Retour au sommaire

La gestion du risque par les IMF

BIM n° 48 - 07 Dec 1999

La gestion du risque demeure au cœur des préoccupations des IMF, qu'elles soient rurales ou urbaines. Or les réflexions à ce sujet sont éparses, et les IMF ne disposent pas forcément de moyens financiers et humains, ni d'un panel d'outils techniques pour y faire face. On peut, par exemple, trouver dans tous les ouvrages relatifs à la gestion des institutions financières, des chapitres entiers consacrés à l'analyse des risques auxquels les banques font face et à l'analyse de solutions possibles. De tels ouvrages n'existent pas encore pour la microfinance, du moins pas à notre connaissance.

Or une analyse rapide des risques qui peuvent toucher les institutions de microfinance montre que ces risques sont nombreux et diversifiés. La gestion de ces risques est rendue d'autant plus difficiles qu'ils sont fortement dépendants les uns des autres, ce qui oblige les IMF à envisager des compromis qui ne sont *a priori* pas évidents à identifier et à gérer, compte-tenu de leurs spécificités. Un essai de typologie des risques fait apparaître deux grandes familles de risques :

- **Ceux directement liés aux activités financières d'une institution et à la manière dont ces activités sont gérées, et qui touchent les institutions financières d'une manière générale :**

> risque de taux (pose un problème de gestion des actifs et passifs selon leur degré de maturité et de transformation des actifs, pouvant entraîner un risque de refinancement lorsque l'institution détient des actifs de long terme alors que les passifs sont de court et moyen termes, ou inversement à un risque de ré-investissement) ;

> risque de crédit spécifique (un emprunteur ne rembourse pas, risque davantage lié à l'emprunteur et au projet financé) et/ou systémique (non remboursement de tous les emprunteurs, risque davantage lié à l'environnement macro touchant tous les emprunteurs) ;

> risque lié à des activités hors bilan (lettres de créances, promesses de paiement, ..., qui ne sont pas honorées) ;

> risques technologique et opérationnel (le premier type de risque fait référence au fait que l'institution investit dans des innovations technologiques permettant de bénéficier d'économies d'échelle ou de gamme qui peuvent ne pas donner les résultats attendus, et le deuxième type fait référence aux dysfonctionnement de technologies employées par les institutions) ;

> risque de taux de change (lié à la part des capitaux étrangers dans la composition du portefeuille des investissements de l'institution financière) ;

> risque lié à la souveraineté d'un pays (dépend du comportement des institutions du pays dans lequel l'institution financière a investi une part de ses actifs) ;

> risque de liquidité (dépend du comportement des épargnants et de la structure des actifs de l'institution).

- **Ceux liés à la clientèle de l'institution et à son environnement**

> risque économique spécifique (ne concernant que le client ou son projet) ou systémique (touchant tous les clients), comme la rentabilité d'une activité économique ou encore risque de marché et risque de prix, chocs économiques, défaillances de l'environnement de production, etc;

> risque technique (non maîtrise par le client de son projet);

> risque agro-climatique généralement covariant (catastrophes naturelles, ...).

Notons que ces risques sont accrus lorsque l'on a à faire au financement de l'agriculture.

Ces risques montrent différents degrés d'interdépendance: risque de crédit et risque de taux sont positivement corrélés, risque de taux et risque de taux de change sont aussi fortement corrélés, comme risque économique et risque de crédit, ou encore risque économique et risque technique. Le fait que beaucoup de ces risques soient corrélés positivement entre eux rend leur gestion d'autant plus délicate.

Quels sont les moyens dont disposent les IMF pour y faire face ?

- Respect des règles d'adéquation des capitaux propres. Ces règles (voir analyse des ratios financiers) existent pour les institutions bancaires et sont d'utiles outils de pilotage de l'institution, mais sont elles pour autant adaptées aux spécificités des IMF (ressources limitées, modèles différents, clientèle particulière) ?
- Politique volontariste de collecte de l'épargne, avec cependant toutes les limites que l'on connaît quant à une collecte effective de l'épargne qui permet une réelle intermédiation financière, au coût et à la protection de cette épargne.
- Recours à lignes de refinancement et/ou des fonds de garantie. La mise à disposition des IMF de fonds de garantie par les bailleurs de fonds et ou les Etats, généralement domicilié dans les banques de la place, est devenu au fur et à mesure des années, une pratique de plus en plus répandue (davantage que les lignes de refinancement). Certains opérateurs de microfinancement, ou encore certaines banques ne sont prêts à s'engager dans les activités de microfinancement dans des contextes risqués que sous couvert d'un fonds de garantie. Si ces fonds peuvent effectivement aider les IMF à s'engager dans des financements plus risqués et/ou, dans une certaine mesure, aider les IMF à atteindre plus rapidement leur autonomie financière, on tend, cependant, à observer des « abus » dans les situations où la prise de risque par l'opérateur ou la banque est quasi-nulle, le risque de crédit étant pris en charge par les emprunteurs et les propriétaires du fonds. Dans de nombreux cas, cette répartition inégale des risques conduit rapidement à la disparition des fonds, car ceux qui distribuent les crédits sont peu incités à maintenir une politique stricte de recouvrement des prêts.
- Recours à des garanties de formes diverses auprès des emprunteurs (matérielles, caution sociale, combinaison des deux). Tout dépend de la politique de l'IMF, des produits proposés, et de l'environnement économique et social (existence de marchés pour les

