

Crises et évolution des IMF

Techniques financières et développement

n°59-60 (Suite)

BIM n° 113 - 27/03/01
Betty Wampfler

Nous continuons à explorer le n° spécial sur la microfinance en Afrique (n° 59 – 60) de la revue Techniques Financières et Développement.

Dans le thème « Les IMF et leur environnement », François Lecuyer (Horus) propose une analyse des « Crises et évolution des IMF » d'Afrique de l'Ouest. Ces crises se sont multipliées dans les dernières années et ont entraîné un nombre significatif de réseaux dans des situations difficiles, dont certaines se sont soldées par des faillites et fermetures d'IMF de grande taille. Dans d'autres cas, les IMF semblent être en train de trouver des voies de sortie de crise. En préambule, l'auteur note que l'analyse de ces processus est difficile, du fait d'un manque d'information et de capitalisation, les opérateurs et les bailleurs de fonds confrontés à ces situations n'étant pas enclins à en faire une diffusion large.

A l'origine de ces crises, se conjuguent des causes externes et des causes internes.

Echappant à la maîtrise des IMF, les causes externes peuvent être liées à une dégradation générale de la conjoncture économique et politique de la zone d'intervention des IMF, mais aussi au manque de maturité du secteur de la microfinance (réglementation à parfaire, supervision à améliorer, faible organisation de la concurrence, structuration de la profession insuffisante). L'auteur insiste également sur l'impact négatif des « effets de mode de la microfinance : lutte contre la pauvreté, promotion de la femme, crédit agricole, crédit au secteur privé » qui sont souvent « incompatibles avec la viabilité d'une entreprise sur son marché » et conduisent les IMF à des « politiques attrape-tout » très néfastes pour leur développement.

Au rang des causes internes, figurent en bonne place les défaillances de gestion des IMF. Celles-ci sont d'abord liées au manque de compétences du personnel qui découle de la conjugaison d'un niveau de formation initiale trop faible, d'une formation interne insuffisante, de la rareté des recrutements extérieurs de personnel qualifié, de « culture d'entreprise traditionnelle résistante aux changements » et de l'insuffisante application de techniques de management modernes permettant par exemple de rémunérer le personnel en fonction de ses résultats. Les systèmes d'information défaillants, le contrôle interne insuffisant, l'absence de procédures écrites sont d'autres facteurs internes de la crise des IMF. Enfin, les stratégies de croissance et de diversification mal maîtrisées, ainsi que les multiples partenariats, réponses de l'IMF aux sollicitations des projets extérieures participent à la plupart des situations de crise grave.

L'ensemble de ces causes relève de problèmes techniques, pour lesquels des solutions techniques peuvent être trouvées, mais moyennant un coût souvent élevé.

La gouvernance défaillante des IMF est la seconde cause majeure des crises actuelles. Certaines formes de cette défaillance sont communes à tous les projets : la manque de responsabilisation claire des différents parti-prenant en est la figure la plus commune : manque de responsabilisation de l'opérateur extérieur, conflit entre opérateur extérieur et direction nationale du réseau, propriété du réseau non clairement définie...

D'autres défaillances de gouvernance sont plus spécifiques aux réseaux mutualistes : confusion des rôles entre techniciens et élus, multiplication des centres de décisions aux différents niveaux du réseau (local, régional, national), lenteur de la prise de décision, résistance au changement et conservatisme des élus...

L'auteur propose ensuite quelques voies de réflexion pour la sortie de crise, se résumant par « passer de la culture de projet à la culture d'entreprise ». Pour les réseaux mutualistes, l'amélioration de la gouvernance passe par des changements permettant de clarifier les processus de décision (transformer les niveaux régionaux de ces réseaux en structures techniques et ne conserver que des réseaux à deux niveaux d'élus (locaux et nationaux) ; fusionner des caisses locales, avec un seul conseil d'administration pour plusieurs « points de vente » ; clarifier les rôles respectifs des élus et des techniciens, ouvrir le capital du réseau).

Pour toutes IMF, une amélioration de la gouvernance est possible à travers la substitution de capitaux extérieurs aux actuelles subventions, via :

- > la participation au capital de l'IMF des opérateurs nationaux et opérateurs du Nord, ce qui accroîtra leur responsabilisation par rapport à l'entreprise
- > une ouverture plus importante du capital de l'IMF à des fonds extérieurs (banques commerciales, fonds éthiques, appels au marché)

Cette mobilisation plus forte de ressources extérieures devraient permettre de mobiliser les moyens d'améliorer les compétences du personnel de l'IMF.

Ces sorties de crise ne seront possibles qu'à trois conditions :

- > la rentabilité doit être une priorité pour l'IMF qui doit choisir pour ce faire, un créneau de marché et une méthodologie adaptés (le créneau des petites entreprises urbaines a démontré sa rentabilité pour les IMF, alors que, reconnaît l'auteur, une telle démarche s'avère plus difficile en milieu rural)
- > il doit y avoir une répartition des tâches entre « l'industrie de la microfinance » - qui prend en charge les créneaux rentables - et « l'industrie du développement » qui doit prendre en charge les autres catégories de populations, sans fausser le jeu de la concurrence avec les IMF et en ayant comme objectif de bancariser à terme ces populations ; (l'auteur ne précise pas comment « l'industrie du développement » doit opérer pour ce faire)
- > les cadres nationaux des IMF doivent participer réellement au développement de celle-ci, notamment en prenant à son capital

L'auteur conclut sur le constat de l'ampleur sans doute sous-estimée des situations de crise actuelles et des remaniements à venir du secteur de la microfinance en Afrique de l'Ouest. Mais il reste néanmoins optimiste sur le développement futur de la microfinance en Afrique de

l'Ouest, du fait de la vitalité avérée des IMF et du potentiel de marché qu'elles ont encore à conquérir.

Un commentaire et quelques questions sur cet article :

D'autres sources de crise des IMF pourraient être évoquées :

- > parmi les causes extérieures, les insuffisances du marché (marché ruraux, marchés des activités féminines par exemple...) ou – autre versant du même problème, la sur – estimation ou la méconnaissance par les IMF des capacités du marché des activités qu'elles veulent financer, peuvent être une source importante de dysfonctionnement des services de crédit et de la croissance des impayés ;
- > la difficulté de régulation du secteur de la microfinance par l'Etat a été évoquée dans l'article comme une cause externe des dysfonctionnements ; aux dimensions techniques de ce problème (manque de moyens, d'outils, de personnel formé...), il faut rajouter la difficulté politique et institutionnelle des arbitrages qu'une crise d'IMF peut nécessiter : arbitrer entre deux opérateurs nationaux ayant chacun leurs réseaux d'influence, arbitrer entre des bailleurs de fonds ayant des positions divergentes, entre un opérateur national et un bailleur de fonds...

Parmi les voies de sortie de crise, l'article propose une division des tâches entre l'industrie de la microfinance et l'industrie du développement. En quoi ces deux secteurs relèvent-ils de « l'industrie » est une première question un peu anecdotique, mais qui mériterait malgré tout quelques éclaircissements. Et, au-delà de questions de sémantique, il serait intéressant de mieux cerner les voies et moyens d'action de l'industrie du développement pour prendre en charge les besoins financiers des segments de population non rentables, sans fausser le jeu de la concurrence avec les IMF et en ayant comme objectif de les bancariser à terme...