

## EST-IL JUSTE DE FAIRE DES AFFAIRES AVEC LES PAUVRES ?

Débat organisé entre **Muhammad YUNUS\*** et **Michael CHU\*\*** par le World Microfinance Forum Geneva\*\*\* (WMFG, Forum mondial de la microfinance de Genève), à l'occasion de son 1<sup>er</sup> symposium international, qui s'est tenu les 1<sup>er</sup> et 2 octobre 2008.

**Quel est le rôle de la commercialisation, des capitaux commerciaux et des investisseurs commerciaux dans le secteur de la microfinance ? Est-il éthique de gagner de l'argent avec les pauvres ? Ces questions essentielles ont été abordées lors d'un débat organisé par le World Microfinance Forum Geneva entre Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, et Michael Chu, l'un des concepteurs de la Banco Compartamos. Richard Rosenberg, consultant senior auprès du Consultative Group to Assist the Poor, a animé le débat.**

### 1. Déclarations d'ouverture

*Michael Chu* : Je crois que la gêne que suscite la notion de profit - lorsqu'il est réalisé avec des pauvres - est naturelle. Je l'ai moi-même ressentie et lorsque je me demande pourquoi j'éprouve un tel sentiment, je pense que c'est parce que depuis des centaines d'années, nos cultures ont associé le profit à la cupidité et l'aide aux pauvres à l'idée de sacrifice. Ces associations inconscientes sont si profon-

dément ancrées en nous que lorsque nous parlons de microfinance commerciale, nous avons tendance à évoquer uniquement les sentiments que cette activité nous inspire. Mais pour moi, le seul point de vue à retenir n'est pas de savoir ce que nous éprouvons en faisant des profits avec les pauvres, mais plutôt de savoir ce que les pauvres pensent être utile pour eux.

Nous voulons véritablement éradiquer la pauvreté, pas uniquement en atténuer les symptômes. C'est la raison

\* Prix Nobel de la paix 2006.

\*\* Cofondateur du fonds d'investissement Ignia. Professeur à la Harvard Business School.

\*\*\* Site : [www.microfinanceforum.org](http://www.microfinanceforum.org) - Email : [info@microfinanceforum.org](mailto:info@microfinanceforum.org)



pour laquelle nous devons réaliser simultanément et de façon cohérente quatre objectifs.

Le premier est de toucher un très grand nombre de personnes. 3 milliards de personnes vivent avec moins de 2 dollars par jour. Il n'est donc pas difficile de toucher quelques millions d'entre elles. Le deuxième porte sur la permanence. Il est peu probable qu'une intervention, quelle qu'elle soit, porte ses fruits en une seule génération. Aussi devons-nous faire quelque chose pour les pauvres d'aujourd'hui, mais aussi pour leurs enfants et les enfants de ceux-ci. Le troisième est de viser à une efficacité continue. Nous avons besoin d'un modèle qui s'améliore de jour en jour. Enfin, le quatrième est un objectif d'efficacité continue : notre modèle doit sans cesse nous revenir moins cher.

Les ONG, les organisations philanthropiques, les agences de développement, les unités de responsabilité sociale des entreprises donnent naissance - dans le meilleur des cas - à des idées qui peuvent changer le monde. Aucune, pas même la Banque mondiale, ne possède toutefois la structure nécessaire pour intervenir à grande échelle ou de manière permanente. L'État peut apporter des moyens dans une certaine mesure et pour une certaine durée. Mais, pour un certain nombre de raisons, en tant que fournisseur direct de biens et services, il éprouve de grandes difficultés à assurer efficacité et efficacité sur le long terme. L'entreprise est en fait, à mon avis, la seule structure qui soit susceptible de fournir de manière cohérente et simultanée des moyens

massifs et permanents, de façon efficace et efficiente dans la durée.

Pas une entreprise individuelle - les entreprises naissent, se développent et meurent - mais un secteur. Il faut deux choses pour créer un secteur : l'activité économique et des rendements, mais pas des rendements médiocres ou moyens, des rendements supérieurs à la moyenne.

C'est ce que 30 ans de travail fructueux dans la microfinance m'ont appris. La microfinance commerciale joue un rôle important aux yeux des pauvres car elle signifie qu'il existe un secteur, fort et puissant - car susceptible de rapporter de solides bénéfices - qui appuie leurs besoins financiers. Pour la première fois, les pauvres peuvent imaginer que chaque famille ayant besoin d'un microfinancement, et qui pourrait progresser grâce à cela, pourra un jour l'obtenir. Voilà ce que représente la microfinance commerciale solide.

*Muhammad Yunus* : Quel objectif cherchons-nous à atteindre avec la microfinance ? Si vous le définissez clairement, vous trouverez le moyen de faire de la microfinance. Chacun d'entre nous peut définir son propre objectif. Nous nous engageons parce que nous voulons aider les gens à sortir de la pauvreté. Nous pouvons nous confronter à la réalité : à chaque fois que nous faisons quelque chose, nous pouvons nous demander « est-ce utile ? », « pouvons-nous le faire mieux ? », « pouvons-nous le faire de manière plus efficace ? ».

Nous avons conçu notre banque

comme une institution détenue par ses emprunteurs. Personne ne nous aurait critiqués si nous avions créé une banque détenue par quelques-uns d'entre nous, ou par moi seul. Nous avons tous la possibilité de procéder ainsi, mais nous avons choisi de ne pas le faire. Nous avons choisi de créer une institution appartenant à ses emprunteurs parce que nous pensions que c'était là le meilleur moyen d'aider les pauvres à sortir de la précarité.

Nous avons privilégié les femmes. Pas parce que nous estimions que nous ferions de meilleures affaires avec elles, mais parce que nous pensions, et l'expérience nous l'avait déjà prouvé, que les retombées sont plus importantes pour la famille si vous vous adressez aux femmes. Nous avons aidé les enfants à aller à l'école. Pas parce que cela nous rapportait de l'argent. Ce n'était pas le cas : cela coûtait de l'argent à la banque. Mais nous pensions qu'il s'agissait d'un investissement intéressant, qui porterait ses fruits à l'avenir.

