

FPM

Pour l'inclusion financière en RD Congo

ANALYSE DES EFFETS DE LA CRISE SUR LA DEMANDE ET L'OFFRE DE SERVICES FINANCIERS EN R.D. CONGO

Septembre 2018 - Mai 2019

www.fpm.cd



1. Résumé exécutif	4
2. Objectifs de l'étude	7
3. Approche et méthodologie de l'étude	9
4. Contexte politique, économique et sécuritaire	16
5. Description de la crise du secteur des services financiers des MPME	21
5.1. Analyse par catégories d'institutions financières.....	21
5.2. Analyse par segment de clientèle	26
5.3. Analyse pour les villes de Kinshasa, Goma et Bukavu.....	30
5.4. Analyse par secteur d'activité.....	33
5.5. Situation actuelle de la demande en crédit.....	34
6. Causes de la crise du secteur des services financiers aux MPME	36
6.1. La crise des impayés en RDC n'a pas pour cause la saturation du marché.....	36
6.2. Crise économique et crise des impayés	40
6.3. Causes internes aux institutions financières.....	42
7. Mesures prises par les institutions financières en réaction à la crise	46
7.1. Augmentation de l'effort de recouvrement	46
7.2. Durcissement des conditions d'accès aux crédits.....	47
7.3. Evolution du ciblage de la clientèle et ralentissement du développement des produits	48
7.4. Ralentissement de l'extension géographique	49
7.5. Augmentation de la tarification	49
7.6. Renforcement des échanges d'informations entre institutions financières	49
7.7. Amélioration de la gestion des ressources humaines	51
7.8. Accentuation de la collecte des dépôts	52

8. Enseignements tirés et recommandations pour l'avenir	55
8.1. Bilan et analyse critique des mesures prises par les IF	55
8.2. Mesures complémentaires à prendre dans le court terme	60
8.3. Mécanismes à mettre en place pour identifier et comprendre une prochaine crise	62
8.4. Mesures à prendre afin de renforcer la résilience des institutions financières	66
8.5. Synthèse des mesures à prendre et responsabilités.....	69

ASBL	Association sans but lucratif
AGR	Activité Génératrice de Revenus
APROCEC	Association Professionnelle des Coopératives d'Épargne et de Crédit de la RDC
ANIMF	Association Nationale des Institutions de Microfinance
AT	Assistance Technique
ATD	Assistance Technique Directe
ATT	Assistance Technique Transversale
BCC	Banque Centrale du Congo
BM	Banque Mondiale
CA	Conseil d'Administration
CD	Comité de Direction
CDF	Franc Congolais
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
COOCEC	Coopérative Centrale d'Épargne et de Crédit
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
COPEMECO	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
DAT	Dépôt à Terme
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
FC	Franc Congolais
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
FPM ASBL	Fonds pour l'inclusion financière en RD Congo
IF	Institution Financière
IFP	Institution Financière Partenaire (du FPM-ASBL)
IMF	Institution de Microfinance
ISFD	Institution du Système Financier Décentralisé (IMF + COOPEC)
KfW	Coopération Financière Allemande
LAB	Lutte Anti-Blanchiment
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
NFR	Normes de la Finance Responsable
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille A Risque
PI	Plan d'intervention
PIB	Produit Intérieur Brut
PM	Project Manager
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources Humaines
S&E	Suivi & Evaluation
SIG	Système d'Information et de Gestion
UNCDF	United nations Capital Development Fund

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF



Après plusieurs années de forte croissance économique de la RDC et de développement du secteur financier, la crise s'est installée dans le paysage financier congolais. De 2015 à 2017, plusieurs institutions financières basées en RDC, souvent de grande taille, de différentes catégories (banques, IMF et COOPEC) ont fait faillite, ont été placées sous administration provisoire, ont été rachetées ou ont connu des crises de liquidité majeures. Même les acteurs les plus performants du secteur du financement des MPME ont vu leur PAR grimper fortement durant cette période, en général à partir de début 2016.

La présente étude a pour objet de décrire et analyser la crise des services financiers aux MPME, spécialement la crise des impayés massifs de crédit, d'en déterminer les causes et de les hiérarchiser, de décrire les mesures prises par les institutions financières en réaction à la crise des impayés, d'en effectuer un bilan, et enfin d'en tirer des leçons pour l'avenir et de terminer par des recommandations.

Pour conduire l'étude, les consultants du FPM ont organisé des enquêtes quantitatives auprès de 757 chefs d'entreprise ayant leur activité dans trois villes (Kinshasa, Goma et Bukavu)¹. Ils ont animé une douzaine de focus groups de chefs d'entreprise. Ils ont rencontré une dizaine d'institutions financières ainsi que d'autres acteurs du secteur et ont exploité les données chiffrées d'un groupe d'institutions financières. Ils ont enfin exploité les rapports de capitalisation rédigés sur des crises antérieures et similaires, ayant eu lieu dans d'autres pays.

DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

Pour le secteur des COOPEC, la forte dégradation du PAR 30 et des fonds propres est antérieure au début de la crise économique de fin 2015 – début 2016. Les IMF viables ont enregistré une forte hausse de leur PAR en 2016 ainsi qu'une baisse ou une stagnation de leur encours de crédit, ce qui a entraîné une dégradation de leur rentabilité. En revanche, les encours des dépôts ont continué à croître sensiblement.

Les enquêtes quantitatives menées durant l'étude montrent que les entreprises des segments supérieurs ont vu leur chiffre d'affaires baisser plus fortement du fait de la crise économique, elles se perçoivent plus fréquemment comme surendettées et, du reste, le sont effectivement.

Cependant, ce sont les segments inférieurs qui ont le plus souffert de la crise économique et ont eu généralement le plus de mal à rembourser leurs crédits, car ils ont moins de capacité à faire évoluer leur activité économique, travaillent plus fréquemment en franc congolais, et ne disposent pas d'un patrimoine leur permettant d'encaisser des chocs brutaux.

La crise des impayés a, semble-t-il, été plus forte à Kinshasa et dans les deux grandes villes du Kivu que dans les autres villes du pays. Entre les trois villes de Kinshasa, Goma et Bukavu, les données recueillies à travers diverses enquêtes ne montrent pas de différence notable. Il ne semble pas que la crise ait été globalement plus sévère dans une ville que dans une autre, à l'exception du fait que le phénomène de surendettement semble être plus profond dans les deux villes du Kivu qu'à Kinshasa.

Il n'y a pas d'éléments suffisamment concordants pour avancer que tel ou tel secteur d'activité a été particulièrement plus touché par la crise économique et la crise des remboursements.

Les enquêtes quantitatives et les focus groups montrent qu'il continue à exister une demande de crédit substantielle, mais que de nombreux chefs d'entreprise sont attentifs au contexte économique et aux conditions d'octroi des crédits avant de prendre une décision de demande de crédit.

CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

La majorité des indicateurs (spécialement l'endettement croisé, qui a atteint un pic sur la période 2015 à 2017) et avis recueillis nous permettent d'estimer que, **dans les trois villes concernées par l'étude, il n'y a pas ou peu de saturation du marché du crédit aux MPME.**

¹ L'étude a été menée dans trois villes à savoir Kinshasa, Goma et Bukavu. Ces trois villes ont été choisies en fonction de leur score respectif résultant des enquêtes les enquêtes résultant de la combinaison des trois critères suivants :

- Volume de financement de la micro, petite et moyenne entreprise
- Nombre d'institutions actives dans les segments microentreprise et PME
- Niveau de dépendance de l'activité économique à un seul secteur

Certes, l'offre de crédit et la concurrence se sont progressivement renforcées au cours des années 2010, puis la crise économique a diminué la demande de crédit en 2016. Cette situation a affecté les deux villes du Kivu, certains quartiers de la capitale et les segments supérieurs, spécialement des moyennes entreprises. Mais cette apparente saturation qui résulte du ralentissement de l'activité économique est très faible comparée à d'autres contextes dans lesquels des crises d'impayés ont eu lieu du fait de la saturation du marché. La saturation perçue parfois dans certaines villes et pour certains segments de clientèle va disparaître lorsque la reprise économique sera au rendez-vous.

Les données quantitatives disponibles indiquent qu'il existe une **forte corrélation entre la crise économique² qui a touché la RDC à partir de 2016 et la crise des impayés** du secteur du financement des MPME qui s'est accentuée à partir de 2016, ainsi que les faillites, crises de liquidité ou mises sous administration provisoire de grandes institutions financières.

Si la crise des impayés s'est renforcée avec **la crise économique** à partir de 2016, cette dernière **ne doit cependant pas cacher les faiblesses de l'ensemble des institutions**, à des degrés cependant très divers.

Pour **le secteur COOPEC, la mauvaise gestion est à l'origine de la crise des impayés et des crises de liquidités qui ont démarré avant la crise économique**. Cette dernière est venue aggraver des difficultés préexistantes et a concouru à déclencher des crises de liquidités dans des COOPEC déjà très fragiles.

