



► Note de Finance Solidaire

Avril 2021

Concevoir des prêts d'urgence L'expérience de Dvara KGFS

Points essentiels

- Depuis sa création en 2008, Dvara KGFS s'est efforcé de construire un modèle unique pour répondre aux besoins financiers des clients ruraux afin de favoriser la création de richesse.
- Au cours des dernières années, Dvara KGFS a travaillé sur l'offre d'un produit de prêt d'urgence repensé.

Introduction

Dvara KGFS est une société financière non bancaire (NBFC) basée en Inde. Depuis sa création en 2008, Dvara KGFS s'est efforcée de construire un modèle unique pour répondre aux besoins financiers des clients ruraux afin de promouvoir la création de richesse. Tout a commencé avec l'approche de prêt de groupe connue sous le nom de prêts de groupe à responsabilité conjointe (JLG). JLG est un modèle de prêt qui permet à un groupe d'individus (généralement cinq) de contracter des prêts pour des activités génératrices de revenus ou d'autres besoins des ménages en formant un groupe, dans lequel les membres se garantissent les prêts les uns des autres. Les prêts de groupe pour les entreprises génératrices de revenus constituent l'offre principale de la plupart des institutions de microfinance (IMF) à travers le monde.

Un prêt JLG peut ne pas être suffisant pour aider un client à faire face à la pression financière posée par une urgence, comme une maladie ou une perte due à un incendie. Dans de telles circonstances, les gens se tournent généralement vers leurs amis et leur famille, ou des prêteurs sur gages qui peuvent facturer des taux d'intérêt élevés, ce qui exerce une pression supplémentaire sur le bien-être financier du ménage.

Un prêt d'urgence est un mécanisme alternatif permettant aux IMF d'aider leurs emprunteurs en cas de besoin. Les principaux arguments en faveur des IMF pour offrir un prêt d'urgence sont:

1. Les prêts générateurs de revenus n'éliminent pas la vulnérabilité aux chocs économiques ou personnels. La plupart des emprunteurs sont encore sensibles à de tels événements.
2. Fournir une assistance en temps de crise peut fidéliser le client car l'IMF peut démontrer qu'elle est investie dans le bien-être du client.
3. Les prêts d'urgence peuvent contribuer à réduire le recours à des options de crédit plus onéreuses offertes par les prêteurs informels, réduisant ainsi le risque de tomber dans le piège de l'endettement.
4. Les prêts à la consommation, y compris les prêts d'urgence, ne sont pas onéreux tant que le ménage peut les rembourser. Les IMF peuvent s'assurer que le montant global du prêt ne dépasse pas la capacité de remboursement de l'emprunteur, afin de s'assurer que l'emprunteur n'est pas surendetté.

Les IMF reconnaissent les aspects positifs de l'offre d'un prêt d'urgence, en particulier pour se démarquer sur le marché et attirer et fidéliser les clients. Au fil des ans, de nombreuses IMF ont expérimenté l'octroi de prêts

d'urgence à leurs emprunteurs; cependant, elles ont souvent été confrontées à des défis, car de nombreuses caractéristiques des prêts d'urgence sont structurellement différentes des prêts de groupe et présentent des défis opérationnels pour l'IMF. Les difficultés habituelles d'un produit de prêt d'urgence sont les suivantes:

1. *Délai d'exécution rapide (TAT)* : un prêt d'urgence, comme son nom l'indique, ne peut pas être planifié à l'avance. En outre, il est généralement destiné à une dépense minimale mais immédiate. Par conséquent, le TAT est d'une importance primordiale pour ce produit, et idéalement, il devrait être inférieur à 24 heures. Cependant, les IMF manquent généralement l'expertise pour le faire, et comme le prêt d'urgence est un produit de faible valeur (en raison de la taille réduite du prêt et des intérêts gagnés), les IMF sont moins incitées à acquérir cette expertise ou à investir dans des ressources pour opérationnaliser.
2. *Prêt individuel* : contrairement aux prêts JLG, les prêts d'urgence sont généralement destinés à des événements idiosyncratiques. Par conséquent, ils ne peuvent pas être offerts à un groupe et ne peuvent être garantis par le groupe. Les IMF peuvent également manquer d'expertise dans l'évaluation et le service des prêts individuels.
3. *Analyse coûts-avantages* : les prêts d'urgence sont de faible valeur et le coût de livraison est souvent élevé, en raison des processus accélérés nécessaires. Par conséquent, à court terme (jusqu'à ce que des gains d'efficacité soient réalisés grâce aux systèmes ou à la technologie), le coût du service d'un prêt d'urgence peut l'emporter sur le rendement financier de celui-ci.
4. *Utilisation abusive et vente abusive* : il existe un risque que l'emprunteur ou le personnel de l'IMF puisse abuser du prêt d'urgence, en orientant les fonds reçus vers le remboursement du prêt de groupe au cas où l'emprunteur serait à court de fonds. Cette pratique peut maintenir la qualité du portefeuille à court terme mais aura un impact négatif à moyen et long terme.