Nous avons mené ces actions parce que nous nous étions demandés : « faisons-nous la chose la plus appropriée ? », « aidons-nous les pauvres de la meilleure façon possible ? ». Si votre objectif est d'aider les pauvres de la meilleure façon possible, je ne pense pas qu'il soit possible d'améliorer notre façon d'agir. Mais si vous poursuivez un autre objectif, votre manière d'intervenir devra alors bien sûr être conforme à cet objectif.

Quand nous nous sommes lancés dans le microcrédit, c'était au départ pour essayer de protéger les gens des

requins du monde de la banque. Vous vous en souvenez peut-être, j'ai commencé par prêter 27 dollars à 42 personnes. Je pensais qu'elles pourraient ainsi rembourser leur crédit à ces requins et vivre ensuite librement. Mais ces requins avaient aussi bien l'intention de faire des affaires. Et les pauvres ont sûrement dégagé des bénéfices avec l'argent prêté par les requins. Mais nous n'avons tout de même pas eu envie de rejoindre le club des requins. Nous avons préféré créer quelque chose qui puisse aider les pauvres plus efficacement.

La transparence constitue l'un des aspects délicats de la microfinance. Tout le monde doit savoir ce que vous faites. Or, de nombreuses choses sont floues dans la microfinance. Certains disent, par exemple, qu'ils prennent un taux d'intérêt mensuel de 3 %. Cela revient à 36 % par an, ce qui paraît raisonnable. Cela peut toutefois aussi aboutir à un taux de 90 %, selon le mode de calcul retenu.

Pour que l'on parvienne à une réelle transparence, il faut tout déclarer selon des normes communes. Ainsi, pour les taux d'intérêt, on peut utiliser le taux annuel effectif global (TAEG)<sup>1</sup>.

Pour être sûr que notre travail soit conforme à notre objectif, il faut d'une part définir clairement cet objectif, et d'autre part être transparent en ce qui concerne les actions entreprises.

**2. *Richard Rosenberg* : Est-il possible de répondre à la demande de micro-finance dans le monde avec des institutions sans but lucratif,**

**telles que les ONG, les entreprises à double objectif de résultat, les gouvernements... ? Où devons-nous appuyer sur le secteur privé à but lucratif, tourné vers les activités commerciales, pour la satisfaire ?**

*M. Yunus* : La Grameen Bank est une institution à but lucratif. Nous n'avons pas honte de gagner de l'argent. Nous espérons même au contraire être félicités lorsque nous réussissons à offrir un dividende de 100 % à nos actionnaires. Il n'y a rien de mal à vouloir réaliser le maximum de profits possible, tant que l'institution appartient aux pauvres et que ces bénéfices leur reviennent. Reverser les bénéfices aux pauvres contribue au développement.

Nous vivons au milieu d'un océan d'argent. Les pauvres aussi, mais ils n'ont pas la chance de pouvoir en profiter. Grameen établit simplement des liens entre eux et l'océan qui les entoure. Nous collectons les dépôts localement. Il y a beaucoup d'argent sur place, l'argent n'est pas un problème. Pour beaucoup d'institutions, le problème vient du cadre juridique : on n'a pas le droit de collecter des fonds. Lorsque les institutions de microcrédit recherchent de l'argent, elles devraient s'intéresser à la manière de s'en procurer localement. Elles devraient essayer de définir un cadre juridique qui leur permette de devenir des banques de microcrédit locales autorisées à collecter des dépôts et à les prêter aux pauvres. Elles ne devraient pas essayer d'obtenir des fonds internationaux. Associer les institutions de

microcrédit aux marchés internationaux des capitaux n'est absolument pas la solution.

*M. Chu* : Il n'est pas nécessaire d'élargir beaucoup la notion de pauvreté pour se rendre compte que sur les 6,5 milliards d'habitants de la planète, 4 milliards vivent dans des conditions insatisfaisantes. Si l'on se base sur une famille de 4 personnes, cela représente 1 milliard de familles. Si l'on estime ensuite que la moitié d'entre elles pourrait bénéficier d'un microcrédit (tout le monde ne peut pas tirer parti des services financiers), l'on parvient à 500 millions de familles. Avec un prêt moyen de 500 dollars par famille, cela représente 250 milliards de dollars. Enfin, si l'on envisage que le montant de ces prêts peut atteindre 1 000 dollars au fil du temps, l'on parvient à 500 milliards de dollars. Le seul moyen de mobiliser l'argent nécessaire aux besoins des pauvres est d'instaurer des liens avec cet océan de fonds commerciaux.

Je crois pour ma part que la principale leçon à tirer de la microfinance est que les institutions spécialisées dans ce secteur n'ont pas besoin d'un cadre juridique défini spécifiquement en fonction de leurs besoins. N'importe quel établissement satisfaisant aux critères d'une institution financière peut rassembler les fonds commerciaux nécessaires au microcrédit, dans la mesure où il assure au marché un rendement intéressant qui permet de légitimer le fait de se tourner vers cet océan de fonds internationaux.

**3. *R. Rosenberg* : La Banco Compartamos a lancé récemment une émission d'actions sur le marché secondaire qui a considérablement enrichi bon nombre de ses tout premiers actionnaires. L'une des multiples raisons qui expliquent le cours très élevé atteint par l'action est la très grande rentabilité de la banque, avec un taux d'intérêt de près de 85 % par an, plus 15 % de taxe de l'État. Compartamos, avec les différentes mesures qu'elle prévoit en matière de bénéfices et de taux d'intérêt, est-elle une bonne chose pour les pauvres du Mexique ?**

*M. Chu* : Ayant participé à sa création, je peux dire que la Banco Compartamos est l'une des meilleures choses qui pouvaient être proposées aux pauvres du Mexique. Depuis son introduction en Bourse, les institutions financières du pays se sont ruées dans le secteur de la microfinance. Il a été annoncé récemment que la banque Grameen allait s'associer à Carlos Slim, l'un des hommes les plus riches du monde, pour développer la microfinance au Mexique. C'est l'une des conséquences de l'extraordinaire succès de la Banco Compartamos.

