ou en dollars. Les prêts en bolivianos ont des échéances plus courtes et demandent généralement des versements plus rapprochés que ceux libellés en dollars. Tous les prêts font l'objet de versements échelonnés égaux, sont assortis d'intérêt uniquement sur le montant du solde, et n'exigent pas de soldes compensatoires. Chacun de ces éléments accroît la valeur des contrats. Pour des raisons « pédagogiques », il existe trois types de prêts en bolivianos, selon que les remboursements sont hebdomadaires, tous les quinze jours, ou toutes les quatre semaines. Deux types de prêts en dollars sont recensés, avec versements toutes les deux ou quatre semaines.

Les prêts en bolivianos assortis de remboursements hebdomadaires s'adressent en général aux nouveaux emprunteurs, et ont une échéance moyenne de quatre mois. Ces prêts sont modestes, avec un montant médian de 62 dollars et un montant moyen de 82 dollars (tableau 3). Le remboursement hebdomadaire avoisine 5 dollars, et le montant du solde est de 34 dollars en moyenne. Le taux d'intérêt nominal appliqué est de 4 pour cent par mois, plus une commission fixe payable d'avance de 2.5 pour cent du montant du prêt. Pour le prêt médian, ces conditions impliquent des taux d'intérêt effectifs d'environ 6.1 pour cent par mois en termes nominaux et 4.9 pour cent par mois en termes réels.

Lorsque les emprunteurs consolident leurs relations avec la banque, on passe à des échéances tous les quinze jours ou même tous les mois, selon les activités et la situation de trésorerie du client. Pour les prêts assortis de paiements tous les mois,

Tableau 3. BancoSol : conditions générales des contrats de prêt les plus courants, 1995

Éléments du produit prêt	Monnaie			
	Bs	Bs	Bs	\$
Nombre de semaines entre échéances	1	2	4	4
Montant moyen de l'échéance (\$)	5	10	16	39
Montant moyen du solde (\$)	34	42	50	338
				467
Montant déboursé	62	72	82	619
	82	93	103	1 031
				1 340
Durée				
Médiane (mois)	3	4	6	9
Moyenne (mois)	4	5	6	8
Minimum (mois)	1	4	4	6
Maximum (mois)	7	7	12	12
				36
Taux d'intérêt				
Taux nominal contractuel par mois	4.0	4.0	4.0	2.5
Commissions fixes	2.5	2.5	2.5	1.0
Taux nominal effectif mensuel ^a	6.1	5.6	5.2	3.0
Taux d'inflation mensuel	1.1	1.1	1.1	0.4
Taux réel effectif mensuel ^a	4.9	4.4	4.0	2.5

a Taux effectifs (taux de rendement interne) calculés au moyen des valeurs médianes du montant déboursé et de la durée moyenne.

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

l'échéance peut aller jusqu'à six mois en moyenne et jusqu'à un an maximum, le montant moyen peut s'élever jusqu'à environ 103 dollars, et le taux d'intérêt effectif baisse jusqu'à environ 5.2 pour cent par mois en termes nominaux et 4.0 pour cent par mois en termes réels (tableau 3). Ces niveaux de taux d'intérêt réels effectifs restent assez élevés, soulignant l'importance de réduire encore les coûts d'exploitation de BancoSol, comme l'ont fait ressortir Schmidt et Zeiting (1994, 1996) pour l'ensemble des organisations de micro-crédit.

Un remboursement sans incident permet à certains clients d'obtenir des prêts plus élevés, libellés généralement en dollars¹³. Pour ces emprunteurs, le montant du prêt moyen s'élève jusqu'à environ 1 000-1 300 dollars et le montant médian jusqu'à 600-825 dollars. L'échéance peut aller jusqu'à trois ans maximum et le taux d'intérêt effectif peut tomber à 3 pour cent en termes nominaux et 2.5 pour cent par mois en termes réels (tableau 3).

Le montant moyen des prêts à BancoSol révèle une répartition où figurent un grand nombre (trois quarts environ) de très petits prêts et un nombre plus réduit de prêts légèrement plus élevés. Ces produits créent divers courants de revenus et correspondent à différentes parts des coûts d'exploitation. Il est probable que les prêts les plus importants sont plus rentables et que, de ce fait, ils compensent le coût que représentent des prêts plus petits. Les prêts de très faibles montants coûtent chers tant à l'organisme qu'au client, mais ils sont peut-être un investissement nécessaire pour l'un comme pour l'autre car ils permettent de créer une relation de longue durée. Ils débouchent sur des prêts plus importants et l'ensemble de la relation semble bénéfique à la banque. Du point de vue des clients, en outre, la pérennité des relations démontre clairement que cet accès est une solution plus satisfaisante que les autres, en dépit du coût de l'emprunt auprès de BancoSol.

Viabilité

Une organisation viable de financement à petite échelle réalise à la longue suffisamment de recettes pour couvrir les coûts de tous les facteurs de production et des capitaux sous son contrôle, tout en étant en mesure à tous moments d'honorer les obligations contractuelles qu'elle suppose ses engagements. Il faut pour cela maintenir la valeur réelle du capital. Les organisations qui peuvent y parvenir sans subvention pour leurs dépenses d'exploitation, leurs engagements ou leur capital sont rentables sur le plan commercial et, de ce fait, sont potentiellement autonomes. La viabilité est importante dans la mesure où l'extension compte non seulement pour le présent mais aussi pour l'avenir. La viabilité crée des motivations compatibles pour tous ceux qui ont intérêt à la survie de l'organisation, tels que les clients, les dirigeants et le personnel, car elle donne un sentiment de pérennité (Gonzalez-Vega, 1994).

Tableau 4. BancoSol : indicateurs de dépendance à l'égard des subventions, 1987-95

	PRODEM					BANCOSOL				
	Déc. 87	Déc. 88	Déc. 89	Déc. 90	Déc. 91	Déc. 92	Jun 93	Déc. 93	Jun 94	Déc. 94
Pour les 12 mois finissant en										
Total des subventions ('000) ^a	231	296	571	681	1 046	1 314	837	1 486	106	(77)
Encours du portefeuille ('000) ^{a,b}	175	679	1 891	5 522	12 577	17 776	31 388	64 060	94 015	128 697
Rendement nominal du portefeuille (%)	15	38	32	40	46	42	52	43	44	40
Recettes d'intérêt ('000) ^a	26	257	604	2 232	5 801	7 547	16 462	27 236	40 966	50 847
SDI ^c	898	115	94	30	18	17	5	5	0	(0)
Rendement nominal hors subvention (%)	147	82	62	53	54	50	55	45	44	39
Taux d'inflation (%)	8	22	17	18	15	10	8	9	8	9
Rendement réel hors inflation (%) ^d	129	49	39	29	35	36	44	33	33	28
Subvention ('000) ^e	137	152	254	259	327	366	225	382	26	(18)
Nombre de prêts en cours ^f	557	2 810	5 288	11 394	18 681	18 333	26 310	36 573	46 755	54 681
Encours du portefeuille ('000) ^{e,f}	69	359	693	1 855	3 035	4 577	7 804	13 962	23 288	29 645
Nombre de prêts déboursés	3 758	9 486	15 245	34 093	52 626	55 571	78 370	105 238	127 922	143 037
Montant déboursé ('000) ^f	587	1 917	3 692	9 504	16 706	22 720	35 285	59 592	76 928	84 039
Subvention par encours prêt-année ^e	246.84	54.24	48.10	22.72	17.50	19.99	8.54	10.44	0.56	-0.33
Subvention par encours dollar-année ^e	1.987	0.425	0.367	0.140	0.108	0.080	0.029	0.027	0.001	-0.001
Subvention par prêt déboursé ^e	36.57	16.07	16.68	7.59	6.21	6.59	2.87	3.63	0.20	-0.13
Subvention par dollar déboursé ^e	0.234	0.080	0.069	0.027	0.020	0.016	0.006	0.006	0.000	-0.000

a Chiffres en bolívianos non corrigés.

b Moyenne des soldes nets fin de période et début de période pour 1987-92 et soldes fin de période, milieu de période et début de période pour 1992-95.

c Calculé d'après Yaron selon méthodologie (1994) tel que modifié par Benjamin McDonald.

d Les rendements moyens sont calculés comme la différence entre les rendements nominaux et le taux d'inflation, divisée par un plus le taux d'inflation (formule de Fisher).

e Chiffres en dollars américains, décembre 1995.

f Moyenne des chiffres correspondant (nombre moyen de prêts ou d'encours mensuels).

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

L'autonomie est souvent mesurée par une forme ou une autre de l'indice de dépendance à l'égard des subventions de Yaron¹⁴. Selon des hypothèses et définitions classiques, on peut dire que BancoSol ne dépend plus de l'aide depuis 1994¹⁵. Avant même la création de BancoSol, PRODEM avait déjà bien progressé sur la voie de l'autonomie, son indice de dépendance à l'égard des subventions étant tombé de 115 pour cent en 1988 à 18 pour cent en 1991 (tableau 4)¹⁶. Autrement dit, alors qu'en 1988 il aurait été nécessaire de doubler le rendement du portefeuille de prêts afin de compenser les aides reçues par PRODEM, une hausse de 18 pour cent seulement aurait suffi en 1991, juste avant le transfert du portefeuille à BancoSol¹⁷.

Il est important de noter que PRODEM a réduit sa dépendance à l'égard de l'aide non pas en relevant les taux d'intérêts sur les prêts mais en réduisant les coûts d'exploitation. De même, BancoSol a réduit les coûts moyens *via* l'institutionnalisation et la croissance, sans augmenter les taux d'intérêt appliqués sur les prêts. BancoSol a également réduit les aides en se gardant des prêts à des conditions libérales et des subventions d'exploitation¹⁸. La majorité de l'aide reçue par BancoSol est liée au fait de ne pas gagner assez pour compenser le coût d'opportunité de son capital. Cette aide ne menace pas vraiment sa viabilité. La dépendance de PRODEM vis-à-vis des subventions, en revanche, a considérablement augmenté après la création de BancoSol.

Pour compenser l'ensemble des subventions, BancoSol devait réaliser, en 1995, un rendement annuel réel sur son portefeuille de prêts de 27 pour cent. Compte tenu de l'inflation en Bolivie, le rendement nominal requis était de 41 pour cent et BancoSol a été en mesure de le produire (tableau 4). Les taux d'intérêts des prêts nécessaires pour dégager ce rendement restent peut-être élevés, comparés aux taux marginaux de rendement de certains projets de micro-entreprises qui sont avantageux par rapport à d'autres investissements en Bolivie. Par conséquent, accroître l'extension est souhaitable et cela deviendra possible si les coûts d'exploitation diminuent encore. La croissance en tant que mécanisme propre à réduire les coûts moyens et les éventuels obstacles à son effet bénéfique sur la rentabilité sont au centre de cette étude.

