



Comment mal gérer une institution de microfinance ou le «top ten» des erreurs à commettre !

CARLOS VASCONCELLOS ET SOLANGE MONTEIRO

Tirer les leçons des erreurs commises par d'autres est de bonne guerre et peut apporter beaucoup au secteur encore jeune de la microfinance. L'expérience de Finansol, société financière réglementée de Colombie, en est un bon exemple. Au début, Finansol, fondé par l'ONG Corposol, a montré tous les signes annonciateurs de succès. En 1995, après trois ans de fonctionnement, l'entreprise avait cru sans discontinuer et possédait un portefeuille de plus de 55.000 clients actifs, un encours de crédit de 34 millions de dollars et de nombreuses lignes de crédit. Un an plus tard, ce système apparemment sain et rentable était confronté à une crise qui allait menacer la survie financière de ses clients et remettre en question la réputation d'un modèle de microcrédit qui était pourtant en train de gagner en crédibilité dans la région.

Le cas Finansol permet de tirer des leçons utiles quant aux erreurs stratégiques qu'une institution de microfinance peut être amenée à commettre. Bien que Finansol soit une institution colombienne, les problèmes qu'elle a connus auraient pu affecter n'importe quelle institution de la région. Les difficultés ont commencé le 26 septembre 1996. Ce jour là «marqua le début d'une série d'événements que nous aurions dû prévoir, comprendre et éviter. À ce jour, les erreurs commises par Corposol n'ont pas encore été suffisamment mises en évidence», affirme Diego Guzmán, directeur exécutif de Fundación Centro Acción à Bogota, Colombie. «Ces erreurs sont devenues des leçons pratiques et des exemples de ce qu'il ne faut pas faire».

Finansol a commis plusieurs erreurs critiques. Aucun système ne permettait de détecter les clients souscrivant plusieurs crédits; le taux de non-remboursement et de pertes sur prêts était élevé et n'apparaissait pas dans les états financiers; des erreurs comptables n'étaient pas détectées par les sociétés d'audit, pourtant indépendantes; la manière dont était dirigée l'institution était inadaptée, certaines personnes étant membres du conseil d'administration de Finansol et de Corposol. Les deux conseils souffraient d'une concentration excessive du

pouvoir. Malheureusement, ces erreurs ont eu des conséquences néfastes sur de nombreuses entreprises, notamment les micro-entreprises qui composaient la clientèle de base de Finansol.

Le cas Corposol/Finansol a révélé d'autres problèmes, qui affectent assez régulièrement le secteur de la microfinance. «Plusieurs erreurs ont été commises et doivent être évitées : formation inadéquate des employés, concentration de plusieurs produits de crédit dans le portefeuille d'un même client et permutation des comptes entre sociétés d'un même groupe», ajoute Guzmán. Il parle en pleine connaissance de cause, ayant été membre de l'équipe chargée de sauver et de reconstruire Finansol, aujourd'hui connue sous le nom de Finamérica.

Le pouvoir des illusions

Les institutions de microcrédit peuvent facilement être aveuglées par des illusions. L'une d'elles, potentiellement très coûteuse, est celle de la croissance rapide. Plusieurs experts estiment même que la croissance peut cacher de nombreux pièges. «Même si la croissance permet de bénéficier d'économies d'échelle, elle peut générer des difficultés si les systèmes adéquats d'évaluation et de supervision ne sont pas mis en place», affirme Luis Echarte, cofondateur de Servicios Internacionales de Consultoría para el Desarrollo (SIC) au Paraguay. «C'est ce qui est arrivé à Finansol.»

Lancer un nouveau produit sans test-pilote préalable est une autre erreur que beaucoup d'IMF commettent en Amérique Latine, selon Echarte. «La nécessité de croître les incite à imiter leurs concurrents locaux ou des organisations étrangères sans analyser les implications des innovations qu'elles introduisent», explique-t-il. Développer des formations et des services d'assistance technique qui nécessitent des systèmes et structures institutionnelles différents de ceux existant dans une institution financière représente un autre risque.

Les organisations de microcrédit doivent mettre en place une structure de capital social qui permette de développer leurs activités commerciales et de soutenir leur croissance. Les dirigeants doivent également bien connaître le processus de planification, dit Echarte. «Les IMF incapables de développer un portefeuille de prêt dépassant les 2 millions de dollars éprouvent de nombreuses difficultés à fonctionner sur le long terme, parce qu'elles ne peuvent tirer profit des économies d'échelle», ajoute-t-il. «C'est une situation qui a été observée à de nombreuses reprises, notamment lorsque des ONG se sont lancées dans la microfinance sans se doter d'une stratégie de diversification de leurs sources de financement», dit-il. Le même phénomène a affecté les ONG qui ont limité à contrecœur l'ampleur de leurs opérations, un problème qui a été rencontré dans quasiment tous les pays de la région.

Les banques qui se lancent dans le microcrédit commettent souvent l'erreur qui consiste à répliquer la structure de prêt qu'elles ont développé pour les crédits à la consommation, généralement vendus à des salariés ou des rentiers. «Les entités financières spécialisées dans les crédits à la consommation confient souvent le placement des prêts, leur évaluation et le suivi des opérations à trois employés différents, plutôt que de confier ces trois tâches à un seul responsable», explique Echarte. «Elles se lancent dans le microcrédit avec agressivité mais oublient que les microentrepreneurs ne disposent pas de réserves financières comme les salaires où les retraites des salariés, retraités ou rentiers», ajoute-t-il. Ce sont de telles erreurs qui ont mené Financiera Acceso (Bolivie) à la faillite. Les mêmes erreurs ont failli provoquer la perte de Financiera Familiar, au Paraguay, mais l'institution a su réagir à temps et est aujourd'hui classée au deuxième rang des IMF du pays par le système national de notation.