Le développement de la microfinance au Mexique ne facilitera pas les choses pour la Banco Compartamos. Elle aurait pu continuer à enregistrer un rendement exceptionnel en restant une société privée et elle ne serait pas aujourd'hui au centre des débats. Cependant, cela faisait partie de notre rêve lorsque nous l'avons créée en 1998 : nous voulions qu'un jour

les gens s'y précipitent après avoir compris qu'il est logique de s'occuper des pauvres, tout comme il l'est de s'occuper des plus riches.

*M. Yunus* : Prenons l'exemple du Bangladesh. Près de la moitié de la population vit au-dessous du seuil de pauvreté. Par définition, la moitié des habitants sont donc des clients potentiels du microcrédit. Aujourd'hui, 80 % des familles en bénéficient. Vu le rythme auquel progresse le marché, elles seront probablement 100 % en 2012. Je tiens à souligner que ce n'est pas l'apport de fonds internationaux qui a rendu ce développement possible. C'est uniquement parce que nous avons ouvert les portes à l'argent local. Peu importe les calculs à effectuer pour évaluer les montants nécessaires. Le Bangladesh est un grand pays de 150 millions d'habitants. La moitié de la population peut bénéficier du microcrédit et l'on peut répondre à ses besoins avec des fonds locaux. Le problème n'est pas de savoir d'où devrait venir l'argent.

La banque Compartamos aide-t-elle les pauvres ? Prenons les Philippines. Il existe là-bas depuis longtemps un système appelé *Five and Six* : vous empruntez 500 pesos le matin et en remboursez 600 le soir. C'est un système qui ne cesse de fructifier. On peut se demander s'il aide les pauvres. La réponse est oui. Sinon, comment pourrait-il continuer à fonctionner ? Mais ce n'est pas le genre d'aide que nous souhaitons apporter. Nous voudrions leur apporter une aide qui ne les

oblige pas à payer un taux d'intérêt exorbitant de 20 % par jour.

La question à se poser est : « profitons-nous des pauvres ? » ou encore « traitons-nous les pauvres différemment des riches ? » Si vous essayez de gagner davantage de bénéfices avec les pauvres qu'avec les riches, on peut penser que vous cherchez à profiter d'eux.

Je voudrais être du côté de ceux qui ne cherchent pas à profiter des pauvres, de ceux qui ne les trompent pas. Je veux leur proposer les meilleures offres qu'on leur fera jamais, qu'ils n'obtiendront jamais ailleurs. De ce point de vue, je crois que la banque Compartamos se trouve du mauvais côté.

#### **4. *R. Rosenberg* : Pensez-vous que la concurrence permettra de diminuer les taux d'intérêt, de mettre en place des structures de coût plus efficaces et d'abaisser les profits ?**

*M. Yunus* : Dans le secteur du microcrédit, ce n'est pas la concurrence qui contribuera à diminuer les taux d'intérêt. Si tel était le cas, le système *Five and Six* aurait fini par devenir *Five and Five*, mais ce n'est pas ce qui s'est produit. Malgré les différentes institutions de microfinance présentes aux Philippines, le système *Five and Six* est resté tel quel. Aux États-Unis, les gens continuent à payer des taux d'intérêt malgré la concurrence accrue que se livrent les banques et la sophistication de leurs services, et ces taux varient énormément.

L'idée selon laquelle la concurrence permettra de réduire les taux d'intérêt n'est qu'un doux rêve.

Les taux d'intérêt diminueront si vous décidez de les baisser. Il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils diminuent comme par magie.

*M. Chu* : Lorsque vous créez une entreprise, seule la concurrence peut vous garantir que votre population cible continuera à en toucher les bénéfices au fil du temps, qu'ils ne resteront pas aux mains des investisseurs et de la direction. La concurrence fonctionne et les preuves ne manquent pas en ce sens.

Prenons l'exemple de la Bolivie. Le taux d'intérêt pratiqué là-bas dans la microfinance n'a cessé de diminuer depuis 1998, date à laquelle la concurrence a vraiment commencé à s'exercer, et cette baisse se poursuit. Aujourd'hui, la Bolivie présente le taux de microfinancement le plus bas d'Amérique Latine, de 18 % par an. Je me souviens lorsqu'il était encore de 75 à 80 %.

Pourquoi ce taux a-t-il diminué ? Parce que quatre grandes institutions se livrent concurrence sur le marché local de la microfinance. Bancosol est l'une d'entre elles. Fondée en 1992, c'est la première des quatre. J'ai eu le grand privilège de siéger à son conseil d'administration et d'en être le président lorsque son rendement a atteint les 30 %. L'année dernière, le rendement de ses fonds propres était de 37,5 %. La concurrence l'a contrainte à apprendre à réduire ses coûts de façon plus rapide que ne baissaient les taux d'intérêt.

*M. Yunus* : Je crois aussi en la concurrence. Pas la concurrence qui me permettra de m'enrichir, mais la concurrence qui incite à faire le bien. Nous encourageons les gens à faire le bien parce que, au fond d'eux-mêmes, ils sont humains. Livreriez-vous concurrence à vos amis dans le but de gagner encore plus d'argent ou plutôt pour savoir qui peut aider le plus de personnes à sortir de la pauvreté ?

*R. Rosenberg* : De 2003 à 2006, les taux du microcrédit ont diminué très rapidement, au rythme de 2,5 % par an. Le taux moyen pondéré était d'environ 28 % en 2006. Mais l'on ne sait pas en fait dans quelle mesure cette baisse est liée à la concurrence, car l'expérience elle-même représente un moteur d'efficacité très puissant dans ce domaine. Nous devons poursuivre nos observations et étudier des marchés où la concurrence s'intensifie actuellement pour parvenir à une réponse tranchée sur le sujet.