Pour **le secteur des IMF, le paysage est beaucoup plus contrasté**. Si la raison principale de la crise des impayés est la crise économique qui a débuté en 2016, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des IMF. Certaines IMF de taille moyenne, à capitaux étrangers, ont rencontré des difficultés bien avant 2016 et ont été mises en liquidation. Même pour les IMF les plus performantes et les plus viables, certaines d'entre elles avaient un PAR supérieur à 5 % fin 2014 ou fin 2015, avant le démarrage de la crise économique.

En général, les banques universelles non présentes sur le secteur des PME, et ayant décidé de s'y lancer, ont fréquemment connu des impayés élevés

en raison d'objectifs commerciaux trop ambitieux, d'une insuffisante adaptation de leur méthodologie au secteur des PME, et d'un dispositif de gestion des risques insuffisant.

MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE

En réaction à la crise, les institutions financières viables ont généralement pris les mesures suivantes, à des degrés divers en fonction des institutions financières (IF) :

- Augmentation de l'effort de recouvrement
- Durcissement des conditions d'accès aux crédits
- Evolution du ciblage de la clientèle et ralentissement du développement des produits
- Ralentissement de l'extension géographique
- Augmentation de la tarification
- Renforcement des échanges d'information entre institutions financières
- Amélioration de la gestion des ressources humaines
- Accentuation de la collecte des dépôts

ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Les **mesures prises par les institutions financières pour faire face à la crise des impayés ont eu un impact positif** sur la progression de l'encours de crédit, l'encours des dépôts, ainsi que sur la qualité de leur portefeuille. Elles leur ont permis de limiter la diminution de leurs fonds propres, voire de les stabiliser. Les institutions financières ont **concentré leurs efforts** sur les mesures qui pouvaient permettre d'**obtenir des résultats rapides** et ont, en général, **reporté des mesures à caractère d'investissement**.

En complément des mesures déjà prises, nous recommandons qu'à court terme les institutions financières mettent **en place ou renforcent des mesures d'accompagnement de leur personnel** directement impliqué dans le processus de recouvrement des crédits. Ces mesures viseraient à réduire les effets négatifs causés par l'absentéisme, les absences pour congé maladie, les démissions, la baisse de la productivité, voire la

² Le chapitre « Objectifs de l'étude apporte des précisions sur la façon dont le terme de « crise » doit être abordé dans l'étude. Par ailleurs, le chapitre relatif au contexte politique et économique décrit la crise sous plusieurs angles.

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

fraude. Elles devraient aussi mettre en œuvre plus systématiquement des **actions ayant pour but de préserver une bonne relation entre l'institution et un maximum de clients**, alors qu'une part importante d'entre eux subit des refus de crédit ou une forte pression pour le remboursement de leur crédit.

Afin de reconnaître rapidement une prochaine crise d'impayés massifs, d'en mesurer correctement l'étendue et d'en analyser correctement les causes, la RDC doit se doter d'une plateforme analytique du risque crédit au niveau sectoriel comportant un **mécanisme d'alerte** : nous recommandons de concevoir et mettre en place un **mécanisme permanent de partage et d'analyse de données en provenance d'un groupe d'IF (ou plateforme)**, permettant une analyse régulière d'un ensemble élargi de données, une diffusion rapide, garantissant l'anonymat des données de chaque IF, et géré par une organisation reconnue pour son professionnalisme. Plus les IF accepteront de partager de données, plus la profondeur de l'analyse sera importante, plus facile il sera d'analyser la crise naissante et plus rapidement il sera possible de réagir à cette crise.

Cependant, compte tenu des réticences possibles des IF à partager un ensemble élargi de données, nous décrivons un mécanisme simple et permanent, qui constituerait le dispositif minimal à mettre en place. Celui-ci serait basé sur la collecte très régulière, auprès d'un ensemble restreint d'IF, de leur PAR 30, dans toutes ses composantes : ville, segment de clientèle, secteur d'activité.

Dans un second temps, une fois une crise identifiée, des méthodes et outils proches de ceux utilisés dans la présente étude, et d'autres complémentaires, seraient mis en œuvre pour approfondir la compréhension de la crise, son étendue, et ses causes.

Enfin, une fois qu'une période de stabilité économique et de forte croissance serait à nouveau rencontrée, les IF devraient prendre des mesures à moyen et long terme destinées à les renforcer pour mieux faire face à une nouvelle crise des impayés.

Le secteur des services aux MPME peut dans ce cadre s'organiser pour **prévenir une crise liée à une saturation du marché des crédits aux MPME** en se dotant d'une **centrale des risques**³ performante.

Cette dernière est une solution durable à la détection des crédits croisés. En outre, les institutions avec le support d'organismes tels que que le FPM devraient organiser de vastes campagnes d'éducation financière, sensibiliser les agents de crédit au danger du surendettement.

Les institutions financières doivent aussi, durant une période économique favorable, **diversifier leurs services, étendre leur réseau, augmenter sensiblement leur solvabilité** et conduire une stratégie leur permettant de stabiliser leurs ressources financières.



3 Une centrale des risques collecte et organise les données relatives aux déblocages et aux remboursements des crédits d'un ensemble d'institutions financières, en vue de faciliter l'évaluation de l'endettement préalable avant accord d'un nouveau crédit et afin d'apprécier à quel point un emprunteur respecte ses engagements.

2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE



Le FPM ASBL a pour mission de promouvoir l'inclusion financière en RDC en apportant un appui technique et financier aux institutions financières qui ciblent en particulier les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ainsi que les populations actives à faible revenu. Le but du FPM est de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations de la RDC. À cet égard, il vise à apporter un appui à la mise en place et au développement d'un système financier inclusif.

C'est dans ce cadre que le FPM ASBL a commandé cette étude de marché afin de mettre à la disposition des différents acteurs du secteur financier un ensemble d'informations détaillées et pertinentes sur la crise que traverse, depuis quelques années, le secteur du financement des MPME, spécialement à Kinshasa et dans les deux grandes villes du Kivu, en vue de leur permettre d'en tirer des leçons.

Cette étude a cherché à répondre aux objectifs suivants :

- 1) Caractériser la crise du financement des MPME en RDC (ou plus largement des services financiers aux MPME) : Identification des indicateurs de la crise (surendettement, endettement croisé, qualité du portefeuille de crédit, liquidité, rentabilité, faillite d'institutions financières, demande potentielle et solvable disponible, ...), description et analyse de l'évolution de ces indicateurs depuis les dernières années.
- 2) Identification des différences éventuelles, en termes d'impact de la crise (selon les indicateurs ci-dessus), entre les différents segments de clientèle (PME / micro-entreprises), les catégories d'institutions financières (banques, IMF, COOPEC, ...), les secteurs d'activité, et pour les villes de Kinshasa, Goma et Bukavu.
- 3) Détermination des causes de la crise : appréciation de la part imputable aux facteurs exogènes aux institutions financières et de la part imputable aux facteurs endogènes des institutions financières.
- 4) Description des mesures prises par les institutions financières concernées en réaction à la crise : forces et faiblesses des IF pour faire face à la crise.

- 5) Identification des enseignements à tirer de la crise, de ses conséquences, des mesures prises par les institutions financières. Identification des enseignements tirés de crises similaires dans d'autres pays et des mesures adaptées au contexte de la RDC. Evaluation des adaptations à apporter à l'offre de services des IF.
- 6) Proposition des mesures d'atténuation à court terme en complément de celles déjà prises. Recommandations de réformes structurelles (à moyen et long terme) à adopter pour renforcer la résilience des institutions financières. Identification d'un système d'alerte afin de mieux anticiper une nouvelle crise.

Le mot « crise » est utilisé par les acteurs du secteur des services financiers aux MPME avec différentes significations. Il désigne d'abord les crises politiques issues de la non-organisation des élections et le ralentissement de l'activité économique qui sévissaient en RDC depuis 2016. Il fait ensuite référence aux mises sous administration provisoire, crises de liquidité et faillites de plusieurs institutions financières qu'a connues récemment la RDC, spécialement en 2015 et 2016. Enfin, il a trait à la crise des remboursements ou crise des impayés qui a touché certaines institutions financières avant 2016 et l'ensemble des IF depuis 2016.

La théorie des crises financières distingue toujours les facteurs endogènes (faiblesses institutionnelles et systémiques) qui déterminent le degré de résilience à un choc (élément déclencheur souvent un facteur exogène) ainsi que les conséquences de la crise.

Dans cette étude, nous nous sommes particulièrement intéressés à la **crise ayant pour manifestation l'augmentation des impayés** et à ses causes endogènes (faiblesses institutionnelles et de l'infrastructure de marché) ainsi qu'aux facteurs déclencheurs dont la crise économique et politique - et remèdes. Les faillites et tensions de liquidité observées spécialement pour le secteur de COOPEC de 2013 à 2016 ne constituent pas l'objet de notre étude⁴.