Recettes, coûts et rendement de l'actif

Deux difficultés ont pesé sur le processus de croissance de BancoSol. Tout d'abord, les recettes nominales en tant que proportion des actifs productifs moyens sont passées de 40 pour cent au moment de sa transformation à environ 33 pour cent durant les dix-huit mois qui ont précédé juin 1995 (tableau 5). Cette baisse du rendement moyen des actifs productifs n'est pas surprenante. Elle résulte en partie d'un portefeuille composé d'un nombre accru de prêts plus élevés, une évolution rendue possible par le remboursement ponctuel de clients avertis. Ces prêts, toutefois, créent des taux d'intérêt effectifs plus bas que les prêts moins élevés caractéristiques des nouveaux emprunteurs (tableau 3). En outre, BancoSol n'a pas reçu d'aides pour couvrir les dépenses d'exploitation, à l'inverse de PRODEM. La baisse des recettes moyennes traduit également une part de plus en plus grande d'actifs hors prêts, tels

Tableau 5. BancoSol : recettes, dépenses et rendements, 1987-95
(pourcentages)

	PRODEM						BANCOSOL					
	Déc. 87	Déc. 88	Déc. 89	Déc. 90	Déc. 91		Déc. 92	Jun 93	Déc. 93	Jun 94	Déc. 94	Jun 95
Pour les 12 mois finissant en												
Recettes/actifs productifs :												
Recettes tirées des prêts	8	27	24	31	34		34	41	34	32	29	30
Recettes d'autres opérations	5	10	2	1	1		4	3	2	2	3	3
Dons et rentrées extraordinaires	58	31	12	8	4		0	(0)	0	0	0	0
Total des recettes	71	67	38	40	40		39	44	36	34	32	33
Dépenses/actifs productifs :												
Personnel	30	24	14	11	13		18	18	12	11	10	11
Administration	13	11	6	9	8		8	7	5	4	4	4
Amortissement	4	2	1	1	1		0	1	1	1	1	1
Taxes et autres dépenses	3	1	2	1	4		4	3	2	1	1	1
Provisions pour pertes sur prêts et abandon de créances	0	1	0	1	1		1	1	1	1	2	1
Total des dépenses d'exploitation	49	39	23	23	27		31	30	21	18	18	19
Intérêt (coût des fonds)	5	7	5	5	4		6	10	13	13	12	12
Corrections pour tenir compte de l'inflation	10	6	14	9	5		0	0	0	0	0	0
Dépenses exceptionnelles	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0
Total des dépenses	64	52	43	37	37		36	41	35	31	30	31
Bénéfices non distribués : période actuelle	7	15	(5)	4	3		2	2	0	2	2	2
Rendement des actifs	5.6	12.3	(4.1)	3.4	3.0		2.0	2.0	0.3	2.0	1.9	1.8
Rendement du capital social	22.5	44.6	(18.1)	12.3	9.7		4.1	4.9	1.4	11.8	13.8	12.0
Rendement des actifs sans dons	(39.7)	(13.1)	(14.3)	(4.0)	(0.9)		2.0	3.4	1.7	2.4	1.9	1.8

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

que la trésorerie et les réserves, qui dégagent des taux de rendement plus faibles que les prêts. Ces actifs hors prêts tiennent peut-être à l'institutionnalisation, qui suppose de répondre aux conditions légales de réserve, et à la croissance de l'organisation qui augmente les coûts des capitaux en transit. Après avoir recruté des banquiers expérimentés, BancoSol a considérablement amélioré la gestion des actifs hors prêt.

BancoSol devait surmonter une deuxième difficulté : abandonner le financement par des donateurs au profit d'engagements obéissant aux lois du marché. Ce changement a augmenté le coût moyen annuel des fonds de 4 pour cent au moment de la conversion à 12 pour cent actuellement en termes nominaux (tableau 5). A la fin de 1991, environ 15 pour cent de l'actif de PRODEM était composé de dépôts, 19 pour cent de prêts de sociétés privées, et les 68 pour cent restants étaient des prêts de sociétés publiques. A la fin de 1994, les prêts en provenance d'entités publiques ne représentaient que 2 pour cent du total du passif et du capital, les dépôts 66 pour cent, et les prêts d'entités privées représentaient 16 pour cent (Gonzalez-Vega *et al.*, 1996).

La baisse des recettes moyennes et la hausse des coûts moyens des capitaux ont réduit la marge d'exploitation de BancoSol d'environ 13 points de pourcentage. Cette difficulté a été surmontée en réduisant les dépenses d'exploitation en pourcentage de l'actif productif de 31 pour cent en 1992 à 18 pour cent en 1994. Au même titre, la part des dépenses d'exploitation dans les dépenses totales est tombée de 84 pour cent à la fin de 1992 à 59 pour cent à la fin de 1994. Cette réduction importante et rapide des coûts d'exploitation a permis à BancoSol de renforcer sa viabilité financière. En conséquence, les bénéfices non distribués représentaient toujours environ 2 pour cent de l'actif productif moyen pour l'ensemble de la période (tableau 5).

En résumé, le renforcement des relations avec la clientèle dû à l'ancienneté du portefeuille, l'officialisation des opérations et la réorientation vers des capitaux non subventionnés, ont réduit la marge d'intermédiation de BancoSol, mais le défi a été relevé en réduisant de façon encore plus catégorique les coûts moyens d'exploitation¹⁹. Cette baisse des coûts d'exploitation provient, à son tour, des économies d'échelle liées à la croissance des opérations globales, à l'augmentation du volume moyen des prêts et à l'allongement des échéances. La banque a ainsi pu maintenir le taux de rendement des actifs.

Le fait de devenir un intermédiaire financier officiel s'est traduit par un financement accru auprès du marché, par le biais des dépôts et des instruments de financement. En conséquence de son agrément de banque et de son succès patent, BancoSol a augmenté le ratio de ses engagements par rapport aux capitaux propres de 1.0 à la fin de 1992 à 6.2 à la fin de 1994. Avec un taux de rendement constant des actifs, le taux de rendement des capitaux propres est monté en flèche, de 4.1 en 1992 à 13.8 pour cent en 1994, traduisant un taux d'endettement plus élevé (Gonzalez-Vega *et al.*, 1996).

Un autre trait notable de la viabilité de BancoSol est le niveau relativement faible des arriérés de prêts et des pertes. Le pourcentage de prêts ayant au moins un jour d'arriéré était de 4.5 pour cent à la fin de 1994, et 1.3 pour cent seulement du

portefeuille enregistrait des arriérés de plus de 60 jours. Les provisions pour créances douteuses représentaient 3 pour cent du portefeuille (Gonzalez-Vega *et al.*, 1996). Ce faible niveau de défaillance, inhabituel pour les organisations de micro-crédit, tient d'une part à la volonté de BancoSol d'assurer la viabilité de son programme et, d'autre part, au fait que sa technique de prêt incite fortement au remboursement.

Dispositif de motivation de la technique de prêt

Compte tenu des caractéristiques de la clientèle (ménages pauvres s'engageant dans des activités informelles, instables et très risquées) et des conditions de leurs prêts (montant faible, durée courte, non garanti), la plupart des intermédiaires financiers jugent prohibitifs les coûts et les risques liés aux prêts accordés à des clients tels que ceux de BancoSol (Gonzalez-Vega, 1996b). Pour beaucoup d'organisations de micro-crédit, l'autonomie est impossible du fait des pertes liées au défaut de remboursement et aux coûts d'exploitation. Dans certaines organisations, des modalités de crédit inadaptées sont à l'origine de niveaux élevés de défaillance, tandis que dans d'autres le fait de maintenir les arriérés à des niveaux raisonnables augmente démesurément les coûts d'exploitation. BancoSol a su maintenir l'équilibre entre les coûts et les risques à un niveau qui assure l'autonomie, grâce à des modalités de prêt parfaitement adaptées à son créneau.

La force de cette technique de prêt tient à une série de mesures qui incitent à rembourser et dont la mise en œuvre ne coûte pas cher à l'organisation²⁰. Ces coûts modérés traduisent, non pas une sélection et une surveillance intensives, mais une priorité accordée au type de contrat et à son exécution²¹. Tout d'abord, le fait que BancoSol insiste auprès de sa clientèle, ce que corrobore l'expérience commune des clients, sur le fait que les emprunteurs n'accèdent pas seulement à un prêt unique mais à une relation de longue durée avec un bailleur de fonds fiable, est une motivation importante. La valeur de cette relation est élevée, étant donné la durée envisagée, les autres possibilités d'emprunt qui existent pour un client type, et les conditions des contrats de prêt décrites ci-après.

Deuxièmement, ces incitations prévoient l'amélioration progressive et sensible des conditions générales des contrats de prêt pour les clients productifs. En effet, les emprunteurs ayant un parcours sans faute non seulement peuvent prétendre à des prêts plus importants, mais également à des délais plus longs et des remboursements moins rapprochés²². Cette évolution entraîne alors une baisse sensible des taux d'intérêt effectifs et des coûts de transaction pour l'emprunteur. Ce type de contrat comporte des incitations puissantes, la qualité du service de crédit augmentant nettement à mesure que se développent les relations entre le client et l'organisation. Par ailleurs, quelques jours de retard suffisent à ralentir un client donné dans ce processus. Ce qui incite fortement à être ponctuel.

Troisièmement, BancoSol peut surveiller les emprunteurs à peu de frais vu la fréquence des remboursements, grâce à une vérification immédiate des arriérés du groupe. Les chargés de prêt ne font pas de visites délibérées et coûteuses à l'emprunteur sauf si un problème a été détecté. Ces déplacements résultent d'une défaillance dont le chargé de prêt est informé dans les 24 heures. De plus, étant donné que BancoSol n'accepte pas de versement de la part d'un groupe ou d'une personne du groupe tant que la somme n'est pas suffisante pour couvrir le montant total dû, les membres du groupe sont incités à se contrôler entre eux. Pour faciliter cette surveillance mutuelle, il leur est recommandé de travailler à proximité les uns des autres.

Quatrièmement, les versements en temps voulu renforcent la valeur de la relation client-organisation en réduisant les coûts de transaction de l'emprunteur. Les demandes formulées par de nouveaux emprunteurs sont traitées en quelques jours ; le service est continu pour les emprunteurs à répétition car les demandes de prêts supplémentaires sont reçues et traitées avant que le prêt antérieur vienne à échéance. Des procédures simples, adaptées à la clientèle, abaissent également les coûts de transaction.

Cinquièmement, le fait de n'exiger d'autre garantie que celle de la responsabilité solidaire des membres du groupe renforce encore la valeur de la relation avec BancoSol, du moins pour les clients qui ne seraient pas en mesure d'offrir la garantie requise par d'autres bailleurs de fonds. C'est cet aspect du dispositif qui permet à BancoSol d'élargir le champ du micro-crédit en atteignant une clientèle qui n'a peut-être pas de meilleure solution.