**5. *R. Rosenberg* : Lorsque des investisseurs privés, pour qui le rendement financier est l'une des priorités, commencent à se tourner vers la microfinance, les taux d'intérêt ont-ils tendance à augmenter ou les institutions de microfinance ont-elles tendance à s'éloigner de leur clientèle pauvre ?**

*M. Chu* : C'est une question largement débattue. Je pense pour ma part qu'elle est vaine. Lorsque vous avez

placé votre expérience et vos compétences dans un secteur donné, vous prenez des risques si vous estimez ensuite que vous pouvez réussir dans un secteur totalement différent. C'est la raison pour laquelle peu d'analystes craignent que McDonald's n'abandonne la restauration rapide pour se lancer dans la gastronomie française. Le même constat vaut pour la microfinance. Les institutions de microfinance solides que je connais le sont parce qu'elles connaissent extrêmement bien leur segment. Leurs spécialistes de prêts sont formés spécialement pour ce segment. Ce ne serait pas très logique que ces spécialistes essaient de concurrencer un établissement proposant, par exemple, ses services au grand brasseur ou à la grande cimenterie locale.

Les institutions que je connais, qui ont été tentées d'élargir leur secteur simplement en raison de la taille des prêts, ont beaucoup souffert. Comme vous le savez, lorsque vous êtes le dernier à pénétrer sur un segment donné, vous devez faire attention à ne pas vous lancer dans des opérations que tout le monde refuse.

Tant que le secteur de la microfinance comptera aussi peu d'intervenants qu'aujourd'hui, il sera plus logique de développer et d'asseoir votre propre savoir-faire. La Banco Compartamos a enregistré son millionième client il y a trois semaines, mais elle peut encore toucher 10 millions de familles mexicaines.

Pourquoi se déplacer vers un secteur où intervient déjà tant de monde et devoir vous mettre en concurrence avec

des compétences et une expérience que vous ne possédez pas ?

*M. Yunus* : Tout dépend de votre objectif. Si l'objectif de vos actionnaires est de gagner de l'argent, vous vous écarterez de votre mission sociale. Les nouveaux actionnaires, motivés par l'aspect commercial des opérations, rechercheront les secteurs rapportant de l'argent. Si un autre segment se révèle plus fructueux, ils n'hésiteront pas à y aller.

Si l'on ne se force pas à s'adresser aux plus pauvres, quel que soit l'argent que l'on veut gagner, l'on n'y parvient pas. C'est précisément parce que les établissements financiers classiques ne se sont pas fixés comme objectif prioritaire de toucher les plus pauvres que ceux-ci n'obtiennent jamais d'argent de leur part.

Les institutions qui ajoutent une notion commerciale à leur objectif n'avaient pas de mission sociale au départ. Il est impossible de poursuivre à la fois une mission sociale et une mission commerciale, elles sont antinomiques. Lorsque les institutions suivant au départ une mission sociale adoptent une vision plus commerciale, cette dernière prend le pas sur l'aspect social, qui finit par disparaître.

**6. *R. Rosenberg* : Existe-t-il un compromis entre s'adresser aux plus pauvres et faire du profit ? S'il est moins rentable de servir une clientèle pauvre et que votre objectif est d'engranger les bénéfiques, vous renoncerez à vous occuper des pauvres. Est-ce ce que vous avez constaté ?**

*M. Yunus* : La plupart des institutions ne changent pas. Un programme de microcrédit qui s'est engagé à servir les pauvres ne se lancera pas sur un nouveau marché pour gagner davantage d'argent. De la même façon, une institution intervenant sur un marché où elle peut gagner de l'argent ne se précipitera pas pour aider les plus pauvres. Je ne crois pas que les objectifs d'une institution varient à ce point.

*M. Chu* : Aucune institution ne peut gagner continuellement de l'argent en accordant uniquement des prêts de très petite dimension. Aucune institution au monde ne peut dégager beaucoup de bénéfiques en octroyant des prêts d'un montant moyen de 75 dollars. Néanmoins, lorsqu'une institution de microfinance travaille correctement, elle s'adresse à des pauvres qui peuvent tirer parti de ces prêts. Elle ne s'adresse pas à des gens qui vont simplement s'endetter. S'il y a bien quelque chose de pire que d'être pauvre, c'est d'être pauvre et surendetté. Elle s'adresse à des gens qui peuvent faire fructifier ce prêt et le rembourser, et qui pourront progressivement obtenir des prêts plus élevés. Ces 75 dollars pourront ainsi ensuite devenir 150, 200, 500 dollars. J'ai discuté avec des femmes auxquelles l'on avait tout d'abord prêté 125 dollars et qui, 4 ans plus tard, voulaient obtenir 25 000 dollars. La réussite de ses clients fait aussi la réussite de l'institution.

*R. Rosenberg* : Parmi les institutions de microfinance qui font partie du Microfinance Information Exchange,



l'on constate que les bénéfices dégagés par les institutions sans but lucratif sont plus élevés que ceux réalisés par les établissements à but lucratif. Je ne veux toutefois pas faire trop de cas de ces chiffres, qui peuvent s'expliquer de manière logique. Par exemple, les institutions sans but lucratif ne paient pas d'impôt et celles à but lucratif se trouvent plutôt sur des marchés plus compétitifs, ce qui peut limiter les bénéfices. Lorsque l'on quitte le domaine théorique dans lequel on élabore la plupart de nos arguments pour observer ce qui se passe concrètement dans la réalité, on a souvent des surprises.

**7. R. Rosenberg : Nous avons lu des études provenant du Bangladesh, de Bolivie et des Philippines qui relatent les mesures prises par la clientèle pour faire face au remboursement de ses emprunts, même chez des institutions où les remboursements sont élevés. Ces personnes vont jusqu'à se priver de nourriture pendant les 3 jours précédant l'échéance, la vente d'actifs productifs ou le travail des enfants aux champs qui implique de les retirer de l'école. Ces études ont été menées par des organismes d'excellente réputation : CARE au Bangladesh, l'Ohio State University en Bolivie. Et ce ne sont pas des cas isolés. Comment savoir si nous ne faisons pas basculer nos clients dans le surendettement ?**

**N'oublions pas que nombre d'entre eux empruntent à plusieurs**

**établissements de microcrédit à la fois. Quelle est l'ampleur du phénomène ?**

*M. Chu* : Si vous croyez à l'efficacité des réponses de marché, vous ne devez pas oublier que la main invisible d'Adam Smith est en fait très maladroite. L'effondrement du système financier américain nous en a donné une preuve saisissante. C'est également vrai dans le microcrédit quand arrive la concurrence ; l'évolution de cette profession connaît quelques à-coups. Les mécanismes de marché font inévitablement que, toutes les fois que les prêteurs cherchent des emprunteurs plutôt que l'inverse, des excès sont commis. On constate ces dérives sur tous les segments du marché : lorsque de jeunes cadres dynamiques reçoivent une carte de crédit dans leur boîte aux lettres, ils s'endettent trop.

