

# BIM : le redressement d'une IMF en crise

Mardi 9 mars 2004 Frédéric Chastenet

*En octobre dernier sur EspaceFinance, des échanges ont eu lieu sur la problématique du redressement d'IMF en crise, sujet d'actualité sur un secteur en pleine maturité.*

*Le BIM d'aujourd'hui nous est proposé par Frédéric Chastenet du Gret. Il est extrait d'un document de capitalisation que le Gret est en train de préparer sur les méthodes d'identification en microfinance. La problématique de la reprise d'IMF en crise y est abordée du point de vue d'un opérateur qui serait sollicité pour reprendre un réseau en difficulté : que doit-il regarder pour prendre une décision ? A quelles conditions, la reprise est-elle possible ? L'extrait en question propose des pistes pour organiser une mission d'identification autour de cette problématique et faciliter la prise de décision sur un engagement dans une reprise d'IMF en crise. Cet extrait s'inspire très largement des réflexions de Frédéric De Sousa Dos Santos, ancien expatrié du Gret qui a été amené à travailler sur cette problématique sur le terrain (cf. contribution à EspaceFinance du 05 octobre 2003). Bonne lecture!*

L'identification dans le cadre d'une reprise de réseau Dans le contexte actuel, qui dit reprise dit difficultés voire crise. L'expérience montre qu'un bailleur s'acharnera volontiers à maintenir les activités d'un réseau de microfinance existant et qu'il préférera donner une seconde chance à l'institution en contractant un nouvel opérateur plutôt que d'envisager la faillite.

Ce cas de figure spécifique à la thématique de l'identification est donc relativement délicat et engage à beaucoup de prudence.

La principale différence avec la mise en place d'un nouveau projet est justement le vécu opérationnel, institutionnel et relationnel du réseau auquel le repreneur devra faire face. Il s'agira de composer avec l'existence de mauvaises pratiques qui se sont probablement installées au sein même de l'institution, puis étendues au niveau des emprunteurs et des autorités de tutelle.

Quelles questions se posent alors dans le cadre d'un projet de reprise d'un réseau en crise, au delà des interrogations clés qui portent sur le secteur d'activité et la nature des partenaires ?

## 1. **L'identification c'est : « on y va ou pas ? »**

Pour répondre à cette question il s'agit de réaliser un diagnostic qui permette de sérier les contraintes à lever, de manière à évaluer quelles sont les actions possibles de redressement. Ce diagnostic peut comprendre les étapes suivantes :

### *1.1 connaître les causes de la crise ...*

On pourra analyser les causes externes à l'institution d'un point de vue politique, économique ou encore climatique. Il sera cependant important de comprendre quels dispositifs de gestion des risques ont été mis en place, aussi bien en termes d'anticipation que de résolution des difficultés rencontrées.

On distinguera ensuite les causes internes qui renvoient à la structure même de l'IMF ainsi qu'aux défaillances des équipes opérationnelles ou dirigeantes. Une attention particulière sera portée à l'étude des points suivants : une approche méthodologique inadaptée, l'absence de procédures opérationnelles et financières formalisées, le non respect des procédures initiales, le manque de formation, la mauvaise gestion des risques, les cas de détournement, une gouvernance défectueuse.

### *1.2 ... et mesurer son ampleur*

L'importance de la crise et les difficultés de reprise qui s'en suivent dépendent bien évidemment de la taille de l'IMF dans l'absolu et du niveau de décentralisation de ses activités.

Il s'agira de déterminer ici si la crise est généralisée ou bien si elle ne concerne qu'une partie du réseau. Dans ce dernier cas de figure, quelles sont les opportunités de pouvoir s'appuyer sur l'entité qui fonctionne correctement et de s'en servir comme référence vertueuse dans le redressement à mener ?

### *1.3 connaître les acteurs*

Par le biais d'enquêtes de satisfaction il sera indispensable de bien situer la place, l'implication et les attentes de chaque acteur par rapport aux résultats du réseau. A tous les niveaux - clients, membres, équipes opérationnelles et administratives, dirigeants, autorités, bailleurs - l'enjeu est de mesurer quelles sont les motivations par rapport aux changements à mettre en oeuvre et quelles sont les compétences à déployer. Quelle est la réelle volonté de redressement, n'y a-t-il pas des parties qui tirent profit de la situation de crise ? Comment récupérer la confiance des acteurs déçus par les mauvaises performances ? Quel est le degré d'autonomie de l'IMF ? Quelles sont les capacités des autorités à travailler de conserve (ministères et banque centrale notamment) ?