La coresponsabilité *en soi*, toutefois, ne garantit pas le remboursement, dans la mesure où les motivations qu'elle crée agissent de façon ambiguë sur la volonté de rembourser des membres du groupe (Besley et Coate, 1995 ; Chaves, 1996). Cela est dû à deux externalités opposées. D'une part, les membres non défaillants se chargent du remboursement pour les membres défaillants ou harcèlent les retardataires pour éviter de perdre leur propre relation avec BancoSol. D'autre part, la défaillance de certains membres peut en inciter d'autres à faire de même si le coût du remboursement du prêt du débiteur défaillant est supérieur à la valeur de la relation. Le remboursement dépend de la stabilité des groupes, qui peut être renforcée ou menacée par ces effets contradictoires. Définir le rapport de forces entre ces effets dans le cas de BancoSol demanderait une étude plus poussée. Quoi qu'il en soit, les arriérés et les pertes sont très faibles.

La rigidité contractuelle qui accompagne inévitablement l'emprunt collectif peut réduire encore la valeur de cette relation pour le client. Ces rigidités tiennent notamment au fait que les échéances et le calendrier de remboursement doivent concorder et qu'il est nécessaire de participer à des réunions collectives. La co-responsabilité peut donc représenter des coûts et des risques comparativement élevés pour des emprunteurs qui peuvent, par ailleurs, avoir accès à des prêts à titre individuel. Ainsi, aux contraintes de la coresponsabilité s'ajoutent les coûts des désagréments pour le client liés au crédit collectif²³.

Sixièmement, le service hautement personnalisé offert aux clients représente une autre motivation de poids pour le remboursement. Un lien personnel de longue durée est établi entre le chargé de prêt et l'emprunteur et des incitations informelles puissantes à honorer les engagements contractuels naissent de ce lien. Un tel lien (qui existe peut-être déjà) est en outre renforcé entre les membres d'un groupe d'emprunteurs. De plus, BancoSol a réussi à adapter culturellement ses opérations et à personnaliser l'image de l'organisation.

Septièmement, l'exécution du contrat est également favorisée par la crédibilité des menaces de sanctions en cas de non-accomplissement des obligations débitrices. Cette crédibilité résulte de :

- a) la réaction immédiate aux arriérés (sous 24 heures), suivie par la participation tant du chargé de prêt que du groupe à la recherche d'une solution ;
- b) l'interruption du processus d'amélioration des conditions générales du contrat, en conséquence de l'arriéré ;
- c) le refus d'octroyer d'autres crédits pour l'ensemble du groupe en cas de défaillance ;
- d) le partage d'informations sur la défaillance entre les programmes de micro-crédit, qui empêche les emprunteurs défectueux de s'adresser à d'autres organisations.

Facteurs et consolidation du succès

Plusieurs aspects de sa structure organique et de son évolution technologique ont contribué au succès de BancoSol. Tout d'abord, depuis la création de BancoSol, ses dirigeants se sont toujours vivement préoccupés de la viabilité financière de l'organisation. Cette attitude a été renforcée par la confirmation de son propre succès et a, en pratique, grâce à un processus d'institutionnalisation, conduit à l'autonomie. Cette volonté s'est traduite, entre autres, par l'adoption de politiques en matière de taux d'intérêt qui visaient à couvrir les coûts du crédit et par la ferme intention de recouvrer les crédits. Dès le début, BancoSol a averti expressément ses clients qu'elle escomptait que les prêts soient remboursés.

Deuxièmement, l'organisation a mis au point au fil des ans des modalités de prêt adaptées à son créneau. Elle a ainsi pu fournir des services financiers à une clientèle que d'autres intermédiaires avaient du mal à atteindre et à le faire de façon rentable pour l'organisation et les emprunteurs. Le succès de cette technique se traduit par un faible pourcentage d'arriérés et de défaillances.

Troisièmement, la période PRODEM a représenté un indéniable investissement en termes d'expérimentation et d'apprentissage. La mise au point réussie d'un programme de micro-crédit est due à l'accumulation des connaissances et à l'expérience

acquise sur l'environnement dans lequel il opère, les traits dominants de la clientèle qu'il sert, la solvabilité individuelle de clients hétérogènes, et les avantages comparés de sa propre technique. Ce succès demande une attention constante et un ajustement de la technique aux diverses circonstances locales. L'aide extérieure, principalement de ACCION, financée par USAID, a été décisive à cet égard.

Enfin, le passage du statut d'ONG à celui d'intermédiaire financier officiel a également contribué au succès de BancoSol. On peut dire sans risque de se tromper que, même si PRODEM était demeurée une ONG florissante, elle ne serait pas parvenue au niveau d'extension et de viabilité que cette conversion a permis pour BancoSol. Les actifs matériels et immatériels accumulés de PRODEM ont, en outre, donné à BancoSol une longueur d'avance. Partant de zéro, il lui aurait fallu beaucoup plus de temps pour atteindre son niveau actuel de rentabilité et d'autonomie. Il ne faut jamais l'oublier lorsque l'on parle de reproduire le succès de BancoSol.

De plus, si l'expérience est importante dans le domaine du micro-crédit, il n'est peut-être pas conseillé de naître grand. Une croissance progressive à partir de bases modestes est sans doute une meilleure stratégie. Cela permet d'apprendre sur le tas tout en évitant des erreurs trop coûteuses et en permettant de les corriger sans mettre en péril l'organisation (Chaves et Gonzalez-Vega, 1996). L'organisation doit aussi se doter des outils qui lui permettront de trouver une solution appropriée aux problèmes à venir.

La transformation de BancoSol en intermédiaire financier officiel a consolidé ce processus d'amélioration dans le domaine de l'extension et de la viabilité. Le statut de banque lui a donné un accès plus souple aux fonds prêtables. Cela a supprimé certains obstacles rencontrés par PRODEM et favorisé une expansion rapide du portefeuille de prêts. Jusque-là cette croissance, décisive pour le succès de BancoSol en matière d'extension, a été compatible avec l'autonomie.

La croissance n'a pas été facile à gérer, et la poursuite du rythme de ces derniers temps est peut-être fortement compromise en raison, d'une part, des risques liés aux pressions exercées sur les arriérés et sur les mécanismes de contrôle interne et, d'autre part, des tensions naissantes entre la culture en place et la nouvelle structure que nécessite une croissance rapide. BancoSol a ralenti son rythme d'expansion en 1995. Elle s'est efforcée au contraire d'améliorer sa gestion financière, de moderniser ses systèmes d'information et son organisation.

L'enjeu de la croissance

L'expérience récente de BancoSol met en évidence les avantages et les inconvénients d'un processus de croissance très rapide et laisse entrevoir quelles peuvent être les limites externes et internes aux gains en matière de productivité et de rentabilité qui accompagnent généralement la croissance.

L'évolution de cette organisation peut être divisée en deux périodes, chacune étant caractérisée par un type de limite à la croissance. Durant la première période (époque PRODEM), la croissance était entravée par le passif. Malgré des taux d'intérêt élevés nécessaires à la viabilité, une demande importante pour ses services de crédit avait été constatée et une technique efficace et économe mise au point. Le statut d'ONG de l'organisation, toutefois, signifiait que les ressources d'emprunt se limitaient au financement du donateur. En outre, son statut d'ONG limitait son endettement externe par rapport aux fonds propres au moyen de refinancement sur les marchés financiers (Rosenberg, 1994). Les fortes variations saisonnières de ces liquidités ont aggravé la situation. L'accès aux marchés financiers à court terme aurait permis une gestion plus efficace de ces mouvements de fonds.

Le manque de souplesse du financement sous forme de dons, le manque de crédibilité de l'organisation de micro-crédit dû à l'absence d'un cadre réglementaire pour protéger les prêteurs potentiels contre son insolvabilité ou la pénurie de liquidités, et le fait de ne pas pouvoir dépasser un certain plafond d'endettement vu qu'elle n'était pas habilitée à mobiliser des dépôts auprès du public, ont représenté autant d'obstacles. Il en est résulté une incapacité à croître et à servir la clientèle frustrante pour les dirigeants de PRODEM²⁴. Dans une large mesure, ces obstacles ont été levés avec la création de BancoSol et l'institutionnalisation qui y est associée.

La deuxième période (BancoSol) se caractérise par le risque de croissance lié à la qualité de l'actif et par la diminution des économies marginales d'envergure. La possibilité d'accroître la productivité au rythme de la croissance s'en est trouvée limitée. Ces limites sont un défi pour les organisations de micro-crédit et sont reflétées par l'évolution des indicateurs clés relatifs à l'efficacité et la productivité.

L'évolution de l'efficacité

L'efficacité est définie ici comme le volume de biens et services par unité de coût. Les coûts sont définis comme les dépenses enregistrées dans les comptes de l'organisation avec toutes les dépenses non comptabilisées ou subventions implicites. Les biens et services d'une organisation de micro-crédit peuvent être le volume du portefeuille de prêts ou le nombre de prêts en cours ou le nombre et le montant des prêts déboursés.

La productivité est définie pour sa part comme le montant des biens et services par unité d'intrant. Les intrants peuvent être exprimés en unités telles que des agences, des chargés de prêts, ou des dollars d'actifs. L'évolution de la productivité aide à comprendre les fluctuations de l'efficacité, et l'efficacité agit directement sur la rentabilité.

L'indicateur d'efficacité le plus déterminant est l'encours moyen du portefeuille par unité de coût : l'efficacité du portefeuille. On la mesure en divisant l'encours moyen mensuel du portefeuille par le total des coûts économiques, qui incluent les

dépenses totales de l'organisation, la subvention liée au fait de ne pas payer le total des coûts d'opportunité de ses engagements et fonds propres, et autres éléments de subvention. Pour chaque 100 dollars de coût, cet indicateur est passé de 43 en 1987, au début de PRODEM, à 140 en 1991, avant la transformation. Durant la période BancoSol, cet indicateur est passé de 167 en 1992 à 224 en 1994 (tableau 6). Ces mesures d'efficacité signifient qu'en 1987, maintenir un solde moyen de 1.00 dollar dans le portefeuille pour un an coûtait 2.35 dollars, mais que ce coût est tombé à 0.72 en 1991. De plus, un solde de 1.00 dollar dans le portefeuille coûtait 0.60 dollar en 1992 et 0.45 dollar en 1994.

La croissance soutenue de l'efficacité du portefeuille que traduisaient ces coefficients a permis à BancoSol de réduire suffisamment ses coûts moyens de portefeuille pour demeurer rentable face à la baisse des recettes moyennes et à la hausse du coût de l'argent. Nous allons examiner l'évolution de certains éléments de cet indicateur pour comprendre comment cela est possible.