La Bolivie en fournit un bon exemple. L'arrivée de la concurrence a entraîné un grave surendettement. Alors que, depuis 1999, certains emprunteurs boliviens avaient toujours fait face à leurs échéances, ils sont aujourd'hui ruinés et risquent de ne jamais retrouver une note suffisante pour obtenir de nouveaux crédits.

Sans minimiser le fait que la concurrence engendre des dégâts collatéraux, en Bolivie, la conséquence de son arrivée est que les taux des microcrédits accordés dans ce pays sont aujourd'hui les plus bas d'Amérique Latine.

*M. Yunus* : Nous avons incorporé des mécanismes de sécurité pour faire

en sorte que la banque ne nuise pas à ses clients. En premier lieu, la Grameen Bank appartient à ses emprunteurs si bien que, en fait, c'est leur banque. Les emprunteurs élisent leurs représentants au conseil d'administration tous les 3 ans.

Comme ils sont représentés au conseil d'administration, la banque pourrait difficilement se permettre de les soumettre à un traitement trop rigoureux. Et comme ce sont eux qui déterminent sa politique, libre à eux de changer les règles qui leur causent du tort.

Deuxièmement, la Grameen Bank a pour priorité d'accroître l'épargne de ses clients car c'est pour eux une protection. La banque reçoit les dépôts et les prête aux pauvres de la même localité que celle où habitent les épargnants. Aujourd'hui, nous prêtons plus de 1 milliard de dollars par an et la totalité de cette somme provient des dépôts qui nous sont confiés. Nos dépôts représentent 150 % de notre encours de prêts. 67 % de nos dépôts proviennent des emprunteurs eux-mêmes. Comme ces derniers ont beaucoup d'épargne à la banque, il leur serait très difficile de contracter des dettes excessives.

Troisièmement, depuis le début, la Grameen Bank a intégré un dispositif destiné à aider les emprunteurs à prendre un nouveau départ. Au Bangladesh, la menace des inondations est permanente. Parfois, ces inondations touchent tout le pays et c'est une catastrophe, mais il ne faudrait pas croire que celles qui sont confinées à un territoire limité sont moins pénibles

pour la population qui en est victime. Il n'est pas rare que les victimes d'une inondation perdent leur maison et la totalité de leur patrimoine. Nous leur accordons donc de nouveaux prêts : ils sont destinés à leur permettre d'acquérir un nouveau logement et de remplacer les actifs dont ils tiraient leurs moyens d'existence. Parallèlement, nous allongeons la durée de remboursement des anciens prêts.

Quatrièmement, la Grameen Bank n'impose pas de pénalités à ses emprunteurs défaillants. Nos clients ne redoutent pas que, s'ils ne pouvaient pas rembourser, les conséquences soient terribles pour eux. Les gens vivent dans une grande précarité, mais cela ne signifie pas qu'ils n'ont aucune chance de s'en sortir. Ils savent que, s'ils ont un accident de santé ou si on leur vole leur argent, la Grameen Bank continuera à leur réserver un bon accueil. Elle leur accorde de nouveaux prêts et rééchelonne ceux qu'ils avaient contractés.

## **8. *R. Rosenberg* : Les capitaux étrangers sont-ils nécessaires, superflus ou nuisibles ?**

*M. Yunus* : Premièrement, je tiens à exprimer mon admiration et ma gratitude à ceux qui soutiennent le microcrédit. J'ai toutefois découvert que, en définitive, la meilleure solution pour le microcrédit est de faire appel à l'argent qui existe localement.

Il faut ouvrir l'accès aux capitaux locaux de manière à ne pas être tributaire des capitaux venant d'ailleurs.

En effet, ces derniers posent beaucoup de problèmes. L'un d'entre eux est le risque de change. Si quelqu'un veut mettre des capitaux à la disposition d'un établissement de microcrédit, il doit le faire en monnaie locale. Mais, pour ma part, je recommanderais aux établissements de microcrédit de ne pas céder à la facilité des capitaux étrangers car ils peuvent pomper toute leur substance. Le deuxième écueil est celui de l'administration et de la gestion des capitaux étrangers. Ces tâches peuvent vous détourner de la vraie solution : les capitaux existant localement. Je ne saurais trop insister sur ce point et je fais appel à toutes les bonnes volontés, d'où qu'elles viennent, pour que les écluses des capitaux disponibles localement s'ouvrent plus rapidement.

*M. Chu* : Je voudrais que les pauvres du monde entier puissent accéder à l'épargne mondiale, un océan de capitaux qui se trouve à l'extérieur. Quand on parle de capitaux étrangers, il importe de distinguer entre les fonds propres et les dettes. Quand les capitaux étrangers sont injectés sous forme de fonds propres, l'investisseur supporte seul le risque de change. Il reste alors aux établissements de microcrédit à porter un jugement sur l'investisseur étranger de la même manière qu'ils jugeraient tout investisseur : il existe de bons investisseurs dont on apprécie la présence, et d'autres dont la présence n'est pas souhaitable.

Quand des capitaux étrangers sont injectés sous forme de dette, c'est aux dirigeants de l'établissement de micro-

crédit qu'il incombe de trouver un équilibre entre la dette en devises et la dette libellée dans la monnaie locale. En général, la dette en devises s'accompagne d'un risque de change mais d'un taux d'intérêt plus bas que celui de la dette en monnaie locale, qui n'occasionne aucun risque de change mais présente un taux d'intérêt beaucoup plus élevé. Les trésoriers d'entreprise qui connaissent leur métier savent trouver le juste équilibre.

