

La maîtrise de la croissance et du changement d'échelle et Résumé de l'article sur Corposol

BIM n° 16 – 27 avril 1999
Geneviève NGUYEN

Les praticiens impliqués dans des projets de microfinance en Afrique et en Europe de l'Est, en formation continue au Cnearc (Montpellier), ont longuement débattu des problèmes que posent la croissance et les changements d'échelle d'un projet de microfinance.

D'abord quelques constats

Il existe beaucoup d'institutions/projets de microfinance, plus ou moins autonomes financièrement, mais peu ont dépassé le cap des 20 000-30 000 clients. Certaines des success stories parmi la quinzaine recensée par la Banque Mondiale vers le début des années 1990 le sont toujours, d'autres ne le sont plus, et ne sont pas forcément remplacées par des nouvelles. Où est le problème ?

On n'est plus dans la situation où il faut justifier des intérêts et enjeux de la microfinance. Aujourd'hui le débat s'est déplacé vers les questions de viabilité financière/institutionnelle/sociale et de l'impact réel du micro-crédit. Par rapport à ce deuxième point, de nombreuses études d'impact ont montré que le micro-crédit est essentiellement utilisé par les individus et ménages pauvres pour résoudre des problèmes de trésorerie. On constate peu d'impact significatif sur le développement en termes d'accumulation de l'épargne au niveau micro comme macro. Il existe une demande croissante pour des crédits plus élevés destinés à des investissements plus importants, qui ne sont plus tout à fait dans le registre du micro-crédit.

Par rapport à ces constats, les praticiens ont soulevé beaucoup de questions :

- > La croissance d'une institution de microfinance est-elle inéluctable, un processus obligé pour atteindre des objectifs fixés en termes de portée et d'impact ?
- > Quelle stratégie de croissance adopter ? Extensification (par réseau et/ou décentralisation) et/ou intensification (densification sur des zones géographiques déjà couvertes, diversification du portefeuille des prêts...) ?
- > Existe-t-il une taille optimale à rechercher pour atteindre et conserver l'équilibre financier et une bonne maîtrise de l'institution par ceux qui la dirigent ?
- > La croissance se fait-elle de façon continue ou par paliers (investissements supplémentaires en informatique et dans la formation par exemple), qui peuvent être très critiques pour un projet si ces paliers sont mal négociés ?

- > Jusqu'où faut-il accompagner un emprunteur ? Une institution de microfinance peut-elle et/ou doit-elle couvrir tout le vide qui existe entre le secteur informel et le secteur bancaire ?
- > Les ressources existent-elles pour financer cette croissance (lignes de refinancement qui n'existent que dans la mesure où des fonds de garantie sont mis en place par des bailleurs, limites de la collecte de l'épargne locale, problèmes liés au choix d'actionnaires privés...) ?
- > Faut-il raisonner le choix institutionnel (type d'organisation, statut juridique, liens avec les autres secteurs informel et formel) dès le départ afin d'assurer une croissance sans problèmes ? Peut-on changer les options de départ en cours de route ? Ou au contraire, faut-il raisonner ce choix au fur et à mesure car de toute façon il existe tout un tas d'événements imprévisibles qui peuvent remettre en cause la viabilité de l'institution (chaos politiques, nouveaux cadres réglementaires, chocs économiques...) ? Quelles options institutionnelles sont plus souples que d'autres pour faire face aux événements imprévus ?

Par rapport à ce débat sur la maîtrise de la croissance, nous vous rappelons l'existence de deux références bibliographiques intéressantes :

- Le défi de la croissance des institutions de microfinancement : l'expérience de Bancosol.
CGAP Focus, 1997, (6) : 1-4 p. - Langue : Français
Mots clés : RISQUE ; PHASE D'EXTENSION ; PERENNITE ; INSTITUTIONNALISATION ; ETUDE DE CAS ; CGAP ; BANCOSOL
Zone géographique : AMERIQUE LATINE ; BOLIVIE
Consultation : DOC GRET (881. CG)
- The Rise and Fall of Corposol : Lessons Learned from the Challenges of Managing Growth.
Jean Steege (ACCION International) Microenterprise Best Practices 1998, 117 pages. - Langue : Anglais. Document téléchargeable à partir du site MIP-USAID : <http://www.mip.org/>

★

★

★

Résumé de l'article sur Corposol (Colombie)

BIM - 27 avril 1999
Geneviève NGUYEN – (CIRAD)

Pour compléter le bulletin d'info du mardi, voici le résumé de la référence biblio sur l'expérience de Corposol.

- The Rise and Fall of Corposol: Lessons Learned from the Challenges of Managing Growth. Traduction : Grandeur et décadence de Corposol : le défi que pose la maîtrise de la croissance et les enseignements tirés de l'expérience. Steege J. MBP. Bethesda (USA) ; MBP, août 1998. - 119 p. - Langue : Anglais

Mots clés : CORPOSOL ; ACTUAR BOGOTA ; FINANSOL ; FINAMERICA ; DIVERSIFICATION DES ACTIVITES ; DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ; GESTION ; ANALYSE DES ECHECS.

Zone géographique : AMERIQUE LATINE ; COLOMBIE

Présentation

Ce rapport dessine le tableau de la réussite, de la croissance puis de l'échec de l'organisation non gouvernementale colombienne Corposol. Mises en place en 1988, les activités de l'organisation sur le microcrédit et la formation des microentrepreneurs urbains ont connu une croissance rapide, qui s'est poursuivie jusque dans le début des années 1990. Suite à une augmentation importante du nombre de clients par rapport à son portefeuille, Corposol a introduit, dans un pas de temps relativement court, de 1992 à 94, un grand nombre de services financiers et non financiers : opérations diverses en zones rurales d'intermédiation financière, de distribution commerciale, et d'appui technique aux activités de construction d'infrastructure. L'organisation a du ensuite faire face à une crise financière au début de l'année 1996, puis a fait faillite en septembre de la même année. Ce rapport analyse les causes de l'échec inattendu d'une organisation qui était considérée comme une référence dans le milieu de la microfinance. L'auteur identifie trois grandes raisons pour expliquer l'échec : (i) une sous-estimation de la nécessité d'une phase de développement pour analyser la demande, qui a engendré des difficultés de mise en place et un coût élevé des nouveaux produits et services ; (ii) l'absence de planification pour gérer les changements engendrés par l'introduction des nouveaux produits (e.g. : formation des employés, et adaptation du système d'information) ; (iii) une mauvaise gestion de l'institution. Les conséquences des problèmes de Corposol sont détaillées ainsi que les leçons qui peuvent être tirées de cette expérience, afin de replacer la crise de Corposol dans le contexte plus large de l'industrie de microfinance.