Le cas de Dvara KGFS

Dvara KGFS a piloté son premier produit de prêt d'urgence en 2012, avec un certain succès. Cependant, les défis auxquels elle a été confrontée ont entraîné le retrait de l'offre de produits. Fin 2019, Dvara KGFS a lancé une offre de prêt d'urgence repensée. L'expérience des deux projets pilotes est présentée ci-dessous pour mettre en lumière les défis que d'autres organisations peuvent rencontrer et

les solutions qu'elles peuvent utiliser pour surmonter ces défis.

Le premier pilote de prêt d'urgence

Le premier projet pilote du prêt d'urgence a été réalisé dans le district de Ganjam de l'État d'Odisha, dans l'est de l'Inde. Le but de cet exercice était double :

1. D'ajouter un autre produit au bouquet d'offres de Dvara KGFS pour s'imposer comme une solution unique pour les besoins financiers des clients ruraux,
2. De construire une relation plus profonde entre Dvara KGFS et ses clients.

► Attributs clés du produit de prêt d'urgence

#	Critère	Condition
1	Emprunteur potentiel	Clients inscrits existants
2	Objet du prêt	<ul style="list-style-type: none"> • Décès dans la famille • Frais médicaux des membres de la famille • Frais médicaux pour le bétail de l'emprunteur • Conditions de voyage d'urgence
3	Comportement des prêts avec Dvara KGFS	Pas de défaut dans les prêts existants avec Dvara KGFS
4	Quantum du prêt complémentaire	Jusqu'à 2000 roupies indiennes (27 \$ US)
5	Taux d'intérêt	24% par an
6	Fréquence de remboursements	Mensuelle
7	Point de collecte	Au même centre, date et heure que celui du prêt existant
8	Autorité d'approbation	Agent de la succursale (identique au prêt JLG)

Les caractéristiques de conception suivantes ont été intégrées au produit :

1. *Sensibilisation des clients*: les emprunteurs qui avaient une relation établie avec Dvara KGFS (soit plus de 12 semaines) étaient éligibles au prêt. Ils devaient également maintenir un solde positif dans un compte d'épargne et ne pas avoir de crédit en souffrance au moment de la demande.
2. *Canal de livraison*: Un client existant de grande réputation appelé «agent de déboursement» s'est occupé des décaissements après les heures normales de travail. Cet agent a gardé une boîte à clé avec un code à trois chiffres exploité sur demande par SMS. L'objectif était de conserver le TAT dans les 24 heures.

La conception a subi plusieurs itérations au cours du pilote au fur et à mesure que les apprentissages du client et les informations comportementales étaient générés. Ces leçons ont été réinjectées dans la conception du produit, telles que :

1. *Durée du prêt*: La durée initiale de deux semaines a été prolongée à un mois, ce qui permet une plus grande flexibilité à l'emprunteur et améliore la proposition de rentabilité.
2. *Montant du principal* : Le montant maximal du prêt est passé de 500 roupies indiennes (7 dollars américains) à 2 000 roupies (27 dollars américains) car 500 INR (7 dollars américains) ont été jugés trop bas pour être utiles. 2 000 INR (27 dollars américains) était le montant du prêt autorisé conformément à des considérations commerciales pour couvrir le coût du décaissement. Cependant, cela posait un problème, car les emprunteurs qui avaient besoin de plus petits montants finissaient par emprunter plus que nécessaire ou se tournaient plutôt vers des prêteurs.
3. *Taux d'intérêt* : Le taux d'intérêt a été maintenu à 24% par an au lieu de l'intérêt du prêt JLG de 21% par an. Un taux d'intérêt plus élevé pour l'urgence était intentionnel, car Dvara KGFS ne voulait pas que les clients demandent le prêt d'urgence au lieu du prêt JLG.
4. *Dvara Visites personnelles* : Le personnel de Dvara KGFS a rendu visite aux clients deux jours avant l'échéance du prêt. Plus tard, il s'est rendu compte qu'une période de préavis de deux jours était trop tardive car les clients n'avaient pas assez de temps pour obtenir l'argent. À l'avenir, il envisagera d'effectuer les visites plus tôt et pas nécessairement en personne, mais par téléphone.