On voit ainsi qu'il est crucial pour les établissements de microcrédit d'être dirigés par des gens compétents. Bien entendu, cela est indispensable pour toute entreprise, mais plus encore pour le microcrédit, qui a un impact réel sur la pauvreté. Et cela est encore plus important pour les établissements de microcrédit qui envisagent de faire appel à des capitaux étrangers.

### **9. *R. Rosenberg* : Quels sont vos principaux soucis quant à l'évolution du microcrédit à l'horizon des 10 ou 20 prochaines années ?**

*M. Chu* : Il est toujours très délicat d'associer la recherche d'un profit à une activité visant les pauvres. Ma grande crainte est que les autorités politiques et réglementaires ne comprennent pas la nécessité de créer et maintenir un cadre juridique accélérant l'expansion du marché en favorisant la concurrence, la transparence et la solvabilité.

Par exemple, et même si cela est tentant, elles ne doivent pas plafonner les taux d'intérêt. Dans le monde

entier, chaque fois que l'on a plafonné les taux d'intérêt, cela s'est révélé contre-productif. Le plafonnement des taux d'intérêt crée un plancher en dessous duquel l'offre de services financiers disparaît. Le plafonnement des taux d'intérêt appauvrit les plus pauvres. Mon plus grand souci est donc que les autorités politiques et réglementaires comprennent cela.

*M. Yunus* : Je ne suis pas inquiet de la situation dans laquelle se trouvera le microcrédit dans 10 ans. Au contraire, je suis très optimiste. Les soucis qui ont été évoqués sont les préoccupations du moment, mais le microcrédit est en train de traverser sa maladie de jeunesse. À mesure que l'on avance, on saura mieux définir un cadre juridique approprié et drainer les capitaux disponibles localement.

L'une des grandes priorités actuelles est d'instituer un cadre juridique pour les banques pratiquant le microcrédit, de telle sorte qu'elles puissent recevoir des dépôts. Une fois ce cadre instauré, les personnes dont les affaires sont prospères et qui rendent de bons services pourront continuer à se développer sans avoir besoin d'aucune aide ou intervention extérieure.

Il est évident que les organismes de régulation devront être renforcés à mesure que l'on crée des banques de microcrédit. Ces régulateurs tâtonneront jusqu'à ce qu'ils aient clarifié leur rôle, qui est d'offrir aux pauvres des possibilités de microcrédit.

Pendant la phase d'enthousiasme qui a suivi l'avènement du microcrédit, ce concept a été interprété de maintes

façons, à telle enseigne qu'il recouvrait tout et son contraire. Il est probable qu'un tri s'effectuera à mesure que l'on avance et que la mission du microcrédit deviendra claire.

Le microcrédit se diffusera à mesure que les enfants des clients actuels se verront offrir la possibilité de créer leur entreprise. La prochaine génération est beaucoup mieux formée que la première qui, le plus souvent, était analphabète et ne savait pas comment faire bon usage de l'argent. Les enfants de nos clients créeront des entreprises dont leurs parents n'auraient jamais osé rêver.

La question de la propriété des entreprises finira par se poser. Grâce au microcrédit, les pauvres commencent à ne pas être qu'emprunteurs de 50 ou 100 dollars. Ils peuvent devenir actionnaires de grandes entreprises. Les emprunteurs de Grameen sont aujourd'hui actionnaires d'une grande banque. Grameen Phone, une société associée opérant dans les télécommunications qui, d'ores et déjà, est probablement la plus grande entreprise du pays, est sur le point de s'introduire en Bourse. Nous y avons consenti à condition qu'une partie des actions qui seront mises sur le marché soient réservées aux emprunteurs de Grameen Bank. Ces derniers achèteront pour 10 millions de dollars d'actions de Grameen Phone. Nous avons conçu l'opération de telle sorte que, en cas de faillite de Grameen Phone, Grameen Bank soit en mesure de supporter la perte sans qu'elle soit répercutée sur les pauvres. Et on peut s'attendre à ce que d'autres transac-

tions soient réalisées selon le même schéma.

Vous avez probablement lu dans les journaux qu'une bataille boursière est engagée, dans laquelle les emprunteurs de Grameen tentent d'acheter la majorité des actions de Grameen Phone.

Je pense que les dix prochaines années seront passionnantes. Il est vraisemblable que le téléphone mobile transformera toute l'évolution du microcrédit, d'autant que d'autres technologies feront leur apparition. Les pauvres seront un moteur pour les idées innovantes, ce qui changera leur vie et la nation dans son ensemble.

### **10. *R. Rosenberg* : Que pensez-vous du rôle que les donateurs étrangers ont joué et jouent dans l'évolution du microcrédit ?**

*M. Yunus* : Les donateurs ont joué un rôle crucial et celui-ci pourrait être encore plus décisif à mesure que le temps passe. L'une des tâches les plus urgentes est de mettre sur pied des fonds locaux de microcrédit auxquels tous les donateurs puissent participer et auxquels les organismes de microcrédit puissent emprunter. Les liens directs entre donateurs et organismes de microcrédit sont très lourds à gérer et c'est pourquoi l'argent des donateurs devrait passer par ces fonds. Ces fonds sont utiles tant que les établissements ne sont pas autorisés à collecter des dépôts dans un pays donné. Une fois que les lois nécessaires auront été adoptées, ces fonds perdront de

leur importance et l'on peut espérer qu'ils finissent par devenir superflus.

La dépendance envers les donateurs est un signe que le marché du microcrédit n'est pas encore parvenu à maturité dans un pays. Sur un marché mature, les établissements de microcrédit sont des intermédiaires qui reçoivent les dépôts et les redistribuent. Plus tôt nous arriverons à une telle configuration, mieux cela vaudra. Les fonds financés par des donateurs pour alimenter les organismes de microcrédit sont une solution de transition. Les donateurs devraient négocier avec les pouvoirs publics pour l'adoption d'une législation adaptée et mettre en place des fonds finançant les établissements de microcrédit en attendant qu'elle soit votée. Au Bangladesh, les capitaux apportés par les donateurs au fonds PKSF de financement des organismes de microcrédit ont grandement contribué à leur développement dans ce pays, où plusieurs établissements de microcrédit sont présents dans l'ensemble du territoire.