Echarte ajoute que si une institution de ce type veut réussir, elle ne peut se contenter de verser un salaire fixe à ses responsables de prêt mais doit proposer des conditions de rémunération identiques à celles du marché. «Aujourd'hui, on trouve d'une part des institutions de microfinance, généralement des ONG, qui fixent leurs tarifs à des niveaux insuffisants pour couvrir leurs coûts d'exploitation à moyen et long terme, ce qui les rend non durables», explique-t-il. «D'autre part, certaines organisations profitent d'un quasi-monopole pour appliquer des taux d'intérêt extrêmement élevés, convaincues que leur position privilégiée durera à tout jamais.»

Le cas de la Bolivie : réglementation insuffisante et absence d'informations correctes

Sergio Navajas, économiste principal auprès de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) en Bolivie, estime que le microcrédit ne doit pas être évalué en tant que tel mais en sa qualité d'instrument au service des politiques publiques. «L'accès au financement permet de tirer profit des opportunités économiques mais ne les crée pas», remarque-t-il. «Lorsque l'on génère des attentes irréalistes et que les objectifs ne sont ensuite pas réalisés, des conflits éclatent, qui affectent négativement le développement d'une microfinance durable.» Pour connaître le succès, la microfinance doit être capable de combiner dans le temps des facteurs internes et externes, «pour que les encouragements générés de part et d'autre se rejoignent et contribuent à l'expansion du secteur».

En Bolivie, pendant les années 1990, des réformes importantes du secteur financier ont permis de mettre en place des structures légales et administratives qui ont contribué à davantage d'efficacité et de concurrence sur le marché de la

microfinance. Ce contexte a incité les institutions financières à prospecter des marchés jusque là jugés moins porteurs, dans l'espoir de trouver des créneaux intéressants. Jusqu'en 1998, les IMF boliviennes ont évolué dans une économie en expansion. La création de fonds financiers privés, bénéficiant d'une personnalité juridique, a permis de développer un important cadre réglementaire et permis aux IMF de proposer une gamme très large de produits et de services financiers. L'une des caractéristiques du modèle bolivien est que l'état ne supervise pas les opérations de premier rang, ce qui a permis la naissance d'institutions très diverses, telles que des banques, des sociétés de crédit et des coopératives, qui ont fait du marché bolivien un marché très compétitif.

Les tactiques agressives des sociétés de crédit à la consommation ont exposé les IMF boliviennes à une concurrence extrême, à un moment où les marges se sont écroulées et où les produits de microfinance étaient tous vendus à des prix très compétitifs. Les clients ont profité de l'offre pléthorique pour souscrire des crédits auprès de plusieurs prêteurs. «Dans de nombreux cas, les clients se sont surendettés, empruntant davantage qu'ils ne pouvaient rembourser, ce qui a eu un impact néfaste sur la culture du remboursement», explique Navajas. Le surendettement des clients, dans un environnement très concurrentiel, a ensuite atteint des proportions sérieuses, précisément au moment où la Bolivie était confrontée à un ralentissement de son économie.

Parmi les problèmes qui affectent la microfinance bolivienne, Navajas cite le laxisme en matière de supervision, qui a permis à une partie du secteur d'avoir accès à des données de solvabilité provenant du secteur réglementé. «Cependant, le besoin d'information est bien supérieur et des informations incomplètes limitent la capacité de réaction des organisations professionnelles et de la Surintendance des Banques et des Entités Financières.»

Des lignes directrices plus claires sont nécessaires et doivent être fournies par les autorités financières gouvernementales et les institutions financières internationales, affirme Navajas. Des lignes directrices plus détaillées en matière de microfinance permettrait aux acteurs du microcrédit de mieux planifier leur fonctionnement à long terme. Selon lui, il est important de ne pas oublier qu'une intervention dans un segment de la microfinance affectera toute la chaîne. «En microfinance, il n'y a pas d'intervention isolée.»

Top 10 des erreurs à ne pas commettre en microfinance

Le cas Corposol-Finansol en Colombie est l'un des échecs les plus connus dans la région. Les 10 erreurs fondamentales qui suivent sont un bon récapitulatif de ce qu'il faut éviter à tout prix.

1. Croissance excessive et incontrôlée du portefeuille de prêts.
2. Formation insuffisante ou nulle du personnel.
3. Déviation des meilleures pratiques en matière de services de crédit, développement et lancement de nouveaux produits de crédits sans test ni validation préalable.
4. Attribution de prêts multiples à un même client sans vérification de sa capacité de remboursement.
5. Information et reporting inadéquats par la direction; manipulation libre de l'information par le biais de systèmes informatiques vulnérables et peu fiables.
6. Détermination incorrecte du montant des réserves pour pertes, en calculant le portefeuille, y compris les prêts renégoiés et refinancés, sans tenir pleinement compte de l'ampleur potentielle des défauts de remboursement.
7. Présentation d'états financiers inexacts aux autorités de supervision des banques et aux créanciers.
8. Incapacité des sociétés d'audit indépendantes à mettre en évidence des erreurs comptables.
9. Permutation de comptes entre Corposol, Finansol et d'autres sociétés appartenant au même groupe.
10. Niveau insuffisant de gouvernance, dû à un conseil d'administration non-représentatif.

Source : How not to manage a microfinance institution? (Carlos Vasconcellos et Solange Monteiro, Microentreprise Americas, 2003). Disponible en version anglaise sur <http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/eng/3/pages30.33.pdf>

Traduction ADA 2005