Le rendement du portefeuille, en tant que rapport de l'encours du portefeuille aux coûts, peut s'exprimer comme le produit du nombre de prêts par unité de coût (efficacité des transactions) multiplié par l'ampleur moyenne de l'encours des prêts :

Rendement de portefeuille = (efficacité des transactions) $\times$ (montant des prêts), soit :

$$L/C = (N/C) (L/N)$$

où L est l'encours total du portefeuille, C le total des coûts et N le nombre de prêts en cours. L'amélioration du rendement du portefeuille peut donc être vue comme le résultat d'une progression du nombre de prêts en cours par unité de coût ou d'une progression du montant des prêts.

L'accroissement du montant des prêts permet de diluer les coûts fixes. L'efficacité des transactions traduit l'amélioration de la productivité réelle, c'est-à-dire du nombre de transactions effectuées à un niveau donné de dépenses totales. On peut améliorer l'efficacité des transactions de plusieurs manières, y compris en allongeant l'échéance moyenne des prêts en cours. Cela entraîne en effet moins de procédures par prêt en cours sur une période donnée.

On peut distinguer deux périodes dans l'évolution de l'efficacité des transactions. Durant la période PRODEM, le nombre moyen de prêts par mois figurant dans le portefeuille pour 100 dollars de coût économique est passé de 0.34 en 1987 à 0.80 en 1991 (tableau 6). Durant cette période, le nombre de prêts a progressé plus rapidement (multiplié par 34) que les coûts totaux (multipliés par 14). Ce qui signifie que le coût annuel lié à la détention d'un prêt dans le portefeuille a baissé, passant de 292 dollars en 1987 à 118 dollars en 1991.

Durant la période BancoSol, toutefois, le nombre de prêts pour 100 dollars de coût a reculé régulièrement, passant de 0.67 en 1992 à 0.41 en 1994 (tableau 6), soit une baisse de l'efficacité des transactions, le coût que représente un prêt passant de 149 dollars en 1992 à 242 dollars en 1994. En effet, les coûts ont été multipliés par 4.8 tandis que le nombre de prêts n'a été multiplié que par 2.8²⁵.

Tableau 6. BancoSol : indicateurs d'efficience, 1987-95

	PRODEM					BANCOSOL					
	Déc. 87	Déc. 88	Déc. 89	Déc. 90	Déc. 91	Déc. 92	Jun 93	Déc. 93	Jun 94	Déc. 94	Jun 95
Pour les 12 mois finissant en											
Calcul dépenses d'exploitation ^a ('000)	93	192	257	629	1 415	1 880	3 360	4 640	5 895	7 365	8 012
Calcul frais financiers ('000)	27	67	221	373	511	357	1 101	2 725	4 194	5 029	4 903
Calcul dépenses totales ('000)	120	259	478	1 002	1 926	2 236	4 461	7 365	10 088	12 394	12 915
Subventions de fonctionnement non enregistrées ('000)	0	0	0	0	0	0	0	0	9	17	8
Coûts économiques de fonctionnement ('000)	93	192	257	629	1 415	1 880	3 360	4 640	5 903	7 382	8 020
Subventions financières ^b ('000)	43	73	69	138	271	503	627	764	860	840	863
Coût économique total ('000)	163	332	547	1 140	2 197	2 739	5 089	8 129	10 958	13 250	13 787
Coûts économiques de fonctionnement par :											
Nombre de prêts en cours	166	62	49	55	76	103	128	127	126	135	134
Encours du portefeuille	1.34	0.54	0.37	0.34	0.44	0.41	0.43	0.33	0.25	0.25	0.27
Nombre de prêts déboursés	25	20	17	18	27	34	43	44	46	52	57
Montant déboursé	0.16	0.10	0.07	0.07	0.08	0.08	0.10	0.08	0.08	0.09	0.10
Coûts économiques totaux par :											
Nombre de prêts en cours	292	107	103	100	118	149	193	222	234	242	231
Encours de portefeuille	2.35	0.93	0.79	0.61	0.68	0.60	0.65	0.58	0.47	0.45	0.46
Nombre de prêts déboursés	43	35	36	33	42	49	65	77	86	93	98
Montant déboursé	0.28	0.17	0.15	0.12	0.13	0.12	0.14	0.14	0.14	0.16	0.17
Coût économique de fonctionnement/ produit ^c :											
Nombre de prêts en cours	0.60	1.61	2.06	1.81	1.32	0.98	0.78	0.79	0.79	0.74	0.74
Encours du portefeuille	75	187	270	295	229	244	232	301	394	402	377
Nombre de prêts déboursés	406	494	594	542	372	296	233	227	217	194	176
Montant déboursé	633	998	1438	1512	1181	1209	1050	1284	1303	1138	1009
Coûts économique total/produit ^c :											
Nombre de prêts en cours	0.34	0.93	0.97	0.92	0.80	0.67	0.52	0.45	0.43	0.41	0.43
Encours du portefeuille	43	108	127	150	140	167	154	172	213	224	219
Prêts déboursés	231	285	279	275	226	203	155	129	117	108	102
Montant déboursé	361	577	675	767	718	829	697	733	703	634	587

a Tous les chiffres sont en dollars américains, convertis du boliviano selon le pouvoir d'achat constant en décembre 1995, au taux de change à cette date.

b Selon le calcul de l'indice de dépendance à l'égard des subventions.

c Produits (soit nombre ou montant total des prêts) pour 100 dollars américains de la catégorie de frais correspondante.

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

Augmentation du montant des prêts

L'efficacité du portefeuille de BancoSol a progressé régulièrement, en dépit d'une baisse de l'efficacité des transactions, et ce grâce à une hausse de l'encours moyen des prêts. Cette hausse a commencé durant la période PRODEM, lorsque le solde moyen est passé de 124 dollars en 1987 à 162 dollars en 1991, et s'est poursuivie durant la période BancoSol, lorsque le solde est passé de 250 dollars en 1992 à 542 dollars en 1994 (tableau 1)²⁶. Si cette progression de l'encours moyen des prêts a permis à BancoSol de préserver sa rentabilité malgré le recul de l'efficacité des transactions, il est important d'étudier les sources et les conséquences de la croissance du montant des prêts ainsi que les causes du recul de l'efficacité des transactions.

Trois raisons au moins expliquent pourquoi le montant des prêts augmente durant la vie d'une organisation de micro-crédit :

- a) une hausse liée à la politique et résultant de modifications des critères d'octroi de crédits face aux menaces contre la viabilité de l'organisation ou aux évolutions de son créneau. Cette hausse peut traduire la recherche de clients plus riches qui, toutes choses étant égales par ailleurs, demandent des prêts plus élevés que les autres ;
- b) une hausse liée aux progrès de l'information, à mesure que les connaissances et l'expérience acquises sur le marché et une nouvelle perception du risque permettent d'augmenter le montant initial du prêt ou d'accélérer la croissance du prêt pour les prêts successifs que peut obtenir un client, étant donné que le niveau de pauvreté et la capacité de remboursement sont imparfaitement observés ;
- c) une hausse induite par le client, les clients individuels améliorant leur capacité de remboursement et demandant des prêts plus élevés. Pour l'organisation, la venue à échéance des portefeuilles augmente la part de ces clients bien établis dans le nombre total des emprunteurs.

L'augmentation du montant du prêt induite par le client et par les informations n'est pas incompatible avec les objectifs d'extension, mais celle induite par la politique peut s'en éloigner. En effet, si le montant d'un prêt augmente (du fait des progrès de l'information) pour un client ayant une capacité de remboursement donnée, la richesse du client en question demeure néanmoins inchangée²⁷. De même, si la taille du prêt augmente parce que les emprunteurs améliorent leur situation, c'est simplement que se réalise le désir de la clientèle cible d'augmenter ses revenus. A l'inverse, l'évolution du montant des prêts motivée par un changement d'orientation peut signifier dans certains cas que l'organisation s'écarte de sa mission initiale et de la clientèle cible.

Ce dernier phénomène se traduit le plus souvent par une évolution du montant moyen déboursé en faveur de nouveaux clients dans une année donnée. L'amélioration de l'expérience et de l'information se traduisent par un accroissement rapide des montants déboursés après les premiers prêts, suivi d'un ralentissement lorsque le

montant du prêt atteint les limites de la capacité de remboursement. L'évolution induite par le client se traduit par une croissance continue du montant du prêt après plusieurs cycles de prêt, lorsque l'offre correspond parfaitement à la demande et que la progression de la demande entraîne ces changements²⁸.

Dans le cas de BancoSol, même si le montant des prêts a été relevé pour des raisons de politique lorsque les obstacles du côté des engagements ont été levés, l'essentiel de l'expansion du portefeuille semble dû à une évolution du montant du prêt motivée par la clientèle et par les informations. Ce résultat concorde avec le souci constant d'occuper le même créneau et ne représente pas une déviation par rapport à la mission d'aider les pauvres que s'est fixée l'organisation. Par ailleurs, l'évolution du montant du prêt à mesure que la relation client-organisation se développe est capitale si l'on veut maintenir de fortes incitations à rembourser. C'est pourquoi il est indispensable de disposer d'une marge de manœuvre pour accroître les prêts, si l'on veut assurer à terme la viabilité et une plus grande extension.

Le montant du premier prêt octroyé à un nouveau client a augmenté rapidement au début de BancoSol, puis a été ramené à son niveau d'origine. Pour un échantillon de 259 emprunteurs interrogés, le montant moyen de leur premier prêt est passé de 96 dollars en 1991 à 170 dollars en 1994, mais est retombé à 108 dollars en 1995 (tableau 8). Une évolution semblable a été constatée pour chaque prêt supplémentaire (deuxième, troisième). Cette variation du montant du prêt, dont dépendait le nombre de prêts supplémentaires, traduisait le fait que l'organisation, alors devenue BancoSol, estimait qu'elle pouvait faire des prêts plus importants à ses clients, une fois levés les obstacles en matière de trésorerie caractéristique de la période PRODEM. Cette politique a été revue en 1995, et le montant des prêts est retombé à son niveau d'origine.

Les changements d'orientation se sont également traduits par une plus grande dispersion des prêts. Autrement dit, les prêts aux gros clients ont augmenté encore plus vite que les autres. La réduction toute récente du montant des prêts traduit également un changement d'orientation, BancoSol répondant prudemment aux pressions accrues exercées sur les arriérés et les pertes du fait des précédentes hausses du montant des prêts et se montrant plus vigilante avec ses clients à tous les stades de la relation organisation-client.

