

Actionnaire majoritaire de 22 banques de microfinance présentes sur trois continents, ProCredit Holding est un acteur essentiel du secteur. Le Dr. Claus-Peter Zeitinger, président du Conseil de surveillance, présente dans cet article les outils disponibles pour lutter contre les dérapages qui éloigneraient la microfinance de sa mission sociale. Il insiste en particulier sur le rôle essentiel de la communication et rappelle par ailleurs que les actionnaires se doivent de respecter les spécificités du secteur de la microfinance.

Une institution de microfinance peut-elle avoir un statut commercial tout en se concentrant sur une clientèle de personnes "vulnérables" ?

L'attribution de prêts à des personnes "vulnérables" conduit trop souvent au surendettement – et pourrait entraîner une crise de crédit à haut risque. Si les institutions de microfinance doivent évoluer vers un statut de banque – en particulier pour mobiliser les dépôts du public – elles doivent aussi et surtout contribuer à responsabiliser le secteur. Un renforcement et une clarification de leur organisation, une véritable discipline collective, sans oublier une culture d'entreprise basée sur des valeurs éthiques, leur permettront à la fois de motiver leurs employés, de satisfaire leur clientèle et d'obtenir des résultats commerciaux.

Par Dr. Claus-Peter Zeitinger, président du Conseil de surveillance de ProCredit

Avant d'évoquer la façon dont une institution de microfinance (IMF) peut être rentable tout en ciblant principalement "des personnes vulnérables", il semble utile de clarifier dès à présent deux points. Tout d'abord, toute IMF qui souhaite devenir plus qu'une ONG dirigée par un bailleur de fonds ou par des financeurs des pays développés doit s'efforcer d'obtenir un agrément bancaire ou de devenir au moins une institution financière réglementée. Par ce biais, une IMF peut attirer des dépôts locaux et donc atteindre un certain degré d'indépendance et de pérennité. Dans le cas des institutions ProCredit, les dépôts des clients se sont avérés supérieurs à l'encours de crédit dans la majorité des filiales latino-américaines, et dans toutes celles d'Afrique. L'Europe de l'Est – où la croissance du marché a été exceptionnellement soutenue au cours des dernières années – fait exception. Le problème de ces marchés n'est pas tant l'insuffisance d'épargne locale que la faiblesse institutionnelle du secteur bancaire et l'absence de vision long terme des institutions qui y opèrent. Le second point qui demande clarification se rapporte au terme "vulnérable", qui qualifie la clientèle des IMF. Une institution financière qui vise à générer un profit, même modeste, peut bien entendu octroyer des prêts aux personnes démunies ; mais cela ne signifie pas qu'elle doit le faire.

De nombreux acteurs du secteur de la microfinance ont pendant longtemps prétendu qu'ils pourraient éradiquer la pauvreté dans le monde s'ils recevaient des moyens suffisants. Mais les populations les plus vulnérables n'ont pas besoin de prêts en priorité ; ce dont ils ont besoin, ce sont de gouvernements qui investissent dans des infrastructures, dans des écoles, dans un système de santé et un réseau d'eau potable. Très souvent, "les plus pauvres des pauvres" ne dirigent pas des entreprises viables ; ils sont par ailleurs vulnérables aux crédits à la consommation qu'ils n'ont pourtant pas les moyens de s'offrir. Dès qu'une institution commence à accorder trop de crédits aux micro-entreprises, elle s'engage déjà sur le terrain glissant du crédit à la consommation. Les propriétaires de très petites entreprises ne distinguent généralement pas clairement le fonds de roulement de leurs dépenses familiales. Les professionnels de la microfinance les plus anciens ont toujours été conscients de ce flou ; ils font donc preuve d'une grande prudence dans leurs analyses de crédit. La Bolivie, dont le secteur de la microfinance est bien développé, fournit un bon exemple de cette prudence en distinguant clairement le financement de la micro-entreprise et celui de la consommation des individus. Récemment, des IMF sont cependant devenues "socialement acceptables" pour un nombre

Une institution de microfinance peut-elle avoir un statut commercial tout en se concentrant sur une clientèle de personnes "vulnérables" ?