4 Une autre étude commandée par le FPM va aborder le sujet des faillites des grands acteurs du secteur COOPEC.

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

	Types d'entretien / source des données	Approche, interlocuteurs
Analyse de la demande	757 enquêtes quantitatives	<ul style="list-style-type: none"> Analyse quantitative (description, statistiques) Questions fermées Utilisation d'un questionnaire structuré Cible : MPME
	12 Focus Groups	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative (questions ouvertes) Utilisation d'un guide d'entretien 6-8 participants par focus group en moyenne
Analyse de l'offre	Une dizaine d'entretiens avec des DG, gérants et responsables du réseau, responsables des engagements/ responsables des opérations des IF 3 réunions avec des groupes d'agents de crédit	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative Utilisation d'un guide d'entretien Cibles : cadres dirigeants banques, IMF et COOPEC, agents de crédit
Documentation	FPM, Internet	Données chiffrées sur l'évolution d'indicateurs financiers concernant un ensemble d'IFP Comparaison de la crise marocaine avec d'autres crises. Leçons tirées des autres crises.

La méthodologie utilisée pour analyser les effets de la crise sur la demande des services financiers par les MPME et l'incidence de la crise sur l'offre des services financiers est décrite dans cette section. L'analyse de la demande a inclus une approche quantitative (757 enquêtes au total) et 12 focus groups. L'analyse de l'offre a inclus des entretiens avec des dirigeants, des responsables des opérations et des agents de crédit de certaines IF (principalement des IFP du FPM).

1) LES DIFFÉRENTES ENQUÊTES ET SOURCES D'INFORMATION

Les enquêtes quantitatives

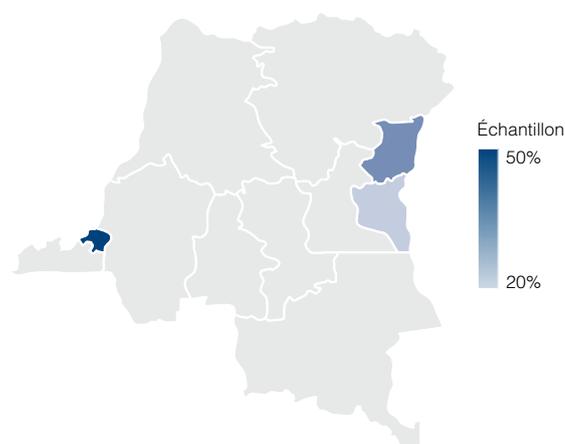
Echantillonnage

Les enquêtes quantitatives ont été menées à l'aide d'un questionnaire structuré auprès de 757 MPME réparties dans les trois villes à raison de 355 à Kinshasa, 252 à Goma et 150 à Bukavu.

Ces trois villes ont été choisies en fonction de leur score respectif résultant de la combinaison des trois critères suivants :

- Volume de financement de la micro, petite et moyenne entreprise
- Nombre d'institutions actives dans les segments microentreprise et PME
- Niveau de dépendance de l'activité économique à un seul secteur

Distribution géographique de l'échantillon



Cette répartition tenait compte du poids de chaque ville dans le portefeuille de crédit au niveau national et de la distribution de la population active. Un nombre minimum de 150 enquêtes par ville avait été fixé au préalable.

L'échantillon est constitué exclusivement des clients ayant expérimenté des difficultés de remboursement de crédit au cours de 5 dernières années. L'objectif principal de l'étude était en effet de comprendre comment ce public a réagi face à la crise.

Des méthodes complémentaires ont été utilisées pour le tirage de l'échantillon. Les micros et petites entreprises ont été sélectionnées de manière

aléatoire dans les zones de marché. Les PME ont été sélectionnées à travers un tirage aléatoire effectué à l'aide des listes anonymes transmises par la FEC, la COPEMECO ainsi que deux institutions financières de la place.

Le questionnaire d'enquête quantitative

Le questionnaire a été conçu de sorte que l'entretien dure au maximum 45 minutes. Le questionnaire incluait une phase préalable de mise en confiance de l'enquêté. Les questions les plus intimes liées notamment au surendettement ont été abordées à la fin de l'entretien. La structure du questionnaire se présentait de la manière suivante :

- A. Identification MPME
- B. Profil sociodémographique du promoteur de la MPME
- C. Analyse de l'activité de la MPME et des effets de la crise
- D. Utilisation du crédit
- E. Evaluation du surendettement
- F. Sévérité du surendettement
- G. Demande potentielle de crédit

Focus groups

12 focus groups ont été organisés dans les trois villes. Les participants aux focus groups ont été choisis à partir de la base de données constituée à la suite des enquêtes quantitatives. Le questionnaire d'enquête incluait une question à la fin sur l'intérêt des personnes interrogées à participer à un groupe de discussion afin d'approfondir les thématiques abordées dans l'enquête quantitative.

Le tableau suivant donne la répartition des groupes de discussion entre les trois villes :

	Kinshasa	Goma	Bukavu
Microentreprises	2 focus groups	1 focus group	1 focus group
Petites et Moyennes Entreprises	2 focus groups	1 focus group	1 focus group
Mixte (Micro & PME) ⁵	2 focus groups	1 focus group	1 focus group

⁵ Suite à l'indisponibilité des clients ayant participé à l'enquête quantitative et au nombre réduit d'observations pour constituer des groupes homogènes.

Enquête de l'offre

Des entretiens ont été menés avec un ou des cadres dirigeants de huit institutions financières. Le tableau ci-dessous décrit les caractéristiques de ces IF :

- Catégorie d'IF : deux banques, deux COOPEC et quatre IMF
- Localisation du siège social : quatre à Kinshasa, quatre au Kivu
- Partenariat ou non avec le FPM : 6 sont des IF en partenariat régulier avec le FPM, une l'a été et une n'a jamais été en partenariat avec le FPM
- A l'exception d'une banque, les plus grands acteurs de l'offre de service aux MPME ont été rencontrés

Les entretiens ont été menés soit avec le DG / DGA ou le gérant (COOPEC), soit le responsable des opérations, soit un groupe de cadres. Un guide d'entretien avait été élaboré au préalable.

Par la suite, une partie des IF rencontrées ont transmis, à la demande des consultants, des données quantitatives sur leur activité des années passées.

Avec trois de ces institutions, un entretien a été mené avec un groupe d'agents de crédit et des chefs d'agence.

Par ailleurs, les consultants ont aussi rencontré la banque centrale, deux des trois associations professionnelles (APROCEC et ANMIF) ainsi que trois consultants spécialisés en finance inclusive.

Documentation

Les consultants ont bénéficié d'une large documentation fournie par le FPM. Ils ont ainsi pu exploiter les données financières mensuelles ou annuelles fournies par les IFP au FPM.

Nous avons ainsi exploité les données de quatre IMF accompagnées par le FPM sur plusieurs années. L'encours de ces IMF représentant plus de 80 % de l'encours de l'ensemble du secteur des institutions de microfinance, leur évolution face à la crise est donc particulièrement intéressante. Cependant, il faut garder à l'esprit que, étant donné que le FPM a pour politique d'accompagner des institutions financières viables, on ne peut pas considérer ces quatre IMF comme pleinement représentatives du secteur.

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Par ailleurs, nous avons ajouté Advans Banque Congo à cet échantillon d'IMF, dans l'analyse chiffrée qui suit. En effet, si cette IF est une banque sur le plan réglementaire, sa cible de clientèle, ses services et ses circuits de distribution se rapprochent de ceux de certaines IMF de l'échantillon, et il est probable qu'elle se transformera en une IMF dans les années à venir compte tenu de la nouvelle réglementation relative à la forte augmentation du capital social des banques. Dans l'ensemble du rapport, Advans Banque Congo sera concerné par les passages du rapport relatifs aux IMF.

Par ailleurs, une recherche sur Internet a été effectuée par les consultants. Cela a été particulièrement utile pour identifier des documents ayant été rédigés en référence à d'autres crises, ou constituant une capitalisation par rapport aux crises touchant le secteur du financement des MPME. Voici les articles, ouvrages ou notes les plus fréquemment utilisés dans ce présent rapport :

- Etude IFC (2014). Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces ;
- Kappel, Vivien/Krauss, Annette/Lontzek, Laura (2010). Over-indebtedness and microfinance / Constructing an early warning index. Zürich, University of Zurich-Center for Microfinance ;
- Etude réalisée par le Centre pour le développement rural (SLE) de la faculté des sciences de la vie de l'Université Humboldt de Berlin, pour le compte de la KfW et de Advans Banque RDC ;
- Focus Note du CGAP N°61. 2010. Growth and Vulnerabilities in Microfinance ;
- Focus Note du CGAP N° 63. 2013. Ce que la crise marocaine peut nous apprendre. Nadine Chehade et Alice Nègre.

2) APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE POUR LE SURENDETTEMENT, LA SATURATION DU MARCHÉ, ET L'ENDETTEMENT CROISÉ

Le surendettement

Nous avons analysé le **degré de sévérité du surendettement** pour les MPME interrogées dans le cadre des enquêtes quantitatives qui ont la perception d'être surendettées.

La sévérité du surendettement a été analysée à travers les composantes et les échelles de sévérité décrites dans le tableau ci-dessous.