*M. Chu* : Les donateurs, fondations, œuvres de charité et agences pour le développement ont joué un rôle décisif dans l'évolution du microcrédit. Aucun des établissements qui, aujourd'hui, sont des institutions phares, n'aurait pu exister sans l'argent des donateurs qui a permis d'affiner le concept du microcrédit et de le valider sur le terrain.

Aujourd'hui, alors que le microcrédit est présent en Amérique Latine, en Afrique et en Asie, les donateurs doivent veiller à ne pas retarder l'avè-

nement de mécanismes de marché. Ils doivent se retirer si les marchés de capitaux peuvent apporter des fonds. Ils doivent se consacrer prioritairement à ce qu'ils savent faire le mieux : favoriser l'éclosion d'idées, de concepts et de méthodes en avance sur le marché afin de hâter leur mise en œuvre. Par exemple, les donateurs doivent financer des expérimentations dans les zones rurales où les modèles existant actuellement permettent difficilement aux établissements de microcrédit commerciaux de prendre pied. Ils doivent financer des expériences pour toucher le segment le plus bas du marché en s'inspirant des tentatives que le Professeur Yunus a décrites. Si nous pouvions toucher les indigents au moyen d'outils économiquement rationnels, ce serait un immense progrès. Et nous avons besoin des donateurs pour inventer ces outils parce que, actuellement, ces expériences ne se prêtent pas à des initiatives commerciales.

**11. *R. Rosenberg* : La majeure partie des microcrédits accordés dans le monde l'est par des institutions étatiques, des organismes de distribution mis en place par l'État au profit des particuliers. Parfois judicieusement, le plus souvent à mauvais escient. À votre avis, qui, dans 20 ans, dominera le microcrédit dans le monde : des organismes sans but lucratif socialement responsables ou des entreprises commerciales à but lucratif ?**

*M. Chu* : Je crois, sans l'ombre d'un doute, que ce seront les établissements financiers à but commercial. La seule chose que nous ne savons pas aujourd'hui est d'où ils viendront. Seront-ce les leaders du microcrédit actuels, qui réussiront à préserver leur suprématie ? Ou ceux-ci seront-ils relégués au magasin des accessoires désuets ? Une telle éventualité me semble tout à fait possible. Ou seront-ce les établissements financiers mondiaux qui, d'une manière ou d'une autre, auront su comprendre comment exploiter ce segment du marché ? Cela est extrêmement ardu parce que le microcrédit exige des compétences qu'ils ne possèdent pas. Seront-ce de nouveaux établissements dont nous n'avons même pas l'idée aujourd'hui ? Je serais bien incapable de trancher, mais en tout état de cause, je pense que la voie est déjà tracée. L'une de nos plus grandes réussites est que nous avons fait des pauvres des sujets méritant autant d'attention que les clients que nous servons déjà et que ce changement est irréversible.

*M. Yunus* : J'ai peine à vous suivre quand vous affirmez qu'actuellement le microcrédit est le fait d'agences étatiques. Aucun organisme étatique n'exerce une activité de microcrédit au Bangladesh. À ce que je sais, ce n'est pas non plus le cas en Inde et en Chine.

Au Bangladesh, nous n'avons cessé de supplier l'État de se tenir à l'écart du microcrédit. Et nous avons été entendus. Ce sont la Grameen Bank et

les ONG qui ont créé le microcrédit. Je ne crois pas qu'à l'avenir l'État joue un grand rôle dans le microcrédit, et ce ne serait d'ailleurs pas souhaitable. Dans 20 ans, il est vraisemblable que l'incapacité de l'État de gérer le microcrédit sera manifeste.

Je crois que, dans 20 ans, le microcrédit sera complètement différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Les établissements de microcrédit appartiendront aux emprunteurs. Les programmes de microcrédit seront lancés en tant qu'entreprises sociales ayant pour finalité de changer la vie des pauvres. Elles regarderont les pauvres non comme un débouché, mais comme un levier pour changer le monde. Elles transformeront des populations entières en réduisant le nombre de pauvres. Cela ne fait aucun doute.

D'après les Objectifs de développement du millénaire, le nombre de pauvres doit être divisé par deux d'ici à 2015. Le Bangladesh est toujours en passe d'atteindre les objectifs du Millénaire. Je ne sais pas ce qui se passera à présent que la crise financière a éclaté, mais pour l'instant nous sommes sur la bonne voie. Entre 2000 et 2005, le Bangladesh a réduit le nombre de pauvres de 2 % par an en moyenne et cette diminution s'accélère. Si nous parvenons à maintenir ce rythme de 2 % par an, nous atteindrons largement l'objectif de réduction de la pauvreté. Et, si nous réussissons à le porter à 2,5 %, nous y arriverons bien avant 2015. Le Bangladesh est bien placé pour atteindre les 8 Objectifs de développement du millénaire.

## 12. Commentaires en guise de conclusion

*M. Chyu* : D'une certaine manière, l'heure qui vient de passer m'a mis mal à l'aise parce que les débats ont fait ressortir les différences entre le Professeur Yunus et moi-même. Nous n'avons pas eu l'occasion de partager les nombreuses idées que nous avons en commun. Pour moi comme pour vous tous, la vie et l'exemple du Professeur Yunus sont une grande source d'inspiration.

Certains d'entre vous savent que j'ai travaillé dans les LBO et que j'ai quitté KKR pour me consacrer pleinement au microcrédit. Cela m'a permis de comprendre la différence entre les affaires et l'entreprise à but social. Dans les affaires, vous ne vous intéressez qu'à votre entreprise et à sa rentabilité. Si elle est supérieure à celle de ses concurrents, vous serez plus heureux. Mais, dans une entreprise à but social, ce qui compte est moins qui vous servez que qui il vous reste à servir. Les quelque 70 ou 100 millions de personnes actuellement touchées par le microcrédit ne sont pas ce qui importe le plus. Si nous abaissions tous les taux d'intérêt que nous appliquons à ces 100 millions de personnes, seuls ces 100 millions de personnes en profiteraient. Ce qui importe est la question suivante : « Comment toucher de toute urgence les milliards de personnes qui restent à l'écart ? » Chaque seconde perdue équivaut à une génération perdue.