Par Dr. Claus-Peter Zeitinger, président du Conseil de surveillance de ProCredit

Dr. Claus-Peter Zeitinger 

ProCredit

Claus-Peter Zeitinger, titulaire d'un doctorat en Sciences économiques, préside le Conseil de surveillance de ProCredit. En 1981, il a cofondé l'Internationale Projekt Consult (IPC), une société spécialisée dans le conseil en financement du développement, et aujourd'hui la principale entité derrière ProCredit. Claus-Peter Zeitinger a appuyé de nombreux projets impliquant des banques commerciales dans le secteur de la microfinance. Il a par ailleurs participé à la création de la ProCredit Academy en Allemagne et fait partie de son personnel enseignant.

croissant d'institutions. Les Nations Unies ont mis en place l'Année internationale du microcrédit en 2005 et le prix Nobel de la Paix a été accordé au pionnier du secteur l'année suivante. Ce regain d'intérêt a très vite incité les "vraies banques" à proposer leur soutien : Citibank, Deutsche Bank et Credit Suisse – entre autres – ont commencé à apporter leurs financements au secteur de la microfinance. Le marché des capitaux et les IMF se sont jetés l'un sur l'autre comme deux jeunes amoureux ! Les banques étaient attirées par la perspective de profits élevés, tandis que les IMF savouraient la reconnaissance et le respect nouveaux que leur conféraient les grandes banques – sans compter bien entendu que les financements étaient soudainement beaucoup moins conditionnés, plus faciles à obtenir. Dans le même temps, le secteur a découvert que "le travailleur pauvre" pouvait être une nouvelle clientèle en plus des micro-entrepreneurs. À présent, les IMF sont entrées de plein pied dans le borbier du crédit à la consommation. Il est à craindre que cette relation incertaine avec les travailleurs pauvres entraîne une crise de crédits à haut risque dans le secteur de la microfinance. Étant donné que la majorité des IMF ne sont pas soumises à de strictes exigences comptables et bancaires, cette situation peut se prolonger pendant un certain temps. Dans leur entreprise de démarchage de personnes et de familles pauvres sans revenus réguliers, de nombreuses IMF ont "arrosé" leurs clients de prêts à la consommation, ceux-ci s'endettant alors trop pour assurer tous leurs remboursements. Pour être complet, il faut ajouter que ces logiques se sont mises principalement en place en Europe de l'Est et en Amérique latine. Plutôt que de parler de "personnes vulnérables et de microfinance", il est préférable de parler du développement d'un "système bancaire responsable" s'adressant au "commun des mortels". C'est moins spectaculaire, moins communicant, mais aussi plus contraignant : les deux ingrédients essentiels du succès sont dans ce contexte la structuration et la discipline. Il est important de réfléchir à la façon de développer des institutions financières commercialement viables qui respectent des concepts commerciaux traditionnels tels que l'ef-

ficacité, la croissance et le service au client, et qui ne soient pas motivées par les bonus et les profits à court terme. Car il semble difficile que ces motivations là soient compatibles avec le fait de servir des personnes "ordinaires" de façon responsable. Renforcer et clarifier la structuration est essentiel ; cela commence au niveau de l'actionariat et doit se refléter dans la composition du management et plus généralement dans l'organisation d'ensemble. Une structure claire garantit un degré élevé de transparence dans l'institution. La discipline est plus qu'une vertu secondaire, il s'agit d'une approche de la vie qui mobilise tout un ensemble de valeurs, qu'il faut diffuser à tous les niveaux de l'organisation. Les actionnaires d'une banque responsable doivent être des investisseurs ayant une vision à long terme. Leur intérêt à dégager des profits est compensé par un fort engagement en faveur du développement économique. Ceux qui pensent avoir besoin d'une option de sortie après 5 à 7 ans de présence ne devraient même pas envisager de prime d'abord d'entrer sur ce marché, caractérisé par une croissance institutionnelle stable, inscrite dans la durée. Cela reviendrait à écarter ceux qui, sur le marché des capitaux privés, sont avant tout motivés par le bénéfice à court terme. Il est nécessaire de trouver des investisseurs privés socialement responsables qui sont en quête de retours pérennes, fiables et de long terme. Certaines expériences impliquant les actionnaires publics vont dans ce sens. L'équipe dirigeante d'une banque responsable devrait être guidée par un conseil de surveillance compétent. La compétence, dans ce cas, désigne davantage une expérience de vie et un respect de principes éthiques qu'une connaissance technique spécifique. Pour s'assurer qu'ils partagent vraiment un engagement en faveur de la mission de l'institution, les membres du conseil de surveillance ne devraient percevoir rien d'autre que le seul remboursement de leurs frais. La question des salaires versés aux dirigeants est tout aussi importante. Des salaires très élevés complétés par des bonus liés à la performance sont totalement inappropriés, en particulier dans les institutions financières qui prétendent être motivées par des valeurs éthiques. Bien sûr,

Une institution de microfinance peut-elle avoir un statut commercial tout en se concentrant sur une clientèle de personnes "vulnérables" ?