Composantes, modalités et échelle de sévérité du surendettement

Composantes	Description	Modalités/ échelle
Perception de surendettement	Non ; Oui	0 ; 1
Durée des problèmes de remboursement	0 ; 1-30j ; 31-90j ; 91-180j ; 181-365j ; >365j	0-5
Sacrifices	Pas de sacrifice ; sacrifice faible ; sacrifice modéré ; sacrifice tangible ; sacrifice sévère, Sacrifice fatal	0-5
Typologie des problèmes	Santé ; psychologique ; famille ; statut social ; affaires	0-5

Une note de sévérité de surendettement a été calculée suivant le modèle présenté dans le tableau suivant :

Echelle	Sévérité de surendettement	Description
0	Pas de surendettement	Pas de retard de remboursement, pas de sacrifices, pas de problèmes
1	Risque de surendettement	Retard de moins de 30 jours, sacrifice modéré
2	Présence de Surendettement	Se considère surendetté, retard de remboursement de plus de 30-90 jours, sacrifice tangible, détection au moins d'un problème induit par l'endettement
3	Surendettement accru	Se considère surendetté, retard de remboursement de plus de 30-90 jours, sacrifice sévère, combinaison de 2 typologies de problèmes
4	Surendettement sévère	Se considère surendetté, retard de remboursement de plus de 91-180 jours, sacrifice tangible, combinaison de 3 typologies de problèmes
5	Surendettement très sévère	Se considère surendetté, retard de remboursement de plus de 180 jours, sacrifice fatal, combinaison de 4 typologies de problèmes ou plus

Cette approche est à quelques détails près semblable à celle utilisée par Kappel, Vivien/Krauss, Annette/Lontzek, Laura (2010) / Over-indebtedness and microfinance / Constructing an early warning index. Zürich, University of Zurich-Center for Microfinance. Une approche similaire a déjà été utilisée dans l'étude sur le surendettement en RDC menée en 2014 par Le Centre pour le développement rural (SLE) de la faculté des sciences de la vie de l'université Humboldt de Berlin pour le compte de la KfW et de Advans Banque RDC.

La saturation de marché

La saturation de marché est souvent le signe avant-coureur d'une crise des impayés. Dans un marché saturé, l'offre de crédits excède la demande. La forte concurrence entre les institutions financières pour les mêmes segments de clientèle conduit, si certaines mesures ne sont pas prises, à des pratiques prédatrices de crédit, aux crédits multiples et parfois au surendettement des clients.

La saturation du marché dans cette étude a été appréciée en comparant :

1. Le taux de pénétration de crédit en RDC à celui d'autres pays (spécialement des pays africains), grâce aux données de FINDEX ;
2. Le niveau de crédits croisés qui ressort des résultats de l'enquête quantitative au niveau de crédits croisés induit par la saturation de marché dans des pays qui ont enregistré des crises d'impayés dans le secteur financier.

L'endettement croisé

L'endettement croisé a été calculé en analysant les réponses des clients aux questions 17, 18, 23, 24 et 33 du questionnaire d'enquêtes quantitatives. Ces questions se rapportent aux crédits en cours obtenus auprès de plusieurs institutions avant 2015, entre 2015 et 2017 ainsi qu'en 2018.

Puis, le niveau d'endettement croisé calculé en RDC a été rapproché de celui connu dans d'autres pays ayant fait face à des crises liées à la saturation du marché.

3) LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Au cours de l'étude, certaines limites ont été rencontrées dans la mise en œuvre des méthodes et enquêtes initialement retenues.

Endettement croisé

Les auteurs de ce rapport espéraient appliquer une méthodologie plus rigoureuse d'analyse de l'endettement croisé. Cette méthode consistait à combiner les données provenant de plusieurs sources dont :

- Les enquêtes quantitatives
- Une base des données croisées des clients MPME des institutions partenaires du FPM et d'autres institutions actives sur le segment MPME à constituer dans des zones de marché
- Les données existantes sur les emprunts multiples repérés dans la centrale des risques BCC

L'étude n'a analysé que les données de l'enquête quantitative. Les auteurs n'ont pas eu accès aux bases des données des agences des institutions financières évoluant dans les mêmes zones géographiques. La faible qualité des données de la centrale des risques, due principalement à l'absence d'identifiant unique des clients, rend la centrale inexploitable pour l'évaluation de l'endettement croisé.

Saturation de marché

Pour appréhender le niveau de saturation de marché, l'approche qui a été testée se déclinait en trois étapes :

1. Estimation de la capacité du marché⁶ à l'aide d'un modèle statistique
2. Comparaison de la capacité de marché estimée par le modèle et de la pénétration de marché observée.
3. Attribution d'une note de saturation de marché au secteur de financement des MPME en RDC sur la base de l'écart constaté entre la pénétration du marché et la capacité estimée du marché.

Cette méthodologie bien que rigoureuse, n'a finalement pas été retenue car le modèle statistique estimé n'était pas performant. Le coefficient de détermination du modèle (R Square) était d'environ 13%. En d'autres termes, il n'y avait pas de relation statistiquement significative entre les variables indépendantes-candidates sélectionnées pour le modèle et la variable à analyser.

⁶ La capacité du marché est mesurée à l'aide de la variable nombre de crédit auprès des institutions formelles en % de la population active (tirée de Findex 2017 colonne HY base des données).

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Enquêtes de l'offre

Le nombre de banques ayant accepté de partager des données quantitatives et des informations qualitatives a été insuffisant, si bien que nous n'avons pas pu effectuer une analyse suffisamment rigoureuse de l'offre pour dans cette catégorie d'IF.

4) DÉFINITION DE SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Il n'existe pas de définition universelle des segments de clientèle, ou au moins commune à la majorité des IF. Et chaque institution nomme ses segments avec des termes propres à l'institution. Cependant, nous avons constaté quelques tendances générales : Il est fréquent que les institutions financières, y compris les institutions de microfinance, définissent plusieurs segments de clientèle au sein de la clientèle à la quelle l'institution s'adresse. L'offre de services, les critères d'octroi de crédit, les canaux de distribution et la qualification des chargés de clientèle sont en partie différents d'un segment à l'autre.

Quand une institution utilise une méthodologie de groupe pour servir une clientèle à faibles revenus (souvent une clientèle de femmes), démunie de biens pouvant servir de garanties, les clients faisant partie des groupes ayant accès à certains services de l'institution constituent un segment de clientèle de l'institution. En général, ces clients accèdent à des crédits de quelques centaines de dollars américains, rarement plus d'un millier de dollars américains.

Les clients ayant accès à des crédits individuels (donc sans faire partie d'un groupe) parce qu'ils ont la capacité à proposer un ou des biens en garantie, constituent un ou deux segments de clientèle d'une

institution : lorsque les montants de crédit sont très variables d'un client à l'autre car ils viennent financer des projets de taille très variable, les institutions choisissent souvent, dans ce cas, de créer deux segments de clientèle, le montant de crédit étant le critère utilisé pour affecter un client à tel ou tel segment de clientèle.

Enfin, dans le cadre de l'enquête quantitative, nous avons utilisé pour certaines questions / réponses quatre tranches de montants de crédit⁷. Le tableau suivant renseigne sur la distribution des enquêtés dans les tranches de chiffre d'affaires annuel, pour chaque tranche de crédit.

Il se dégage une corrélation positive entre le chiffre d'affaires et le montant de crédit.

Compte tenu de ce qui vient d'être décrit ci-dessus, nous avons, pour ce rapport, défini et retenu quatre segments de clientèle MPME :

- Les AGR : clients ayant accès à des crédits de 1 000 USD et moins
- Les micro-entreprises : clients ayant accès à des crédits de 1 000 USD à 5 000 USD
- Les petites entreprises : clients ayant accès à des crédits de 5 000 à 25 000 USD
- Les moyennes entreprises : clients accés à des crédits de plus de 25 000 USD

L'étude a été menée par Messieurs Jules Ndambu, expert en gestion des risques et partenaire du cabinet Impact Analytics Consulting (IAC) et Philippe Couteau, expert en financement inclusive, sous la supervision du management du FPM.

Rapports entre tranches de chiffre d'affaires et montant de crédit de chaque emprunteur

Montant de credit en USD	Chiffre d'affaires				
	1 000 - 50 000	50 001 - 100 000	100 001 - 400 000	400 001 - 1 000 000	> 1 000 000
< 1 000	95,95 %	2,70 %	1,35 %	0,00 %	0,00 %
1 000 - 4 999	87,50 %	12,07 %	0,43 %	0,00 %	0,00 %
5 000 - 24 999	52,69 %	31,54 %	13,08 %	1,15 %	1,54 %
25 000 - 100 000	17,02 %	55,32 %	18,62 %	8,51 %	0,53 %

Source : enquêtes quantitatives

7 < 1 000 USD ; 1 000 à 4 999 USD ; 5 000 à 24 999 USD ; 25 000 à 100 000 USD ; > 100 000 USD

4. CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SÉCURITAIRE



4. CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SÉCURITAIRE

4. CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SÉCURITAIRE

Contexte Politique

De 2001 à 2015, la situation politique a été relativement stable en RDC, hormis quelques poches d'insécurité à l'Est où certains groupes armés et milices commettaient des exactions récurrentes sur la population. Le pays a été réunifié. Un gouvernement de transition, réunissant toutes les factions belligérantes pendant la guerre civile de 1997-2000 avait été mis en place et il a géré le pays entre 2003 et 2006. En 2005, la RDC s'est dotée d'une nouvelle constitution qui a été approuvée par la majorité de la population par voie référendaire. Cette constitution fixait le mandat du président de la République à 5 ans, renouvelable une seule fois. Les premières élections libres, démocratiques et transparentes ont eu lieu en 2006. Elles ont été remportées par le président en exercice Joseph Kabila, qui a encore remporté le scrutin présidentiel de 2011.