L'augmentation à chaque nouveau prêt a été particulièrement rapide pour les premiers. Dans l'échantillon étudié, le deuxième prêt était, en moyenne, 70 pour cent plus élevé que le premier, le troisième 58 pour cent plus élevé que le second, et le quatrième était 41 pour cent plus important que le troisième. Cela laisse supposer que le facteur de l'information a dominé la croissance initiale des montants. Le taux de croissance du montant du prêt était toutefois de 22 pour cent pour le cinquième prêt, et entre le cinquième et le sixième, elle n'était que de 5 pour cent, vraisemblablement parce que l'on approchait le plafond de la capacité de remboursement. Au-delà, le montant augmentait en raison surtout d'une demande accrue liée aux bons résultats enregistrés par les clients.

En permettant de diluer les coûts fixes, le relèvement du montant des prêts a augmenté le rendement du portefeuille. A BancoSol, le solde moyen pour les clients individuels s'accroît avec chaque nouveau prêt. Toutefois, le nombre moyen de membres dans un groupe d'emprunteurs tend à diminuer avec le temps, ce qui a une incidence négative sur le rendement. La réduction de la taille du groupe agit sur l'efficacité car certaines des activités des chargés de prêt ont trait à des groupes plutôt qu'à des clients individuels. En septembre 1995, près de 58 pour cent des groupes comptaient quatre membres, 27 pour cent en comptaient moins de quatre et 16 pour cent entre cinq et neuf (Gonzalez-Vega *et al.*, 1996).

Dans la mesure où certains des gros clients de BancoSol sont attirés par les conditions plus avantageuses qu'offrent d'autres organisations de micro-crédit, la banque risque de perdre certains de ses clients les plus rentables sous l'effet d'une concurrence accrue. Lorsqu'ils sont disposés et en mesure d'offrir une garantie, ces clients apprécieront peut-être la possibilité d'obtenir des prêts individuels à des taux plus bas.

Croissance intensive et extensive

La croissance du portefeuille peut résulter de deux processus différents :

- a) une croissance extensive, qui résulte du développement de la capacité installée et se traduit par une organisation plus importante et davantage de sources de coûts fixes, tels que sièges, agences ou chargés de prêt ;
- b) une croissance intensive, qui résulte d'une productivité accrue de la capacité existante, c'est-à-dire des soldes ou un nombre de prêts plus importants par agence ou par chargé de prêt. La croissance intensive résulte de l'innovation technologique, d'une efficacité accrue liée à davantage de réels encouragements en matière de performance du personnel, des enseignements et de l'expérience acquise, des externalités dues au fait d'avoir enregistré de bons résultats, et d'une meilleure utilisation de la capacité (économies d'échelle) grâce à un plus grand nombre de prêts ou à des montants plus importants.

La croissance extensive peut avoir un effet négatif sur la productivité de l'organisation, pour quatre raisons au moins. Tout d'abord, les adjonctions indivisibles à la capacité installée existante (agrandissement du siège, nouvelles agences, nouveaux employés) réduisent en général la productivité moyenne de l'organisation jusqu'à ce que la nouvelle capacité soit totalement utilisée. Les nouvelles unités ne peuvent pas commencer à pleine capacité. Par exemple, une nouvelle agence dont les coûts fixes sont équivalents à ceux d'une ancienne compte au début peu d'emprunteurs pour répartir les coûts.

Deuxièmement, les agences n'ont pas une productivité équivalente, même une fois que leur capacité installée est pleinement utilisée. En effet, la productivité est liée à l'ancienneté des agences. Dans la mesure où l'effet d'apprentissage joue, les agences plus anciennes sont, toutes choses étant égales par ailleurs, plus productives. Non seulement il faut du temps pour qu'une agence utilise pleinement ses capacités, mais le passage du temps en soi augmente la productivité, car les connaissances s'accumulent et l'on peut tirer des enseignements de l'expérience.

Troisièmement, toutes les agences ne naissent pas également productives car l'emplacement influe sur la productivité. Les possibilités offertes par le marché diminuent lorsque les activités de micro-crédit se déplacent des sites de premier plan, à forte densité démographique et riches en micro-entreprises, vers des sites marginaux. Le nombre d'emprunteurs potentiels est moindre, leur richesse réduite, et les recettes réalisées par les entreprises après déduction des risques sont moins élevées dans les agences marginales, même si elles fonctionnent au maximum de leur capacité. Compte tenu des coûts fixes liés à l'exploitation d'une agence, un marché nouveau mais plus étroit réduit la productivité moyenne.

Quatrièmement, les coûts de communication progressent à mesure que l'organisation s'étend géographiquement, et le siège a plus de mal à contrôler les agences décentralisées. Ces coûts compensent certains des bénéfices tirés des économies d'échelle.

La croissance extensive *via* le recrutement de chargés de prêt supplémentaires tend également à réduire la productivité de l'organisation car les chargés de prêt ont besoin de temps pour développer leur propre clientèle. Constituer un portefeuille de prêts complet demande environ neuf mois. Vu l'importance de la formation sur le tas, les chargés de prêt plus expérimentés sont plus productifs que les nouveaux. En outre, le niveau des compétences des chargés de prêt peut baisser en cas de recrutement précipité. En dernier lieu, les chargés de prêt affectés à des sites marginaux ont affaire à un marché plus difficile.

La productivité moyenne globale de l'organisation recule chaque fois qu'une nouvelle agence est créée ou un nouveau chargé de prêt recruté, en raison de l'effet ricardien de la progression du nombre d'agences et du nombre de chargés de prêt. L'essentiel de cette baisse de productivité est provisoire, jusqu'à ce que la nouvelle agence utilise sa capacité au maximum, mais une partie est permanente car le potentiel du marché est moindre sur ce nouveau site. Plus l'organisation est importante, toutefois, plus réduit est l'effet marginal négatif sur la productivité moyenne des nouvelles agences ou des chargés de prêt, car la baisse est répartie sur une base plus large.

La tendance générale de la croissance extensive semble être une baisse de la productivité de l'agence avec le temps, des agences plus petites étant créées dans des zones marginales et la productivité des chargés de prêt atteignant sa limite naturelle. Ces éventuels obstacles à la croissance représentent un défi que l'organisation doit relever en améliorant la productivité grâce à une croissance intensive. La croissance extensive peut contribuer, toutefois, à mieux répartir les coûts du siège national et

d'autres fonctions à l'échelle de l'organisation, réduisant de ce fait les coûts moyens, pour autant que les économies d'échelles en résultant ne soient pas compensées par les déséconomies de communication et de contrôle interne qui finissent par se manifester dans les organisations de grande taille.

BancoSol a connu une croissance extensive rapide. Dans les cinq années qui ont précédé sa transformation, PRODEM est passé de une à quatre agences. Dans les quatre années après la transformation, BancoSol est passée de 4 à 32 agences. Les années 1993 et 1994 ont été marquées par une création accélérée de nouvelles agences. De même, le nombre d'employés est passé de 13 à 97 du temps de PRODEM et a continué à augmenter à BancoSol, atteignant 302 en 1995 (tableau 7). La proportion de chargés de prêt sur le nombre total d'employés est demeurée relativement constante, soit environ deux tiers. Le nombre de chargés de prêt est passé de 6 à 54 (1987-91) et de 59 à 183 (1992-95).

Après la transformation de BancoSol, l'expansion rapide du réseau d'agences s'est accompagnée de certains des inconvénients de la croissance extensive sur la productivité moyenne. Entre 1987 et 1991, la valeur moyenne de l'encours mensuel du portefeuille par agence est passée de 69 150 dollars à 905 669 dollars. Comme le montre le tableau 7, la croissance de l'encours des prêts par agence a été modeste depuis la création de BancoSol. Calculée comme le montant annuel déboursé par agence, la productivité est passée de 586 668 dollars en 1987 à 4 662 133 dollars en 1993, mais a baissé régulièrement par la suite, jusqu'à 2 797 648 dollars par agence durant la période de douze mois se terminant le 3 juin 1995. Ce niveau de déboursement moins élevé par agence a été compensé par une certaine progression du montant et des délais des prêts déboursés²⁹.

Cette baisse de la productivité des agences peut être préoccupante dans la mesure où un volume important d'opérations est nécessaire pour diluer les coûts fixes liés à la création et à l'exploitation d'une agence. Le risque encouru dépend du niveau des coûts fixes que représente l'exploitation d'une agence, y compris la sécurité, la surface des locaux, les salaires et l'équipement. Des tendances similaires sont observées pour la productivité des employés et agents de prêt de BancoSol³⁰.

En résumé, si la croissance durant la période PRODEM était principalement intensive, la croissance durant la période BancoSol a été en grande partie extensive. Cela a permis à l'organisation d'améliorer considérablement son extension, mais a entraîné une croissance modeste de la productivité du portefeuille par agence. Le coût d'exploitation d'une agence n'ayant pas diminué, la croissance extensive tend à ralentir l'efficacité et la rentabilité. Parce que le coût de recrutement d'agents de prêt et d'autres employés a augmenté, cette évolution a fait baisser l'efficacité et la rentabilité. C'est un réel problème si les gains de productivité tournent court avant que l'organisation devienne autonome, mais BancoSol était déjà devenue autonome. En outre, les baisses de productivité et d'efficacité ne témoignent pas nécessairement d'une gestion médiocre. Elle peuvent tenir au recul des gains marginaux lié au

Tableau 7. BancoSol : indicateurs de productivité, 1987-95^{a,b}

Pour les 12 mois finissant le	PRODEM					BANCOSOL					
	Déc. 87	Déc. 88	Déc. 89	Déc. 90	Déc. 91	Déc. 92	Jun 93	Déc. 93	Jun 94	Déc. 94	Jun 95
Nombre de chargés de prêt		10	20	31	54	59	86	116	133	159	183
Nombre total d'employés	13	19	35	60	97	96	136	184	213	260	302
Nombre d'agences ^c	1	1	2	3	4	5	9	13	20	25	29
Chargés de prêt/employés	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Employés/agence	13.2	19.3	17.5	21.0	27.1	18.9	16.0	13.7	10.9	10.5	10.4
Chargés de prêt/agence	6.4	10.0	9.9	11.0	15.0	11.6	10.1	8.6	6.8	6.4	6.3
Nombre de prêts en cours/chargé de prêt	87	309	267	367	346	312	307	316	351	344	326
Portefeuille/chargé de prêt ('000)	11	36	35	60	60	78	91	121	175	187	165
Nombre de prêts déboursés/chargé de prêt	591	949	769	1 097	976	946	915	909	960	901	768
Montant déboursé/chargé de prêt ('000)	92	192	186	306	310	387	412	514	577	529	441
Nombre de prêts en cours/employé	42	160	151	191	192	191	194	199	219	210	198
Portefeuille/employé ('000)	5	19	20	31	33	48	57	76	109	114	100
Nombre de prêts déboursés/employé	285	491	437	572	542	579	577	573	600	549	467
Montant déboursé/employé ('000)	45	99	106	160	172	237	260	325	361	323	268
Nombre de prêts en cours/agence	557	3 094	2 644	4 022	5 213	3 606	3 095	2 726	2 387	2 202	2 066
Portefeuille/agence ('000)	69	359	347	655	906	900	918	1 041	1 189	1 194	1 044
Nombre de prêts déboursés/agence	3 758	9 486	7 623	12 033	14 686	10 932	9 220	7 844	6 532	5 760	4 871
Montant déboursé/agence ('000)	587	1 917	1 846	3 354	4 662	4 470	4 151	4 442	3 928	3 384	2 798

a Tous les chiffres sont en dollars américains, convertis du boliviano selon le pouvoir d'achat constant en décembre 1995, au taux de change à cette date.

b Moyennes des chiffres mensuels.

c Produit (en nombre ou en montant total des prêts) pour 100 dollars de la catégorie de dépenses correspondante.