Par Dr. Claus-Peter Zeitinger, président du Conseil de surveillance de ProCredit

Le succès commercial – qui est différent de la maximisation du profit – est important ; mais il ne s'agit pas de motiver les directeurs par des primes. Pour diriger une institution financière responsable, l'équipe de direction doit être ouverte, capable de traiter à la fois avec les actionnaires et les employés. Elle doit être dotée de solides compétences en communication et doit être motivée aussi par des principes éthiques. Autant de critères que les banquiers classiques remplissent rarement – la microfinance n'a donc pas à s'inspirer de leur façon de faire des affaires. Les qualités d'autonomie et de prise de décision doivent imprégner tous les niveaux de l'organisation. Lorsqu'elle accorde un prêt à des micro-, des petites et moyennes entreprises, une banque doit toujours prendre en compte les circonstances individuelles et entretenir une relation étroite avec ses clients. Cela suppose de nombreux contacts personnels, un investissement en temps significatif et l'obtention d'informations détaillées sur chaque client. Cela ne peut se faire qu'en adoptant une approche décentralisée, y compris en ce qui concerne les processus de prise de décision. Il serait néanmoins naïf de penser que chaque succursale, chaque agence agira toujours dans le meilleur intérêt de l'institution. Un système de contrôle interne solide, incluant un contrôle du crédit et la mise en place d'un département d'audit interne, vient compléter les normes clairement définies par la direction et la philosophie commune partagée par tous les membres du personnel. Ces mesures peuvent être coûteuses et pourraient impacter le ratio coûts/revenus, mais elles n'en sont pas moins indispensables. Pour réduire les dépenses et générer un bon niveau de revenus, il faut éviter de se concentrer exclusivement sur un seul type de clientèle – les micro-entreprises par exemple. Les banques ProCredit se caractérisent par un portefeuille qui, outre les prêts aux micro-entreprises, inclut également un volume significatif de prêts aux petites et moyennes entreprises. Ces clients représentent une source considérable de revenus car ils souscrivent à une large gamme de services bancaires. Du point de vue du développement économique, ils sont également des acteurs essentiels en termes de création d'emplois et œuvrent en faveur de la prospérité d'un pays.

Voici donc le type de structuration nécessaire pour une IMF. Mais il va sans dire qu'au-delà, "son âme" conditionne tout autant son succès. Cette âme relève autant de l'esprit d'entreprise que de l'image que les membres du personnel ont d'eux-mêmes. Des banques comme Sparkassen en Allemagne, Raiffeisen en Autriche et le Groupe Crédit Agricole en France possédaient ce type de culture d'entreprise. Il s'agit de sociétés qui ont une longue histoire, des traditions établies et un sentiment d'identité solide ; pourtant, elles ont perdu beaucoup de leur âme d'origine – et beaucoup d'argent – en décidant de devenir de "vraies banques". Une société n'a une âme que si la majorité de son personnel œuvre véritablement et activement à la mise en place d'une vision commune. Il est moins important, comparativement, que les employés puissent acquérir des actions de leur société – même si cette formule est intéressante. Il est de beaucoup préférable qu'ils puissent prendre part aux processus de décision. C'est précisément pour cette raison que la discipline est nécessaire. Pour que les employés développent leur capacité à prendre des décisions efficacement, ils doivent être compétents dans des domaines techniques tout en étant formés à agir dans un sens "humaniste". Les incitations financières ne peuvent pas motiver le personnel à se comporter de cette manière, mais une communication intelligente, des arguments rationnels et des exemples pertinents peuvent les convaincre. L'homme post-moderne autocentré, néolibéral s'est révélé assez vulnérable d'un point de vue anthropologique et sociologique ; la crise financière a sans doute enterré ce modèle pour de bon. Dans son travail quotidien, ProCredit pratique ces méthodes de travail, inévitablement chronophages. Être discipliné signifie comprendre pleinement son propre rôle tout en pouvant attribuer un rôle à ses collègues ; cela ne signifie aucune-ment suivre des ordres. Ce type de communication favorise une forte identification des salariés à l'institution et une proximité avec les clientèles ciblées. C'est tout particulièrement envers leurs clients que les banques devraient faire preuve d'un degré élevé de responsabilité sociale. C'est sans doute la seule façon de rencontrer à la fois le succès commercial et l'épanouissement personnel. ●