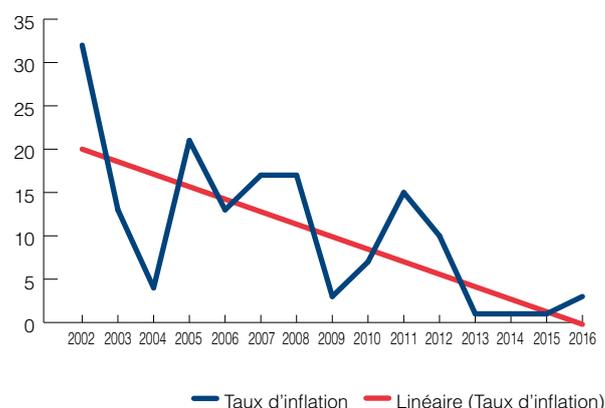
Depuis 2016, la RDC traverse une crise politique issue de la non-teneur du scrutin présidentiel dans les délais impartis par la constitution. L'Union Africaine (UA) et la Conférence Épiscopale Nationale du Congo (CENCO) ont tour à tour offert leur mission de bons offices pour sortir le pays de l'impasse. Un accord « dit de la Saint-Sylvestre » avait été conclu entre la majorité présidentielle et l'opposition le 31 décembre 2016 sous la médiation de la CENCO. Cet accord prévoyait, une période initiale de transition d'une année au cours de laquelle la majorité et l'opposition devait se partager la gestion du pays. Malheureusement, la mise en œuvre de cet accord s'est avérée difficile. Le calendrier électoral a connu d'autres reports. Les turpitudes politiques ont eu un impact sur la situation économique comme on le verra plus loin dans ce rapport.

Plus de deux ans après, le scrutin présidentiel a finalement eu lieu le 30 décembre 2018. Un nouveau président a été élu, l'installation du bureau définitif de l'Assemblée nationale devrait intervenir une fois que tous les contentieux électoraux en rapport avec les législatives nationales seront traités par la Cour constitutionnelle. Des tractations sont en cours entre la nouvelle coalition CACH - cap pour le changement - du nouveau président élu ainsi que la plateforme front commun pour le Congo FCC qui détient la majorité au Parlement en vue de former un gouvernement.

Cadre Macroéconomique

Au cours de cette période, on note une corrélation positive entre l'évolution de la situation politique et la stabilité du cadre macroéconomique. Comme nous pouvons le remarquer dans les graphiques suivants⁹, le taux d'inflation a baissé de plus de 30% en 2002 pour se maintenir à un niveau inférieur à 5% entre 2013 et 2016. Au cours de cette dernière année, à la suite de l'incertitude politique et des dérapages dans l'exécution du budget de l'Etat, les pressions inflationnistes se sont exercées sur le cadre macroéconomique. La hausse de l'indice général des prix a été supérieure à la moyenne des 3 années précédentes, et supérieure au taux projeté en fonction de la tendance observée sur la période allant de 2002 à 2015.

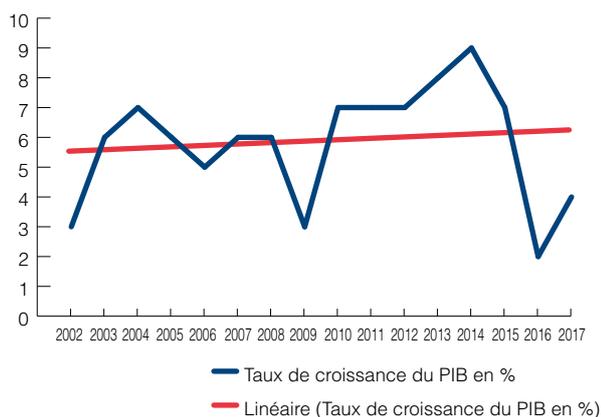
Taux d'inflation en %



Source : Banque Mondiale, 2018

La RDC a renoué avec la croissance économique en 2002. Le taux de croissance s'est maintenu en moyenne à 6,2% sur la période 2002-2015. Ce taux a chuté à 2,4% en 2016 compte tenu de la dégradation de la situation politique qui a créé un climat morose, non-propice à l'investissement. Cette contre-performance économique s'explique notamment par la baisse des recettes d'exportation des matières premières telles que le cobalt et le cuivre, dont le cours mondial avait baissé significativement. La chute de cours a été couplée au non-rapatriement des devises par les multinationales à cause des incertitudes politiques. En 2017, on note une amélioration de la croissance qui se chiffrait à 3,7% mais qui reste inférieure à la moyenne de 6,2% observée sur la période 2002-2015.

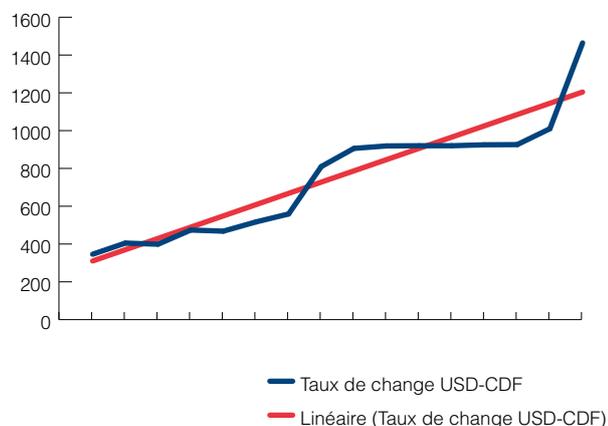
Taux de Croissance du PIB en %



Source : Banque Mondiale, 2018

Le taux de change du franc congolais par rapport au dollar américain n'est pas resté indifférent par rapport à l'évolution de la conjoncture économique. Sur la période allant de 2009 à 2015, il est resté très stable. Entre 2015 et 2017, la monnaie nationale a connu un taux de dépréciation de 58 %. Cette situation a impacté significativement les agents économiques qui ont des obligations de paiement en devises étrangères, principalement le dollar américain, et dont une bonne partie de l'activité économique et des revenus sont en franc congolais.

Taux de change USD/CDF (moyenne annuelle)



Source : Banque Mondiale, 2018

Secteur Financier

Le secteur reste dominé par les banques commerciales qui concentrent environ 95% du total actif. Les COOPEC et IMF représente environ 4% des actifs, suivies par les autres institutions financières spécialisées qui concentrent 1% des actifs.

La libéralisation du secteur des assurances en 2014, ainsi que la nouvelle réglementation sur le crédit-bail de 2015 vont contribuer à favoriser l'entrée de nouveaux types d'acteurs dans le secteur (courtiers en assurances, compagnies d'assurances, société de crédit-bail, etc.).

Au cours des dernières années, des cas de faillites ou de mises sous administration provisoire ont été enregistrés dans le secteur financier. Il s'agit pour le secteur bancaire de la BIAC en 2016 (la troisième plus grande banque du pays) et de la Fi-Bank en 2015. Pour le secteur de la microfinance, il s'agit d'I-Finance en 2016 et pour le secteur des COOPEC, il s'agit de Imara en 2013, Nyawera en 2014 et Mecreco en 2016 (la plus grande institution mutualiste du pays).

La BCC a décidé également de relever le capital minimum des banques en RDC pour améliorer leur solidité financière. Ce dernier est passé de 5 à 10 millions de dollars jusqu'au 30 septembre 2016, puis de 10 millions à 30 millions en fin d'année 2018 et enfin à 50 millions à l'horizon 2020.

Inclusion financière

Au cours de la dernière décennie, le secteur financier congolais a connu un développement important, qui a eu des répercussions positives sur l'inclusion financière. Auparavant, le secteur financier était dominé par les banques principalement focalisées sur les grandes entreprises et le segment de population à haut revenu, compte tenu du bon niveau de rentabilité de ces segments. Une nouvelle dynamique est observée au cours des cinq dernières années. Les banques, qui étaient traditionnellement focalisées sur les grandes entreprises, migrent progressivement vers un modèle de banque universelle, ouvert de plus en plus à d'autres segments tels que la banque de détail et la PME, afin de faire face à la concurrence sur les segments traditionnels. On note aussi une croissance de la digitalisation des services financiers et l'utilisation des canaux alternatifs (ex : les agents bancaires) qui présagent l'émergence d'une banque de proximité.

Depuis 2011, la mise en place de la bancarisation de la paie des fonctionnaires de l'État a significativement augmenté le nombre de comptes bancaires dans

4. CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SÉCURITAIRE

le pays. L'étape récente de l'essor de la monnaie électronique a aussi contribué considérablement à améliorer l'accès aux services financiers formels. Toutefois, les agrégats liés à l'inclusion financière restent en général faibles comparés à d'autres pays à faible revenu et de la moyenne en Afrique subsaharienne.