Photo: Marcel Crozet / ILO

Les emprunteurs du district pilote ont été interrogés sur leurs stratégies d'adaptation concernant les urgences

financières au cas où l'emprunt ne serait pas une option. La réduction des dépenses alimentaires et le report de l'achat de produits de première nécessité sont apparus comme les moyens prédominants. L'enquête post-pilote a également indiqué que les clients continuaient de dépendre des prêteurs informels pour des sommes plus modestes et des prêteurs sur gages pour des montants plus importants.

Faire évoluer le pilote

Après le projet pilote, Dvara KGFS a déployé le produit de prêt d'urgence dans d'autres zones d'opérations, notamment le district de Thanjavur, dans l'État du Tamil Nadu, dans le sud de l'Inde, qui constituait à l'époque une part importante du portefeuille de prêts de l'organisation.

Cependant, après le succès initial du pilote, le parcours des produits de prêt d'urgence chez Dvara KGFS est devenu plus irrégulier. Les problèmes sont devenus connus par diverses sources, y compris les plaintes des clients et le bouche à oreille. Les rapports d'audit interne ont également mis en évidence des problèmes. En effet, il y avait une forte corrélation entre le décaissement du prêt d'urgence et les impayés du prêt JLG.

Les décaissements non sollicités étaient une question clé. Dans certaines régions, le prêt d'urgence était utilisé pour garder les livres de prêt propres, c'est-à-dire que si un emprunteur de JLG faisait défaut sur le paiement de son prêt, les agents de crédit émettaient un prêt d'urgence, sans réévaluer leur capacité de remboursement, pour s'assurer que les versements du prêt de JLG étaient payés à temps. Cette pratique n'a fait qu'empirer une situation déjà mauvaise et s'est rapidement transformée en défauts de paiement plus importants.

Un autre défi était l'utilisation abusive du produit par les emprunteurs. Il y a eu de nombreux cas d'emprunteurs qui ont contracté un prêt d'urgence pour des dépenses de consommation non urgentes. Étant donné que les prêts d'urgence ont été décaissés avec un TAT extrêmement rapide, aussi rapidement que 30 minutes dans certains cas, il n'a pas toujours été possible de vérifier l'utilisation réelle à l'avance. Cela a conduit à une mauvaise utilisation du montant du prêt, ce qui a nui à la capacité de remboursement de l'emprunteur.

Ces malversations, bien que localisées à quelques clusters seulement, ont entraîné une mauvaise publicité sur la valeur de marque de l'institution, un impact négatif sur la qualité du portefeuille et de l'attrition de clients. Par

conséquent, Dvara KGFS a décidé d'arrêter le produit et de se concentrer sur l'amélioration des mécanismes de contrôle interne afin d'assurer une meilleure expérience client sur d'autres produits de prêt.

L'offre révisée

En 2019, Dvara KGFS a relancé son produit de prêt d'urgence. La raison était la même que précédemment : renforcer Dvara KGFS et sa relation client ; et rester à leurs côtés en cas de besoin, devenant ainsi une solution complète pour toutes les obligations financières. Les principales caractéristiques du produit restent les mêmes avec quelques évolutions du marché au fil du temps.

Avant de réintroduire le produit de prêt d'urgence, Dvara KGFS s'est concentrée sur deux attributs pour améliorer les contrôles internes et s'assurer que le produit n'est pas utilisé à mauvais escient par ses emprunteurs ou par le personnel :