Source : Calculé par les auteurs à partir des registres de PRODEM et BancoSol.

changement de taille, c'est-à-dire, en fait, aux conséquences de la limite à la croissance. Il s'agit alors de contrecarrer cette évolution par de nouvelles innovations, un effort que les gérants de BancoSol s'efforcent de fournir.

Croissance, culture et structure

L'organisation de PRODEM et par la suite de BancoSol, cultive une tradition particulière et exceptionnellement efficace. Cette culture informelle a pris le dessus sur les structures formelles de PRODEM. En fait, dès lors que la structure organique était définie de façon précise, c'était relativement simple. Au lieu d'une hiérarchie rigide, on misait clairement sur l'établissement de relations hautement personnalisées, ce qui résultait sans doute d'un ensemble puissant de motivations personnelles, malgré l'absence d'encouragements pécuniaires explicites, ainsi que d'un climat propice à l'innovation, au dévouement en faveur de la mission de l'organisation, et d'un style d'autogestion qui privilégiait la reconnaissance de l'apport individuel aux efforts de l'équipe. Cette culture était bien adaptée à la nature semi formelle de la technique de prêt et aux caractéristiques de la clientèle.

Du temps de PRODEM, les affinités personnelles et les liens spontanés ont peut-être contribué à la bonne productivité du personnel et à la faiblesse des coûts d'exploitation grâce à des conditions qui ne sont possibles que dans une petite organisation. Une direction dynamique et charismatique favorisait l'épanouissement d'une forte idéologie au sein de l'organisation et suscitait un dévouement envers une mission motivante : assurer l'extension au moyen de la viabilité commerciale. Cette approche, fondée sur la confiance personnelle, valait à la fois pour les relations entre le personnel au sein de l'organisation et pour celles entre l'agent de prêt et le client. Toutefois, des risques de dispersion et d'instabilité liés au manque total de structure sont apparus lorsque l'organisation est devenue un intermédiaire financier réglementé, d'une certaine envergure.

L'organisation croit en outre à l'importance de la cohérence entre sa culture personnalisée, fondée sur la confiance, le travail d'équipe et le contrôle réciproque entre les employés d'une agence, et sa technique de prêt personnalisé, reposant sur la confiance dans la clientèle et le contrôle réciproque entre les emprunteurs du groupe. Cette cohérence étant jugée essentielle au succès de BancoSol, on peut craindre que toute transformation et dépersonnalisation de la culture de l'organisation puisse réduire l'efficacité de la technique de prêt. Mais, vu que le succès de BancoSol est dû en grande partie à la structure des motivations associées à la technique de prêt et à sa volonté de devenir autonome, il n'est pas certain que cette évolution mette l'organisation en péril.

Tableau 8. BancoSol : montant du prêt, selon l'année d'octroi et le renouvellement, 1987-95^a

Succession	Statistique	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
1	Moyen	58	271	61	109	96	131	171	170	108	142
	Médian	58	271	46	79	90	104	125	117	107	108
2	Moyen	146	131	116	204	231	222	297	272	199	241
	Médian	146	143	124	176	178	189	213	236	203	204
3	Moyen	177	187	187	332	336	328	371	437	372	379
	Médian	177	187	206	270	257	337	377	365	321	321
4	Moyen	260	199	184	382	421	550	534	658	488	534
	Médian	260	207	184	260	361	555	496	484	357	413
5	Moyen		293	185	293	603	608	779	679	697	657
	Médian		286	185	298	436	292	654	487	433	457
6	Moyen		298	256	387	564	834	910	735	653	691
	Médian		298	257	387	558	693	770	723	438	544
7	Moyen		330	327	112	604	1128	802	775	592	721
	Médian		330	298	112	454	849	398	469	617	555
8	Moyen			272	350	755	745	931	882	1135	871
	Médian			321	350	755	671	528	502	369	502
9	Moyen			364	318	346	829	1275	773	998	879
	Médian			364	360	346	707	1020	713	454	562
10	Moyen				374	355	832	1373	1147	701	954
	Médian				438	355	951	635	812	428	468
11-23	Moyen				341	438	731	1724	953	935	1 010
	Médian				345	481	638	998	637	464	598
Total	Moyen	129	225	208	262	392	547	582	486	460	477
	Médian	119	215	206	245	319	351	301	302	260	286
	n	7	16	11	48	73	118	233	383	433	1 333

a Tous les chiffres sont convertis du boliviano selon le pouvoir d'achat constant en décembre 1995 en dollars américains, au taux de change à cette date.

n : nombre d'observations.

Source : OSU microfinance client survey, 1995.

Toutefois, la croissance rapide a fait naître des tensions dans ce système liées aux problèmes d'agence qui interviennent généralement lorsqu'une organisation grandit³¹. Des bases et une structure plus fortes sont devenues nécessaires ; les liens entre les différentes parties du système ont dû être définis plus formellement, et les circuits de commandement et les réseaux de communication ont dû être renforcés. Les hommes d'affaire avertis siégeant au Conseil d'administration ont perçu ce besoin et un processus d'ajustement a été mis en place au cours de l'année 1995³². Les débats idéologiques que cela a entraînés au sein de l'organisation ont été à la fois intenses et fructueux. Une fois transformée en BancoSol, l'équipe dirigeante d'origine (les visionnaires) a été complétée par des banquiers avertis et des spécialistes de la gestion des ressources humaines, de l'actif et du passif, des systèmes informatiques et des opérations (les banquiers).

Avec la croissance est apparu le problème de savoir comment passer de la culture informelle initiale à la nouvelle structure plus formelle, sans réduire la qualité du service offert à la clientèle ni détruire l'objectif commun qui a guidé l'organisation dans son évolution. La qualité du service protège la valeur de la relation organisation-client, qui est le principal facteur du remboursement et, par conséquent, de l'autonomie de l'organisation. Le défi consiste désormais à utiliser un système de plus en plus formel pour offrir un service inévitablement quasi informel à une clientèle qui accorde beaucoup d'importance au traitement personnalisé et se sent davantage liée par des contrats implicites que très formalistes.

La recherche d'une solution a montré qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre, d'une part, le besoin de renforcer la structure formelle, dans un souci d'efficacité, au moyen de flux réels d'informations, de processus de prise de décision, de dispositifs de sécurité et de communications et, d'autre part, le besoin de préserver la culture du contact personnalisé avec la clientèle en dehors de l'organisation afin de maintenir les motivations qui permettent d'abaisser les coûts et les risques en matière de prêts.

Par ailleurs, l'hétérogénéité de la clientèle fait qu'il est difficile d'adopter des normes uniformes pour établir la relation organisation-client. Vu qu'il est impossible d'anticiper toutes les situations, la gestion des portefeuilles supposera toujours la prise de décision discrétionnaire des chargés de prêt. La décentralisation introduit des difficultés tant pour évaluer que pour encourager les résultats du personnel. La tradition PRODEM-BancoSol a consisté à favoriser la performance du personnel par le biais du contrôle réciproque, la contrepartie logique des mécanismes de contrôle réciproque associés aux modalités de prêt. Le développement de l'organisation et les plus grandes distances entre les unités décentralisées (comme les agences ouvertes dans des zones éloignées du pays) et entre les bureaux centraux et régionaux ont multiplié, toutefois, les risques de mauvaise communication et de surveillance insuffisante.

Pour surmonter ces difficultés, les divisions du bureau central ont été réaménagées sous forme d'unités de service pour répondre sur demande au reste de l'organisation. Le concept d'autogestion a été redéfini et d'une culture du « faites comme il vous plaît », on est passé à un système de « faites correctement ce qu'on vous a demandé de faire ». Cela a permis d'introduire des indicateurs de résultat et d'élaborer un système d'incitations pécuniaires fondé sur les résultats de l'employé et de l'agence³³. Ces incitations peuvent être décisives pour encourager la croissance de la productivité à la marge, grâce à un effort plus rationnel de la part du personnel. Compte tenu des limites à la croissance identifiées plus haut, une augmentation de la productivité est essentielle.

En résumé, la croissance rapide et le changement de taille ont amené BancoSol à revoir son organisation initiale. Les détenteurs privés de capitaux siégeant au conseil d'administration, soucieux de leur réputation et de la sécurité de leur investissement, ont contribué activement à promouvoir des réformes de gestion clés et à assurer un contrôle interne plus strict. Les propriétaires altruistes tenaient, quant à eux, à préserver l'intégrité de la mission initiale, comme étant la seule justification de l'investissement

de fonds publics dans une banque privée. Parmi l'équipe dirigeante, les visionnaires du temps de PRODEM sont devenus les garants de la cohérence entre la conception organique et la technique de prêt, tandis que les banquiers amenés par le conseil ont pu mettre leurs compétences professionnelles de haut niveau au service de l'objectif initial. Seul le temps dira si cette association originale est fructueuse.

Conclusions

La réussite de BancoSol du point de vue de l'extension et de la viabilité repose, entre autres, sur la volonté résolue de ses dirigeants d'assurer la viabilité financière de l'organisation, y compris par l'adoption de politiques de taux d'intérêt destinés à couvrir les coûts et à assurer le remboursement des prêts. Elle tient également à la mise en place d'une technique de prêt rentable adaptée à la clientèle cible, car elle se fonde sur l'accumulation de l'information et de l'expérience concernant le marché de l'organisation et ses clients individuels. La qualité de la relation organisation-client qui était mise en avant a été renforcée par la volonté évidente de pérennité dont a témoigné la conversion en banque commerciale privée.

De même, le succès de la technique de prêt est dû à un ensemble efficace d'encouragements à rembourser qui ont été consacrés dans des contrats implicites à long terme avec les clients. Ces contrats peuvent être exécutés à peu de frais pour l'organisation et entraînent également de faibles coûts de transaction pour l'emprunteur. La possibilité d'obtenir de meilleures conditions d'un prêt sur l'autre renforce la valeur de la relation organisation-client qui est au centre de la stratégie de la banque. Du moins pour les clients qui continuent à acheter ses services financiers, ces conditions suffisent à les dédommager pour les coûts et risques supplémentaires que représente la coresponsabilité demandée aux emprunteurs de chaque groupe.