	RDC	Afrique subsaharienne	Revenu faible
Compte (% âge 15+)			
Tous les adultes	25,8	42,6	34,9
Tous les adultes, 2014	17,5	34,2	22,9
Tous les adultes, 2011	3,7	23,2	13,4
Compte auprès d'une institution financière (% âge 15+)			
Tous les adultes	15,0	32,8	24,5
Tous les adultes, 2014	10,9	28,8	16,9
Tous les adultes, 2011	3,7	23,2	13,4
Compte de monnaie électronique (% âge 15+)			
Tous les adultes	16,1	20,9	17,6
Tous les adultes, 2014	9,2	11,6	9,9

Source : Banque Mondiale, Rapport Findex 2017

Les défis du secteur financier Congolais

Malgré les évolutions positives décrites ci-dessus en termes d'inclusion financière, le secteur financier reste globalement frileux. On note une prise de risque très limitée. Le contexte macroéconomique difficile n'est pas propice à une prise de risque importante. L'accès au financement à long terme est quasi inexistant. Le contexte d'incertitude et la nature des ressources qui sont essentiellement à court-terme n'incitent pas à prendre de risques importants, comme le prêt à moyen terme ou l'extension des services financiers à des nouveaux segments ou niches peu exploités tels que la petite industrie, les start-up, l'agriculture.

Les institutions financières font face à des défis importants de gouvernance. Ces problèmes sont prédominants et en particulier dans les COOPEC et les IMF locales. Ces facteurs ont aussi joué un rôle prépondérant dans la faillite des banques.

L'écosystème du secteur financier est rudimentaire. Les institutions étatiques encadrantes souffrent d'une insuffisance de ressources et d'une lenteur dans la mise en place du dispositif réglementaire

qui devrait accompagner l'inclusion financière. Les défis liés à la supervision (capacité et qualité) et à la réglementation sont exacerbés par les mutations en cours et futures dans le secteur tels que la libéralisation du marché des assurances, la digitalisation des services financiers, voire même le développement du marché des capitaux.

L'activité bancaire se concentre principalement dans 4 villes : Kinshasa, Lubumbashi, Goma et Bukavu. Les coûts d'exploitation sont élevés pour faire fonctionner les infrastructures bancaires, surtout en dehors des grandes villes. La situation n'est pas meilleure en ce qui concerne les Institution de microfinance (IMF). Pour la majorité, la faible capitalisation freine encore la collecte de l'épargne et par conséquent, l'octroi de crédit.

Si le prêt à court terme reste théoriquement plus accessible, l'asymétrie de l'information, le faible niveau de confiance dans le secteur financier eu égard aux faillites récurrentes sans remboursement d'épargnants, le faible niveau d'éducation financière apportée aux emprunteurs, le manque de garantie et la non-formalisation des activités font que ces crédits ne sont pas souvent accessibles en pratique.

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME



5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

Ce chapitre a pour objectif de décrire la crise du secteur des services financiers des MPME dans ses différentes formes et composantes. Il s'agit d'analyser le type de crise observé, le démarrage de la crise ou des crises, leur importance et leur évolution. Cette analyse sera faite par catégorie d'institutions financières, par segment de clientèle, par ville et par secteur d'activité. Si certaines informations décrites dans ce chapitre permettent en filigrane de comprendre les causes de la crise, ce n'est pas l'objectif de ce chapitre mais du chapitre suivant.

5.1. ANALYSE PAR CATÉGORIES D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Décrire l'évolution de la crise de l'offre de services financiers aux MPME dans son ensemble, quelle que soit la catégorie d'institution financière, est délicat puisque :

- On ne dispose pas de toutes les données chiffrées pour les services financiers des banques aux MPME et de ce fait pour l'ensemble du secteur des services financiers aux MPME ;
- L'évolution des services financiers par catégorie d'institution financière est très variable d'une catégorie à l'autre.

Pour le secteur des COOPEC, la forte dégradation du PAR 30 et des fonds propres est antérieure au début de la crise économique de fin 2015 – début 2016. Les IMF viables ont enregistré une forte hausse de leur PAR en 2016 ainsi qu'une baisse ou une stagnation de leur encours de crédit. D'un point de vue statistique, la stagnation du portefeuille peut de façon mécanique contribuer à l'augmentation du PAR. La stagnation du portefeuille combinée à l'augmentation du PAR a entraîné une dégradation de la rentabilité. En revanche, les encours des dépôts ont continué à croître sensiblement.

Secteur des Coopératives d'Épargne et de Crédit

Les premières coopératives d'épargne et de crédit ont été créées à la fin des années 70. Pendant plus de trente ans, elles ont été les seules institutions financières à offrir des services financiers aux micro et petites entreprises. Le tableau ci-dessous¹⁰ décrit les principaux indicateurs du secteur des COOPEC pour les années passées.

Le niveau de PAR 30¹¹, le ratio encours de crédit / total bilan et le niveau des fonds propres attestent des difficultés du secteur dès 2014, alors que la crise économique a démarré à partir de fin 2015. Par ailleurs, un cumul de fonds propres négatifs de 10 millions à fin 2014 montre que la crise du secteur existait déjà avant 2014.

Evolution des principaux indicateurs pour le secteur des COOPEC (milliers USD)⁹

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Bilan	141 101	147 121	143 075	132 963	95 804	94 363
Encours de crédit			55 231	58 422	38 760	
Volume d'épargnes			135 625	124 626	103 296	
Fonds Propres			- 10 335	- 16 415	- 26 867	
PAR 30			24,7%		30,8%	

Source : Banque Centrale du Congo – Rapports d'activités de la Microfinance

9 A partir de 2009, la Banque centrale a publié un rapport d'activités du secteur de la microfinance. De 2009 à 2013, la majorité des données étaient globalisées pour l'ensemble du secteur de la microfinance. A partir de 2014, des données par catégorie d'institution financière ont été communiquées, sauf pour 2017.

10 Les rapports d'activité de la microfinance, des années 2012, 2013 et 2017 ne communiquent pas d'autres indicateurs que le total bilan pour le secteur COOPEC seul

11 La Banque centrale communique un PAR 30 qui est la moyenne non pondérée des PAR 30 des institutions concernées. Cela signifie que le poids d'une COOPEC ayant un encours de crédit de 100 000 USD est le même que celui d'une COOPEC avec un encours de crédit de 10 millions USD. Les rapports 2015 et 2016 indiquent un niveau de PAR 30 du secteur COOPEC à fin 2015 très différent d'un rapport à l'autre : 11,4 % dans un cas et 27,4 % dans l'autre. Nous n'avons retenu aucun chiffre car nous n'avons pas pu éclaircir lequel était correct.

De 2014 à 2016, 52 COOPEC ont été dissoutes ou se sont vu retirer leur agrément, le total de COOPEC agréées passant de 119 fin 2013 à 81 fin 2016. Les crises de liquidité, suivies d'une activité très réduite des deux plus grandes COOPEC (Imara, 2013 et Nyawera, 2014), et du plus grand réseau de coopératives (Mecreco, 2016) ont particulièrement marqué les esprits, fragilisé la confiance de la clientèle dans les COOPEC et réduit la capacité du secteur à offrir des services financiers aux MPME.

Si on isole ces trois plus importantes structures, on note, dans le tableau ci-dessous, un secteur de taille sensiblement plus réduite mais avec des bases globalement plus saines.

Principaux indicateurs pour les trois plus grandes structures COOPEC et le reste du secteur (milliers USD)

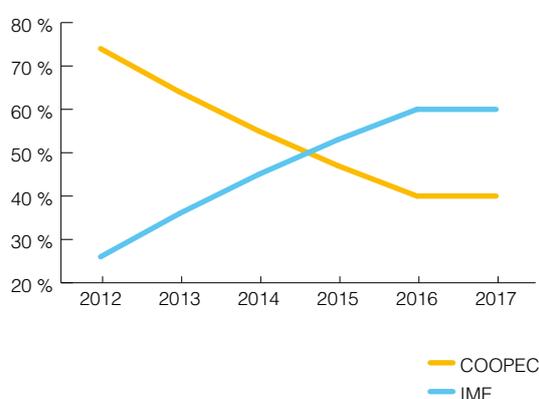
	3 + grands ¹²	Autres COOPEC	Total secteur
Total Bilan	33 725	62 079	95 804
Encours de crédit	11 716	27 044	38 760
Encours d'épargne	55 203	48 093	103 296
Fonds Propres	- 31 541	4 674	- 26 867

Pendant de nombreuses années, la spécificité du secteur des COOPEC a été sa capacité à mobiliser l'épargne de petits épargnants. Cependant, en fin 2016, plus de la moitié de l'encours d'épargne du secteur était logée au niveau des trois grandes structures citées plus haut, alors que cette épargne se trouvait bloquée et non disponible pour les épargnants, du fait de l'insuffisance de liquidité consécutive aux crises de liquidité rencontrées par les trois structures.