Quand j'ai commencé à parcourir les rues des régions déshéritées du globe,

je me suis rendu compte que, plus que toute autre considération, ce qui me motivait était le désir d'agir efficacement au profit du grand nombre de personnes dont le potentiel est laissé en jachère. Ce que promet le microcrédit commercial est que nous pouvons toucher chaque famille susceptible de bénéficier de microcrédits commerciaux en puisant dans l'épargne du monde entier dans des conditions comparables avec les autres emplois qui lui sont proposés. En dernière analyse, notre mission est de changer l'humanité.

*M. Yunus* : Il est vrai que nous ne nous étions jamais parlés avant cette conférence publique. Ce qui importe est la manière dont on définit ses objectifs. Avant d'entrer dans les détails, je pense qu'il serait bon de commencer par le commencement en se demandant pourquoi on s'intéresse au microcrédit. Ensuite, c'est de là qu'on partira, quel que soit le but qu'on se donne à l'issue de cette réflexion.

Un problème récurrent tient au fait que le système financier tel qu'il existe aujourd'hui est limité car il ne sert que la fraction la plus riche de la population et laisse de côté le plus grand nombre, ceux qui sont en bas de la pyramide. Un système qui ne fonctionne qu'au profit des privilégiés est injuste, d'autant plus que ceux qui sont au bas de l'échelle ne sont pas coupables. Il n'y a rien à reprocher aux couches défavorisées de la population : ce sont des gens qui veulent faire des affaires, qui ne demandent pas la charité, n'exigent pas de subventions

et sont disposés à rembourser leurs crédits en acquittant des intérêts élevés, d'ailleurs supérieurs à ceux que les banques classiques réclament à leurs clients les plus favorisés. Le taux d'impayés des pauvres qui contractent un prêt d'un montant ridicule assorti d'un taux d'intérêt élevé et d'autres conditions très strictes est généralement inférieur à 2 %, alors que les banques conventionnelles ont du mal à récupérer les sommes qui leur sont dues et constituent des provisions de plusieurs milliards de dollars. Et pourtant, elles ne se soucient pas de servir des gens qui continuent coûte que coûte à travailler en dépit de toutes les catastrophes qui s'abattent sur eux, comme les inondations, les cyclones et les raz-de-marées.

L'une des tâches les plus urgentes qui nous attend est de bâtir un système financier ne rejetant personne et qui profite le plus possible aux populations déshéritées de telle sorte qu'elles puissent échapper à leur condition aussi vite que possible. On peut inventer toutes les sortes de microcrédits qu'on voudra, ils trouveront toujours preneur et seront toujours remboursés. Mais la question se pose plutôt en d'autres termes : pouvons-nous faire en sorte que la transformation soit plus rapide qu'elle ne l'aurait été autrement ?

Nous devons aussi nous interroger sur les moyens de créer des établissements autonomes à l'échelon local. Plus ils pourront compter sur leurs propres forces, plus ils seront solides. Et plus ils auront de liens avec quelque chose qu'ils ne connaissent pas et



dont ils ne sont pas familiers, plus les incertitudes seront grandes. Quand je parle de l'échelon local, ce n'est pas au Bangladesh que je pense, mais au village dans lequel un établissement est implanté. L'impératif d'autonomie ne s'impose pas qu'à Grameen Bank dans son ensemble ; il appartient à chaque agence de la Grameen Bank d'équilibrer les ressources provenant de ses propres dépôts avec ses emplois de fonds.

Le but du microcrédit n'est pas de mettre des fonds à disposition. L'argent n'est important que parce qu'il

crée une base de départ. La finalité du microcrédit est de transformer radicalement la vie d'une famille dans sa totalité en diffusant des prêts pour la formation, des assurances-santé... C'est avec ces préoccupations en tête que nous pourrions changer rapidement le monde et faire ainsi de notre rêve d'un monde dans lequel il n'existe plus un seul pauvre une réalité. Alors nous pourrions créer des musées de la pauvreté qu'on visitera pour savoir comment vivaient les pauvres autrefois, parce que la pauvreté n'existera plus sur cette planète.

Fondée en 1976 au Bangladesh par le professeur Muhammad Yunus, la **Grameen Bank** est officiellement devenue un établissement bancaire à but lucratif spécialisé pour les pauvres en 1983. En février 2009, elle intervenait auprès de plus de 7,7 millions de familles bangladeshis en leur proposant notamment des services de microcrédit, microépargne ou microassurance. Elle appartient à ses emprunteurs et leur a versé en 2007 un dividende de 20 %. [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)

Fondée en 1990 au Mexique, la Compartamos Bank était initialement une organisation non gouvernementale proposant des prêts aux microentrepreneurs. Michael Chu a fait partie de son conseil d'administration dans les années 1990. Transformée en institution bancaire en 2007, Compartamos a ensuite été introduite en Bourse sur la Mexican Stock Exchange. La demande de titres était de 13 fois supérieure à l'offre. En 2008, la banque comptait 1 million de clients. [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com)

Le World Microfinance Forum Geneva (WMFG) est une association à but non lucratif fondée en avril 2007, qui a son siège à Genève).

Le WMFG a pour but d'étudier, de susciter un vaste débat autour de la microfinance, en tant que fondement du développement durable dans le monde et de la faire connaître parmi les acteurs soutenant la création d'entreprises, de même qu'auprès du public. À cet effet, le WMFG entend être une plate-forme dynamique destinée à favoriser le dialogue entre tous les milieux intéressés.

Pour atteindre son but, le WMFG organise les activités suivantes : des conférences et des symposiums internationaux ; commande des études de cas et d'autres recherches ; met en place des groupes de travail chargés de mandats précis ; pour plus d'informations veuillez contacter :

[info@microfinanceforum.org](mailto:info@microfinanceforum.org). [www.microfinanceforum.org](http://www.microfinanceforum.org).

#### NOTE

1. Mode de calcul cohérent du coût d'un prêt et exigé notamment par la loi américaine Truth in Lending Act. En microfinance, on parle souvent simplement de « taux d'intérêt effectif ».