La croissance rapide de BancoSol a reposé sur certaines conditions de base inhabituelles, représentées par le stock d'actifs matériels et immatériels accumulés durant l'époque PRODEM. Ces actifs immatériels incluent le capital d'informations sous la forme d'une technique de prêt, d'une connaissance de son marché et de la relation organisation-client, ainsi que de l'expérience de ses ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation. Il faut du temps pour accumuler ces actifs.

Grâce à la longueur d'avance résultant de ces conditions de base, BancoSol a réussi à se développer rapidement, en devenant un intermédiaire financier réglementé. Ce nouveau statut l'a rendue plus apte à attirer des fonds prêtables et à gérer ses engagements avec davantage de souplesse. En fait, la poursuite du développement de PRODEM s'est heurtée à des problèmes de gestion de ses engagements qui ont été résolus avec la création de BancoSol.

L'institutionnalisation, toutefois, ne s'est pas faite sans coûts, introduisant des ajustements douloureux de seconde génération³⁴. L'abandon du financement par des donateurs au profit du marché a considérablement augmenté le coût moyen de l'argent

pour BancoSol. Simultanément, la venue à échéance du portefeuille et l'émergence d'actifs hors prêt a réduit les recettes moyennes dégagées des actifs productifs. BancoSol a relevé le défi d'une réduction sensible de sa marge d'exploitation par une baisse importante des dépenses moyennes d'exploitation. Cette baisse résulte, quant à elle, d'un faisceau de courants tant complémentaires que contradictoires.

Le recul des dépenses moyennes d'exploitation est lié à l'amélioration du rendement du portefeuille, calculé comme l'encours de portefeuille par unité de coût d'exploitation. Les coûts économiques moyens étaient de 1.72 dollar en 1987 et sont tombés à 0.63 dollar en 1991, juste avant la transformation. Ce coût moyen a encore baissé à 0.42 dollar en 1994 (tableau 6). Cette baisse est difficile à réaliser dans toute organisation de micro-crédit.

L'amélioration du rendement du portefeuille, toutefois, est le résultat de deux mouvements opposés : un rendement moindre des transactions et un montant supérieur des prêts. Le coût lié au maintien du solde d'un client dans un portefeuille pour une année est passé de 149 dollars en 1992 à 242 dollars en 1994. Cette hausse illustre les limites constatées par Ricardo de l'impact bénéfique de la croissance sur la productivité. Le coût par prêt déboursé est passé de 49 dollars à 93 dollars durant la même période. L'impact sur les coûts n'a été qu'en partie compensé par une certaine hausse de la durée moyenne des crédits.

Quant à la baisse de l'efficacité des transactions, elle est liée au fait que la croissance, d'intensive est devenue extensive. Alors que la croissance du temps de PRODEM était pour l'essentiel intensive, résultant de gains de productivité et d'une utilisation accrue des capacités, celle qui a marqué la période BancoSol était essentiellement extensive, avec l'extension rapide du réseau d'agences. La création accélérée de nouvelles agences et le recrutement concomitant de nouveaux chargés de prêt ont stoppé la hausse de la productivité moyenne, voire l'ont fait reculer. Les portefeuilles plus modestes des agences ont rendu plus difficile la répartition des coûts fixes liés à l'exploitation de l'agence, tandis que le nombre de transactions par chargé de prêt a cessé d'augmenter. Ainsi, si la croissance extensive a permis d'améliorer l'extension, les limites ricardiennes à la croissance ont ralenti l'efficacité et la croissance du rendement.

C'est la hausse de l'encours moyen des prêts qui a permis à BancoSol de réduire ses coûts moyens d'exploitation, malgré la réduction de l'efficacité des transactions. La progression du montant moyen des prêts a répondu en partie aux orientations choisies, BancoSol ayant encouragé ses chargés de prêt à octroyer des prêts plus importants à tous les stades de la relation organisation-client, avant d'inverser cette tendance face à l'augmentation des arriérés. Elle répond toutefois pour l'essentiel à l'expérience accumulée en matière de clientèle et à la demande accrue des clients eux-mêmes. Ces deux derniers motifs d'augmentation du montant des prêts ne sont pas en contradiction avec les objectifs d'extension de l'organisation et ne représentent pas une dérive par rapport à la mission d'origine.

Outre les limites à la croissance qui sont indissociables de la technique de prêt, durant le processus d'expansion accélérée, BancoSol a dû surmonter des obstacles liés aux tensions entre sa culture informelle initiale et la dimension et la complexité accrues de l'organisation. Les rôles complémentaires des visionnaires du début et des nouveaux banquiers ont permis de remédier à cette situation. BancoSol peut être fière de la qualité humaine et professionnelle de son équipe d'encadrement. La tâche qui reste à accomplir sera difficile mais la qualité de ce potentiel humain ouvre des perspectives encourageantes quant à l'avenir de l'organisation.

Notes et références

- * C. Gonzales-Vega, professeur d'économie rurale et de science économique, est directeur du programme de financement rural, Meyer est professeur honoraire d'économie rurale, et Schreiner, Rodriguez, et Navajas sont chercheurs associés, à l'Université de l'État d'Ohio.
1. Ce thème est équivalent aux questions posées dans les ouvrages financiers sur l'existence d'économies d'échelle et d'envergure dans le secteur bancaire (Benston, Hanweck et Humphrey, 1982 ; Berger, Hanweck et Humphrey, 1987 ; Clark, 1988).
 2. Pour un cadre théorique détaillé pour l'évaluation des conséquences de la taille et de la croissance sur la qualité du portefeuille et sur la structure des coûts des organisations de micro-crédit, voir Gonzales-Vega *et al.*, 1996.
 3. Les actionnaires internationaux incluent plusieurs ONG et des organisations publiques : ACCION International, Calmeadow Foundation, Société d'investissement et de développement international, Rockefeller Foundation et Inter-American Investment Corporation. Les actionnaires nationaux comprenaient au début une organisation non gouvernementale (PRODEM) et trois banques privées, trois sociétés privées et cinq personnalités éminentes, dont le Président Sanchez de Lozada. C'est grâce à la réputation de ces personnes éminentes que les autorités de discipline financière ont accepté d'agréer BancoSol en qualité de banque.
 4. La Mission USAID, toutefois, avait mis un volume important de fonds à disposition de PRODEM et voulait que son portefeuille de prêts augmente rapidement.
 5. Ces actifs immatériels sont une subvention implicite pour BancoSol. Si on les comptabilisait correctement, ils renforceraient la dépendance de l'organisation à l'égard de l'aide (examinée plus bas), cette prise en compte augmentant le volume des capitaux propres et donc le niveau du coût d'opportunité des fonds utilisés par BancoSol. La subvention implicite aurait pu être éliminée si BancoSol avait payé un prix plus élevé pour les coûts d'organisation et autres actifs immatériels au moment de sa fondation et lorsque les autres agences ont été transférées.
 6. La priorité accordée au recouvrement et à la fixation du prix en fonction du coût était décisive pour la survie de l'institution dans un pays regorgeant d'ONG paternalistes peu soucieuses de leur propre viabilité. Les taux d'intérêt bonifiés appliqués par d'autres organisations et leur manque de discipline pour recouvrer les prêts ont en général relâché la culture du crédit et rendu la tâche des organisations sérieuses de micro-crédit plus difficile.

7. Les moyennes des portefeuilles mensuels sur l'année sont utilisées pour tenir compte des importantes variations saisonnières. Tous les chiffres cités ici sont en dollars, convertis du boliviano selon un pouvoir d'achat constant de décembre 1995, au taux de change du mois de décembre 1995 de 4.93 boliviianos pour un dollar. Cela permet de corriger l'inflation nationale et facilite les comparaisons internationales.
8. Le tableau 1 indique les moyennes du nombre mensuel de clients ayant des impayés pour la période de douze mois correspondante. Pour la période finissant en juin 1995, ce nombre était de 59 745.
9. Comparée à Grameen Bank au Bangladesh et à Bank Rakyat Indonesia, toutefois, BancoSol est petite.
10. Compte tenu de la technique du prêt collectif, le nombre de prêts accordés aux clients est environ quatre fois plus important que le nombre de prêts collectifs traités. A BancoSol, les prêts sont enregistrés comme étant accordés à des individus appartenant à tel ou tel groupe, mais une partie du travail du chargé de crédit consiste à traiter avec des groupes et une autre avec des individus. Si ces distinctions affectent la structure des coûts, c'est le nombre de clients individuels atteint qui importe du point de vue de l'extension.
11. 20 761 clients supplémentaires avaient des soldes compensatoires hérités des pratiques antérieures chez PRODEM. Même si ces comptes sont aujourd'hui, du moins en théorie, des dépôts volontaires, il est difficile de dire si les clients ont décidé sciemment de maintenir des disponibilités sur ces comptes.
12. Nous ne sommes pas en mesure ici de trancher la question qui oppose le prêt collectif au prêt individuel.
13. Il s'agit d'une version simplifiée de la pratique actuelle, qui ne suit pas un ordre type rigide. En général, cependant, il semble que les conditions générales des contrats de prêt s'améliorent à mesure que les relations organisation-client s'approfondissent. Si BancoSol fonctionne selon le principe d'offrir des prêts assortis de conditions plus attrayantes aux clients ayant une plus grande expérience, il n'existe pas d'orientations précises concernant la mise en œuvre de cette politique.
14. L'indice de Yaron est la variation en pourcentage dans le rendement du portefeuille de prêts nécessaire pour compenser les subventions existantes (voir Yaron dans cet ouvrage).
15. Selon des hypothèses plus rigoureuses et plausibles, BancoSol affiche encore peut-être une aide de 1.19 dollar par encours de prêt par an (tableau 4). Selon les normes internationales pour les organisations de micro-crédit, ces subventions sont très modestes.
16. Cela ne tient pas compte d'un indice de dépendance à l'égard des subventions de 898 pour cent durant la première année.
17. Cela ne veut pas dire 18 points supplémentaires de pourcentage mais plutôt une hausse de 18 pour cent du niveau de rendement existant. Ainsi, si le rendement était de 46 pour cent par an en 1991, il aurait dû être de 54 pour cent (0.46×1.18).
18. Le calcul de l'indice de dépendance à l'égard des subventions pour PRODEM n'incluait pas la valeur de l'aide technique financée principalement par l'USAID et fournie en grande partie par ACCION International. Dans le cas de BancoSol, cette analyse n'incluait pas les subventions implicites qui pouvaient résulter du transfert des actifs de PRODEM.

En outre, un accord de garantie entre BancoSol et USAID permettait à la banque d'émettre des obligations. USAID a accepté de payer aux titulaires d'obligations 50 pour cent de la perte du principal en cas de défaillance, jusqu'à concurrence de 2.5 millions de dollars.