Institutions de Microfinance

Les institutions de microfinance se sont développées dans les années 2000. Alors que le secteur COOPEC est resté longtemps prédominant, il y a eu un basculement ces dernières années, ce qui est illustré par le graphique suivant¹³ :

Part du total bilan de chaque secteur dans le total bilan de la microfinance



Source : BCC

En termes de qualité de portefeuille, le PAR 30 du secteur des IMF est passé de 2% fin 2014 à 20% fin 2016, selon les rapports d'activité de la microfinance de la banque centrale¹⁴.

Le graphique ci-dessous décrit l'évolution du PAR 30 de fin d'année des cinq IF¹⁵ qui ont fait l'objet d'une analyse statistique¹⁶. On constate que, pour quatre des cinq IF, il y a une dégradation du PAR 30, entre la période 2013 – 2015 et la période 2016 – 2018, cette dégradation étant plus ou moins accusée selon les IF. L'analyse plus fine des données des IF montre que c'est à partir de début 2016 que, pour la majorité des IF, la dégradation du portefeuille de crédit a commencé.

12 Données communiquées par la Banque centrale.

13 Rapports de la Banque centrale pour le secteur microfinance.

14 Cependant, cette évolution est à prendre avec précaution, ceci pour deux raisons :

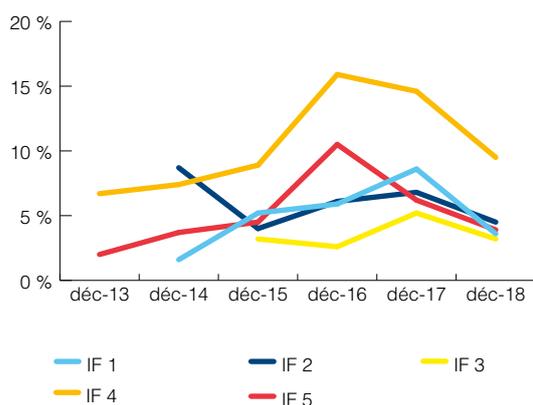
- Dans ces rapports, le PAR 30 est une moyenne non pondérée des PAR 30 des institutions concernées ; une petite IMF compte autant qu'une grande dans le calcul de la moyenne.
- Pour le PAR 30 à fin 2015, nous disposons de deux chiffres très différents : le rapport 2015 indique un PAR 30 de 4 %, celui de 2016, un PAR 30 à 18,6 %.

15 Cf. chapitre « approche et méthodologie de l'étude », paragraphe « documentation ».

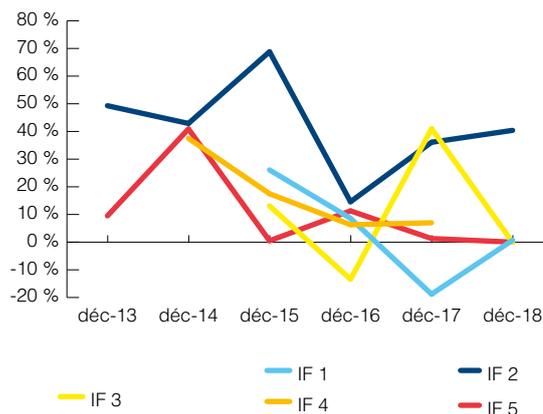
16 Cf. chapitre approche et méthodologie de l'étude.

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

PAR 30



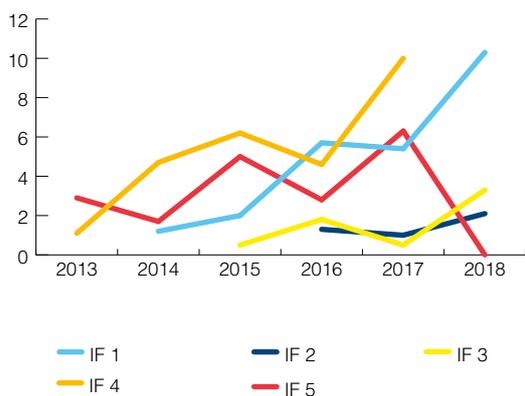
Évolution du taux de croissance annuel de l'encours brut de crédit pour 5 IF



Source : FPM-ASBL

La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit, qui s'est prolongée ces trois dernières années, a entraîné une augmentation du taux de radiation des crédits en 2016 ou en 2017, selon les IF, comme le montre le graphique ci-dessous :

Taux de radiation annuelle pour 5 IF

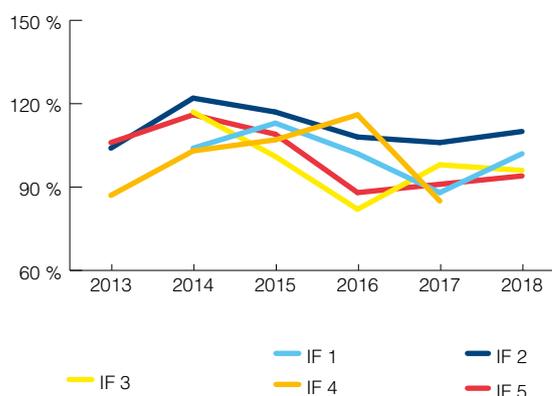


Source : FPM-ASBL

D'autre part, la croissance du portefeuille de crédits s'est fortement ralentie à partir de 2016. Certaines institutions ont vu leur portefeuille stagner, voire régresser. Ce phénomène a plus particulièrement touché les grandes institutions.

Compte tenu du provisionnement et des pertes sur crédits, ainsi que de la baisse des intérêts collectés sur crédits, le taux d'autosuffisance opérationnelle des IF a globalement chuté à partir de 2016. En 2015, les cinq IF avaient un taux supérieur à 100 %, et en 2017, seulement une IF avait réussi à avoir un ratio supérieur à 100 %.

Évolution du taux d'autosuffisance opérationnelle de 5 IF

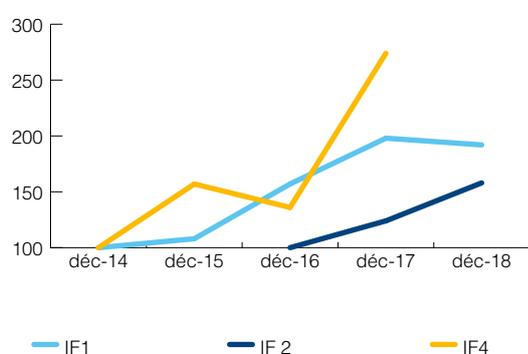


Source : FPM-ASB

Si la progression du portefeuille de crédits des IMF a fortement ralenti à partir de 2016, la progression de

la collecte des dépôts s'est en revanche poursuivie¹⁷. Voici l'évolution de l'encours des dépôts pour les trois IF de l'échantillon pour lesquelles la collecte est une activité importante¹⁸ :

Évolution de l'encours des dépôts de 3 IF



Source : FPM-ASBL

Banques

Les rapports de la Banque centrale ne comprennent pas de données chiffrées pour les services financiers des banques concernant spécifiquement les MPME, l'activité des banques étant analysée globalement et non par segment de clientèle. Par ailleurs, le FPM ne dispose pas, comme pour les IMF, de données sur un échantillon significatif en termes de nombre d'institutions, sur un nombre d'années suffisant pour mettre en évidence des évolutions, et avec des données suffisamment fiables.

On peut cependant noter que :

- Pour une banque universelle ayant une activité de financement du secteur PME ancienne et représentant une part importante de l'activité de la banque, une dégradation du portefeuille global de crédit a eu lieu à partir de 2016.

- Pour deux banques tournées traditionnellement vers les grandes entreprises et ayant décidé il y a moins de cinq ans d'augmenter fortement l'activité de financement de la PME «downscaling», il a été constaté des niveaux très élevés de PAR 30 courant 2016 et 2017 (pics à plus de 30 %).

5.2. ANALYSE PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE

Dans le chapitre relatif à l'approche et à la méthodologie de crédit, nous avons défini quatre segments. Nous allons tour à tour analyser les résultats sur ces segments mais aussi en relation avec les chiffres d'affaires.

Les enquêtes quantitatives montrent que les entreprises des segments supérieurs (petites et moyennes entreprises) ont vu leur chiffre d'affaires baisser plus fortement du fait de la crise économique, elles se perçoivent plus fréquemment comme surendettées et le sont effectivement.

Cependant, ce sont les segments inférieurs (AGR et micro entreprises) qui ont le plus souffert de la crise économique et ont eu généralement le plus de mal à rembourser leur crédit car elles ont moins de capacité à faire évoluer leur activité économique, travaillent plus fréquemment en franc congolais, et ne disposent pas du patrimoine leur permettant d'encaisser des chocs brutaux.