1. *Établissement d'un contrôle de l'utilité après décaissement* : Dvara KGFS assure la soumission ultérieure des preuves matérielles de l'utilisation du prêt dans le système. De plus, si l'emprunteur n'est pas en mesure de fournir la preuve, il ne pourra plus utiliser cette facilité à l'avenir. Dvara KGFS veille à ce que tous les emprunteurs le sachent à l'avance et n'utilisent donc ce produit qu'en cas de besoin.
2. *Outil d'audit interne amélioré* : Dvara KGFS a développé un mécanisme d'audit interne sophistiqué qui s'est considérablement amélioré au fil du temps. Le mécanisme d'audit identifie les décaissements de prêts d'urgence douteux pour une inspection plus approfondie. Il utilise de nombreux indicateurs pour cela, qui ne sont pas connus des emprunteurs ou du personnel de Dvara KGFS. Des exemples d'indicateurs comprennent les décaissements proches de la date de remboursement du prêt JLG ou les décaissements coïncidant avec les festivités. Les rapports mensuels identifient ces signaux d'alarme, qui sont ensuite examinés par l'équipe de crédit ainsi que par les directeurs commerciaux au niveau régional.

► Le nouveau produit de prêt d'urgence de Dvara KGFS

#	Criteria	Condition
1	Emprunteur potentiel	Clients inscrits existants
2	Objet du prêt	<ul style="list-style-type: none"> • Décès dans la famille • Frais médicaux des membres de la famille • Frais médicaux pour le bétail des emprunteurs • Conditions de voyage d'urgence
3	Comportement des prêts avec Dvara KGFS	Pas de défaut dans les prêts existants avec Dvara KGFS
4	Rapport du bureau de crédit (CB)	Toutes les conditions du prêt JLG s'appliquent au prêt d'urgence
5	Quantum du prêt complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum - 1 000 roupies (14 USD) • Maximum - 5 000 roupies (69 USD) • En multiples de 1 000 roupies (14 USD) uniquement
6	Taux d'intérêt	26% p.a. (taux de solde réduit) (identique au prêt JLG)
7	Frais de traitement	1% du montant du prêt
8	Durée du prêt	Six mois
9	Fréquence de remboursements	Mensuelle
10	Ratio de couverture du service de la dette	Revenu mensuel / Dette mensuelle >= 1,5
11	Point de collecte	Au même centre, date et heure que celui du prêt existant
12	Vérifications	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de « Connaître son client » (KYC) • Vérification des rapports CB • Vérification des documents de prêt

Les résultats jusqu'à présent

Dvara Dvara KGFS surveille de près la performance du prêt d'urgence pour s'assurer qu'il a un effet positif sur les impayés. Dans la formation de son personnel, l'accent est mis sur l'identification du but pour lequel le prêt d'urgence est sollicité ; et plus spécifiquement qu'il convienne aux urgences financières individuelles à bas prix.

L'industrie de la microfinance en Inde a également mûri. Au niveau des pays, il existe de grandes poches où il a atteint un niveau de saturation, ce qui signifie que les clients de la microfinance sont plus expérimentés. L'amélioration des mécanismes KYC grâce à la carte Aadhaar délivrée par l'autorité d'identification unique de l'Inde a permis aux sociétés d'information de crédit de disposer de données clients plus fiables. Ces développements ont conduit à moins de détournements du produit du prêt, car il est de plus en plus difficile pour

les emprunteurs de s'en sortir avec un défaut délibéré, et ils le savent.

Un prêt d'urgence devrait avoir un effet ponctuel sur le préjudice financier de l'emprunteur. Si elle est mal comprise comme traitement, la blessure finira par éclater. Dans le contexte donné, la flambée signifierait un défaut de crédit. Tant l'emprunteur que le prêteur doivent se rendre compte qu'il ne s'agit que d'une mesure provisoire pour lisser les flux de trésorerie à court terme, et non

d'une solution à long terme. Par conséquent, en plus d'avoir des contrôles post-décaissement, Dvara KGFS essaie de s'assurer que son personnel comprend ces aspects critiques du prêt d'urgence et les respecte.

Les résultats du deuxième pilote seront disponibles dans les mois à venir, mais Dvara KGFS s'attend à ce que les contrôles internes améliorés aient résolu certains des défis rencontrés lors du premier pilote.



Nous souhaitons remercier notre partenaire, Prudential Foundation, d'avoir soutenu la publication de cette Note de Finance Solidaire.

Le [Programme Impact Insurance](#) contribue au Programme Finance Solidaire en collaborant avec le secteur de l'assurance, les gouvernements et les partenaires pour concrétiser le potentiel de l'assurance en terme de développement économique et social.

Pour nous contacter

Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

T: +41 22 799 7239
E: socialfinance@ilo.org