### *1.4 se connaître*

La reprise de réseau en difficulté est une tâche ardue, un métier complexe.

Avant de se lancer dans une telle aventure l'opérateur devra faire un bilan sur ses propres compétences, sa motivation. Quelle légitimité peut-il acquérir dans ce contexte et comment la construire rapidement ? Quelle capacité à construire des partenariats ? Quelle sont ses compétences pour communiquer et mettre en oeuvre le changement ?

### *1.5 évaluer les ressources disponibles*

Avant de se décider sur la reprise, l'opérateur doit se poser la question de savoir si le montage institutionnel de l'IMF est pérenne en soi ou s'il faut le remettre en cause. En d'autres termes, quel serait le potentiel de l'IMF hors contexte de crise ?

Les difficultés d'un réseau trouvent souvent leur origine dans une certaine faiblesse des ressources humaines : quelles sont alors les compétences disponibles pour mieux encadrer et évaluer les équipes ? Quelles sont les possibilités de promotions internes ou de recrutements ?

En termes de ressources financières, l'opérateur devra vérifier que les budgets alloués aux investissements (notamment en termes logistiques ou pour la mise en place d'un Système d'Information de Gestion), à la formation et aux services d'assistances techniques sont à la hauteur des moyens à mettre en oeuvre.

Pour une meilleure efficacité du redressement, les possibles externalisations de services devront être envisagées.

### *1.6 estimer la capacité d'influer sur les politiques*

Les actions de redressement peuvent être limitées voire bloquées par des directions politiques antagoniques. Comment exercer alors un lobbying constructif ? Quelles contributions et flexibilités apporter au cadre réglementaire ? Des dérogations sont-elles envisageables pour lever les contraintes et si tel est le cas, comment les négocier ?

### *1.7 hiérarchiser les difficultés*

A ce stade, la question est de savoir à quelles contraintes s'attaquer en priorité. Quels sont les risques associés à ces difficultés et quel est le degré d'action envisageable ? Certaines contraintes peuvent apparaître comme rédhibitoires ; il s'agira de les définir clairement.

### *1.8 définir la nature du mandat de l'opérateur repreneur*

L'opérateur doit avoir la possibilité de mettre en oeuvre son plan de redressement. Il s'agira de définir clairement et de manière contractuelle quels sont ses objectifs à atteindre, sa réelle implication dans le schéma, ses responsabilités y compris en cas d'échec, ses marges de manoeuvre.

### *1.9 s'accorder avec les représentants de l'institution sur la validation du diagnostic et les pistes du redressement*

Dans le même temps, la définition du mandat doit se faire en concertation et accord avec les dirigeants actuels du réseau à reprendre. De fait, il est indispensable pour le bon déroulement des activités futures que ces derniers puissent valider le diagnostic établi ainsi que les grandes lignes de la stratégie de redressement qui se dessine.

Cette ultime étape doit permettre la décision de reprise ou non du réseau.

## **2. La faisabilité c'est : « comment s'y prend-on ? »**

Une fois la décision prise de s'engager dans la reprise d'un réseau et après avoir mené une étude d'identification, l'opérateur concerné devra travailler sur l'élaboration d'un plan de redressement.

Les messages à faire passer doivent trouver leur équilibre entre motivation et réalisme. Il ne s'agit pas de promettre la lune et d'arriver en position de grand magicien.

Dans la définition de ce mode opératoire, il s'agira de privilégier soit une intervention au sein même de l'IMF, soit d'envisager l'absorption du réseau par une autre IMF existante ; plus saine bien entendu.

Fondamentalement, le plan de redressement définira les objectifs à atteindre par étapes, il renseignera sur les indicateurs à suivre pour s'assurer du bon déroulement de la reprise. Enfin, il fixera des échéances de progression du chantier. L'opérateur devra également étudier quelles sont les possibilités de retrait en cas d'évolution non satisfaisante.

Frédéric Chastenay

Gret pour EspaceFinance