produits nantis, valeur des garanties pour l'emprunteur, organisation sociale qui permet la mise en oeuvre effective d'une caution sociale).

- Travail de proximité permettant une bonne connaissance de la clientèle.
- Politique plus ou moins transparente de contingentement des crédits par les taux, la durée, le montant, ou autres mécanismes de sélection de la clientèle.
- Stratégie de diversification du portefeuille des prêts, ou au contraire, une politique malthusienne d'offre de crédits ciblés sur les activités ou secteurs les plus rentables. Ces politiques, l'une comme l'autre, peuvent être fortement contraintes par l'environnement économique (existence d'opportunités économiques rentables ou de diversification économique), ou encore par la politique du gouvernement.
- Stratégie d'expansion géographique qui permettrait de répartir les risques géographiquement, mais qui demande à réfléchir sur les capacités du système à gérer un fonctionnement en réseau.
- Des innovations en matière d'assurance pour l'IMF ou pour ses clients.

Les moyens dont disposent les IMF pour gérer les risques sont relativement diversifiés, avec tous des avantages et inconvénients, et certains sont même fortement critiquables. Mais il nous semble qu'un certain nombre de pré-conditions doivent être réunies pour optimiser la capacité des IMF à gérer ces risques :

- des compétences humaines (en gestion financière, capacité à analyser l'interface IMF-clients,...) ;
- des outils performants de pilotage qui permettent de suivre à la fois le fonctionnement interne de l'IMF (indicateurs financiers) mais aussi les changements externes de l'environnement de l'IMF (indicateurs de portée et d'interactions IMF-milieu) ;
- une politique sectorielle.

Quelques éléments de bibliographie

> Saunders, A. 1994. « Financial Institutions Management: a Modern Perspective » (Gestion des Institutions Financières: une approche moderne), Illinois: Irwin, Etats-Unis, 606 p.

> SEEP Network. 1995. « Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions » (Analyse des ratios financiers des institutions de microfinance), SEEP Network - Calmeadow, New York: Pact Publications, Etats-Unis, 40 p.

> Chaves, RA et C. Gonzalez-Vega. 1994. "Principles of Regulation and Prudential Supervision and their Relevance for Microenterprise Finance Organizations." In The New World of Microenterprise Finance, M. Otero et E. Rhyne eds., London: IT Publications, pp. 55-75.

> "Topic No.6 Special Financial Management Issues" Microenterprise Best Practices Research and Publications, Microenterprise Innovation Project, USAID, http://www.mip.org

> CGAP. 1999. "External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook" (Audit externe des institutions de microfinance: Guide pratique), CGAP, WorldBank, Washington, D.C., Etats-Unis, à paraître prochainement en version française.

> Westercamp, C. et JH Gallouet. 1998. « Etude sur les indicateurs financiers. » In « Pérennité et institutionnalisation des systèmes financiers décentralisés. Vol. II Annexes. » Col-

lection Rapports d'Etude, Ministère des Affaires Etrangères - Coopération et Francophonie, Paris, pp. 57-97.

> Arnaud, F. 1994. « Fonds de garantie pour l'Afrique: Utilité et impact » In revue TDF n°36, sept-oct 94, pp.3-6.

> Servet, JM. 1996. « Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique. Une approche socio-économique. » In Revue Tiers-Monde 37(145), pp. 41-58.

> Calabre, S. 1994. « La fonction d'assurance du crédit agricole pour le paysan. » In Economie des politiques agricoles, Vol. III. M. Benoit-Cattin ed., Paris: Editions de la Revue Française d'Economie. 357 p.

> Wampfler, B. 1998. « Les innovations en matière de microfinance ouvrent-elles des perspectives pour le financement de l'agriculture ? » Communication pour le Symposium International AOCA/RSP-GRN, Bamako, Mali, 21-25 septembre 1998, 29p.

> FAO-GTZ. 1999. « Source de fonds à destiner au crédit agricole. » Collection Nouveau regard sur le financement agricole, No..4, FAO, Rome, à venir.