19. La part des coûts de personnel dans les dépenses d'exploitation est demeurée assez constante, à environ 60 pour cent, alors que celle des dépenses d'administration générale est tombée de 31 pour cent à la fin de 1991 à 22 pour cent à la fin de 1994, suggérant d'éventuelles économies d'échelle dans l'administration.
20. Cette partie décrit les modalités de prêt qui contribuent peut-être au succès de BancoSol. Elle n'essaie pas de savoir si cette technique convient à une clientèle en évolution, ni ne la compare à d'autres techniques.
21. Les principes généraux représentés par ces incitations régissent d'autres techniques efficaces de micro-prêt, même si elles utilisent un ensemble d'activités différent pour évaluer la solvabilité et pour faire exécuter les contrats de prêt.
22. A mesure que les clients progressent, ils pourront exiger une qualité de services qui n'est peut-être pas possible dans le cadre d'un prêt collectif. C'est là l'une des principales difficultés que rencontre BancoSol.
23. Nous ne prétendons pas que le crédit collectif est supérieur au crédit individuel ni que la coresponsabilité du groupe est la clé du succès de BancoSol. Des avantages notables pour le client (et sans doute pour l'organisation) sont liés aux transactions individuelles. Comme le constatent Gonzalez-Vega *et al.* (1996), Caja Los ANDES et FIE ont affiché des indicateurs de remboursement aussi bons, voire meilleurs que BancoSol, alors qu'elles traitent toujours avec des clients individuels. En fait, pour un sous-ensemble donné de clients, la possibilité d'emprunter, même en l'absence d'actifs pouvant servir de garantie, renforce la valeur de leurs relations avec BancoSol et favorise ainsi le remboursement par ce biais, plutôt que sous l'effet d'un contrôle réciproque qui est privilégié ailleurs (Stiglitz, 1990). La concurrence accrue sur le marché met BancoSol au défi d'améliorer la qualité de ses contrats en dépit des contraintes du crédit collectif afin de préserver la loyauté de ses clients les plus avancés.
24. L'accès limité aux capitaux au début d'une organisation n'est pas forcément un handicap, toutefois, si l'apprentissage et l'expérience sont la clé de l'autonomie.
25. Cette réduction de l'efficacité des transactions est encore plus nette si on la mesure par rapport au nombre et aux montants des prêts déboursés. Le coût par prêt déboursé est passé de 49 dollars en 1992 à 93 dollars en 1994 (tableau 6).
26. Parallèlement, le montant moyen déboursé par prêt est passé de 156 dollars en 1987 à 317 dollars en 1991, et de 409 dollars en 1992 à 588 dollars en 1994 (tableau 1).
27. Par exemple, si un client du groupe cible a une capacité de remboursement de 450 dollars, mais que BancoSol commence à 150 dollars car elle n'en sait pas suffisamment sur sa capacité de remboursement, et ensuite augmente le montant du prêt jusqu'à hauteur de 450 dollars, cela ne veut pas dire qu'elle laisse tomber la clientèle cible. A la longue, l'organisation connaissant mieux les caractéristiques de sa clientèle, cette information générale peut également induire un montant plus élevé du premier prêt (par exemple, jusqu'à hauteur de 200 dollars) pour le même type de client.

28. Les chiffres sont interprétés ici sur la base de ces hypothèses non vérifiables, la capacité de remboursement étant ignorée par les chercheurs et ne faisant l'objet que d'une observation imparfaite de la part du prêteur.
29. Le recul de la productivité des transactions par agence a été encore plus prononcé. Le nombre annuel de prêts déboursés par agence est passé de 3 758 en 1987 à 14 686 en 1991 et a décru régulièrement jusqu'à 4 871 durant la période de douze mois se terminant le 30 juin 1995 (tableau 7).
30. Le nombre d'encours par agents de prêt est passé de 87 en 1987 à 346 en 1991. Cet indicateur est passé à 351 en 1994, mais s'est replié à 326 durant la période de douze mois se terminant le 30 juin 1995 (tableau 7). Malgré une baisse de la productivité du portefeuille et des transactions par employé et par agent de prêt, toutefois, les niveaux de productivité de BancoSol sont élevés comparés à d'autres organisations de micro-crédit latino-américaines.
31. Les problèmes d'agence apparaissent lorsque ceux qui consacrent des ressources à un objectif donné (le mandant) délèguent un contrôle partiel sur ces ressources à ceux chargés d'atteindre l'objectif fixé (l'agent). L'agent a son propre objectif et le mandant doit contrôler et canaliser ses agissements pour veiller à ce que l'objectif initial soit atteint. A mesure que l'organisation se développe, le conseil d'administration (les mandants) de BancoSol est moins à même de contrôler à faible coût et de contenir avec succès la conduite des bureaux centraux et régionaux et du personnel de la banque (les agents). Des structures formelles propres au contrôle interne et des incitations formelles destinées à améliorer les résultats du personnel et des cadres doivent alors être créées.
32. C'est un des cas où la présence de banquiers privés à la tête de l'organisation a sans doute joué un rôle important. Ces chefs d'entreprise ont estimé que des mécanismes de contrôle interne plus efficaces étaient nécessaires ainsi qu'une meilleure qualification du personnel gestionnaire, pour faire face aux problèmes que pose l'exploitation d'une banque commerciale réglementée. D'autres détenteurs du capital au sein du conseil ont joué, quant à eux, le rôle de gardiens de la mission, veillant à ce que cet ajustement ne détourne pas BancoSol de la clientèle cible.
33. En concevant ces incitations, BancoSol a veillé à attribuer le poids qui convient aux résultats de l'individu et de l'équipe aux niveaux de l'agence, de la région et du pays. Et ce dans un souci d'encourager de meilleurs résultats tant au niveau local que national.
34. Cette discussion laisse de côté les coûts d'exploitation supplémentaires qui résultent de l'obligation de rendre compte imposée aux intermédiaires financiers réglementés par la Banque centrale et le besoin de structures administratives formelles supplémentaires liées à l'application du cadre réglementaire bancaire. Elle laisse également de côté les contraintes imposées à la composition du portefeuille (catégories de risque) et aux coûts associés (provisions pour prêts douteux) qui découlent des normes mises en œuvre par le contrôleur prudentiel.

Bibliographie

- AGAFONOFF, A. (1994), "Banco Solidario S.A: Microentreprise Financing on a Commercial Scale in Bolivia", Economics Division Working Papers 94/5, Research School of Pacific and Asian Studies, The Australian National University, Canberra.
- BENJAMIN, McDONALD P., Jr. (1994), "Credit Schemes for Microenterprises: Motivation, Design, and Viability", Thèse de doctorat non publiée, Université de Georgetown, Washington, D.C.
- BENSTON, G., G. HANWECK et D. HUMPHREY (1982), "Scale Economies in Banking. A Restructuring and Reassessment", *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 14, No. 4 (novembre), Part I.
- BERGER, A., G. HANWECK et D. HUMPHREY (1987), "Competitive Viability in Banking. Scale, Scope and Product Mix Economies", *Journal of Monetary Economics*, No. 20.
- BESLEY, T., et S. COATE (1995), "Group Lending, Repayment Incentives, and Social Collateral", *Journal of Development Economics*, Vol. 46 (février).
- CHAVES, R.A. (1996), "Institutional Design: The Case of the *Bancomunales*", in C. Gonzalez-Vega, R. Jimenez et R. E. Quiros (dir. pub.), *Financing Rural Microenterprises: FINCA-Costa Rica*, Ohio State University, Academia de Centroamerica et la Fondation interaméricaine, San Jose.
- CHAVES, R.A. et C. GONZALEZ-VEGA (1996), "The Design of Successful Rural Financial Intermediaries: Evidence from Indonesia", *World Development*, Vol. 24, No. 1 (janvier).
- CHRISTEN, R.P., E. RHYNE, R.C. VOGEL, et C. MCKEAN (1995), "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs", USAID Program and Operations Assessment Report No. 10, Agency for International Development, Washington, D.C.
- CLARK, J. (1988), "Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions: A Review of the Literature", *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas City (octobre).
- GLOSSER, A. (1994), "The Creation of BancoSol in Bolivia", in M. Otero et E. Rhyne (dir. pub.), *The New World of Microenterprise Finance. Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, Kumarian Press Connecticut, West Hartford.
- GONZALEZ-VEGA, C. (1994), "Stages in the Evolution of Thought on Rural Finance. A Vision from The Ohio State University", Economics and Sociology Occasional Paper No. 2134, The Ohio State University, Columbus, Ohio.

- GONZALEZ-VEGA, C. (1996a), "Non-Bank Financial Institutions and the Sequencing of Financial Reforms", in B.L.R. Smith et A. Harwood (dir. pub.) *Sequencing Financial Sector Development and Reform*, the Brookings Institution, Washington, D.C.
- GONZALEZ-VEGA, C. (1996b), *Microfinanzas en El Salvador: Lecciones y Perspectivas*, Fundacion Dr. Guillermo Manuel Ungo, San Salvado.
- GONZALEZ-VEGA, C. et al. (1996), *Progress in Microfinance: Lessons from Bolivia*, mimeo.
- RHYNE, E. et M. OTERO (1994), "Financial Services for Microenterprises: Principles and Institutions", in M. Otero et E. Rhyne (dir. pub.), *The New World of Microenterprise Finance. Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, Kumarian Press, West Hartford, Connecticut.
- ROSENBERG, R. (1994), "Beyond Self-Sufficiency: Licensed Leverage and Microfinance Strategy", mimeo.
- SANCHEZ, S. (1996), "Matching of Borrowers and Lenders: The Case of Rural Mexico", thèse de doctorat non publiée, Université de l'État de l'Ohio.
- SCHMIDT, R.H. et C.-P. ZEITINGER (1994), "Critical Issues in Small and Microbusiness Finance", International Donor Conference of Financial Sector Development, Vienne (septembre).
- SCHMIDT, R.H. et C.-P. ZEITINGER (1996), "Prospects, Problems and Potential of Credit-Granting NGOs", *Journal of International Development*, Vol. 8, No. 2.
- STIGLITZ, J.E. (1990), "Peer Monitoring and Credit Markets", *World Bank Economic Review*, vol. 4, No. 3.
- TRIGO LOUBIERE, J. (1996), "Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: The Bolivian Experience", rapport présenté à la Conférence sur la régulation et la supervision des institutions de microfinancement, Washington, D.C., novembre 1995, in Maria Otero et Rachel Rock (dir. pub.) *From Margin to Mainstream: The Regulation and Supervision of Microfinance*, Monographie No. 11, ACCION International, Cambridge, Mass.
- YARON, J. (1994), "What Makes Rural Financial Institutions Successful?", *The World Bank Research Observer*, Vol. 9, No. 1 (janvier).