¹⁷ Les raisons de ce phénomène sont analysées dans le chapitre relatif aux mesures prises par les IF face à la crise

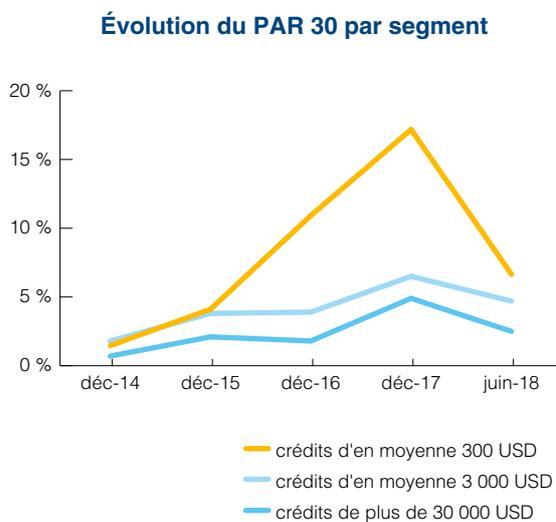
¹⁸ L'indice 100 est affecté à l'encours à partir duquel nous disposons de données. Un indice 150 signifie que l'encours a progressé de 50 % par rapport à l'encours correspondant à l'indice 100. Deux des cinq IF de l'échantillon ne collecte pas les dépôts seulement depuis peu.

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

Informations statistiques provenant des IF partenaires du FPM

Nous avons pu obtenir des informations en provenance de plusieurs IF partenaires du FPM¹⁹.

Voici comment a évolué le PAR 30 de trois segments de clientèle d'une première IF :

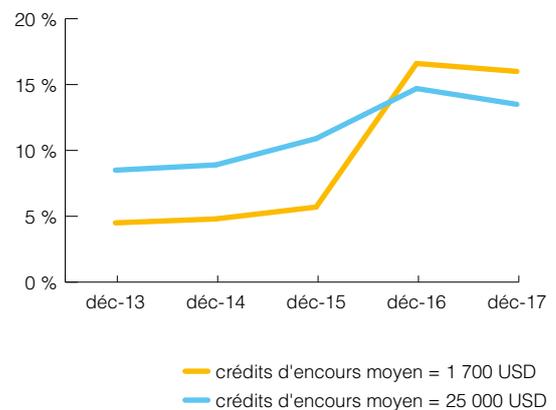


Il faut noter que, selon cette IF, la forte croissance des impayés des crédits d'en moyenne 300 USD (AGR) est imputable principalement au fait que, suite à des décisions prises en 2014 et 2015, les montants des crédits de ce segment ont fortement augmenté. Une partie de cette clientèle s'est alors retrouvée en situation de surendettement, d'autant plus que, à partir de fin 2015 - début 2016, la crise économique débutait. Par ailleurs, entre fin 2016 et fin 2017, les déblocages aux AGR ont été fortement réduits (leur encours a été divisé par deux), ce qui a concouru à faire augmenter le PAR 30 de ce segment puisque la proportion d'anciens crédits augmentait dans le portefeuille global.

En dehors des causes internes, l'IF considère aussi que les membres des groupes ayant accès au crédit ont été plus touchés par la crise que les plus grosses entreprises, notamment du fait qu'ils étaient plus sensibles à la dévaluation du franc congolais.

Voici comment a évolué le PAR 30 des deux segments de clientèle d'une seconde IF :

Évolution du PAR 30 par segment



Selon cette institution, le segment inférieur (principalement des microentreprises) a été plus touché par la crise économique du fait de la plus grande fragilité des micros entreprises, qui travaillent majoritairement avec le franc congolais, ont des activités peu diversifiées et ont peu de capacité à faire évoluer ces activités.

Voici comment a évolué le PAR 30 de trois segments de clientèle d'une troisième IF :

Evolution du PAR 30 par segment pour une IF

	31/12/2015	31/12/2017
Crédits de 999 USD et moins (AGR)	4,1%	1,8%
Crédits de 1 000 à 9 999 USD (micro et petits entrepreneurs)	9,8%	8,6%
Crédits de 10 000 USD et plus (petits et moyens entrepreneurs)	11,7%	16,3%

Source : IF concernée

Pour cette IF, la crise des impayés a plus touché le segment supérieur que le segment inférieur.

19 Cf. chapitre approche et méthodologie de l'étude, partie « documentation »

Et enfin, voici comment a évolué le PAR 30 de deux segments de clientèle d'une quatrième IF :

Evolution du PAR 30 par segment pour une IF

	31/12/2015	31/12/2017
Crédits de groupe (encours moyen / groupe = 240 USD)	4,7%	7,1%
Crédits individuels (encours moyen / individu = 1700 USD)	1,9%	2,3%

Source : IF concernée

Pour cette IF, la clientèle à revenus modeste des crédits de groupe a été plus touchée par la crise des impayés. Cependant, son activité de crédits individuels est récente alors que le portefeuille de crédits de groupe est ancien.

Informations provenant des enquêtes quantitatives

Au cours de l'enquête quantitative, il a été demandé à chaque enquêté d'indiquer dans quelle tranche de chiffre d'affaires il estimait que le chiffre d'affaires de son entreprise appartenait, pour l'année 2014 et pour l'année 2018. Cela a permis de construire le tableau suivant :

Le tableau indique, par exemple, que, pour les entreprises dont le chef d'entreprise ont déclaré qu'elles avaient un chiffre d'affaires 2014 compris entre 100 000 et 400 000 USD, 42 % d'entre elles n'avaient plus qu'un chiffre d'affaires compris entre 50 et 100 000 USD en 2018.

Ce tableau montre que :

- Il y a globalement une baisse du chiffre d'affaires des entreprises entre 2014 et 2018
- Les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 100 000 USD en 2014 (segment des moyennes entreprises) ont été plus touchées par

la baisse du chiffre d'affaires que les entreprises ayant un chiffre d'affaires de moins de 100 000 USD (principalement les segments AGR, micro et petites entreprises);

Il était aussi demandé aux chefs d'entreprise d'indiquer s'ils se considéraient comme surendettés. Le tableau ci-dessous indique la part des enquêtés de chaque tranche de chiffre d'affaires 2018 se considérant comme surendettés :

Niveau de perception du surendettement par tranche de chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires 2018	Perception du surendettement
1 000 - 50 000	34 %
50 001 - 100 000	38 %
100 001 - 400 000	64 %
400 001 - 1 000 000	70 %
> 1 000 000	20 %

Source : enquêtes quantitatives

Comme pour le tableau précédent, ce sont les chefs d'entreprise ayant déclaré un chiffre d'affaires de plus de 100 000 USD (segment des moyennes entreprises) qui ont une perception de surendettement sensiblement plus fréquente.

Enfin, il a été calculé un degré et des catégories de sévérité de surendettement en fonction des réponses apportées à plusieurs questions (cf. chapitre relatif à la méthodologie). Pour chaque enquêté, il a été calculé son niveau de sévérité de surendettement, ce qui a permis de le classer dans une catégorie. Les tranches de chiffre d'affaires 2018 ont ensuite été croisées avec les catégories de sévérité de surendettement, ce qui a permis de construire le tableau ci-dessous. Les résultats vont dans le même sens que pour les deux tableaux précédents à l'exception de la tranche 100 001 à 400 000 USD.

Evolution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2018, par tranche de chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires en 2014 en USD	Chiffre d'affaire en 2018 en USD					Total
	1 000 - 50 000	50 001 - 100 000	100 001 - 400 000	400 001 - 1 000 000	> 1 000 000	
1 000 - 50 000	82 %	17 %	1 %	0 %	0 %	100 %
50 001 - 100 000	27 %	54 %	18 %	1 %	0 %	100 %
100 001 - 400 000	10 %	42 %	40 %	8 %	0 %	100 %
400 001 - 1 000 000	5 %	9 %	27 %	55 %	5 %	100 %

Source : enquêtes quantitatives

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

Distribution des catégories de sévérité de surendettement par tranche de chiffre d'affaires et par tranche de crédit

Sévérité de surendettement		Chiffre d'affaire			
		1 000 - 50 000	50 001 - 100 000	100 001 - 400 000	400 001 - 1 000 000
De 1 à 5	Surendettement	1,37 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
De 6 à 10	Surendettement accru	29,11 %	16,67 %	36,00 %	16,67 %
De 11 à 15	Surendettement sévère	59,25 %	64,39 %	52,00 %	66,67 %
De 1 à 5	Surendettement très sévère	10,27 %	18,94 %	12,00 %	16,67 %

Source : enquêtes quantitatives

Sévérité de surendettement		Chiffre d'affaire			
		< 1 000	1 000 - 4 999	5 000 - 24 999	25 000 - 100 000
De 1 à 5	Surendettement	0,00 %	2,55 %	0,00 %	0,00 %
De 6 à 10	Surendettement accru	35,29 %	27,39 %	29,14 %	14,78 %
De 11 à 15	Surendettement sévère	55,88 %	59,87 %	58,28 %	66,09 %
De 1 à 5	Surendettement très sévère	8,82 %	10,19 %	12,58 %	19,13 %

Source : enquêtes quantitatives

5.3. ANALYSE POUR LES VILLES DE KINSHASA, GOMA ET BUKAVU

La crise des impayés a, semble-t-il, été plus forte à Kinshasa et dans les deux grandes villes du Kivu que dans les autres villes du pays. Ce constat s'appuie davantage sur les avis collectés lors des entretiens avec les institutions financières rencontrées que sur l'analyse des données chiffrées disponibles.

Entre les trois villes de Kinshasa, Goma et Bukavu, les données quantitatives recueillies à travers les enquêtes ne montrent pas une tendance nette. Il ne semble pas que la crise ait été globalement plus sévère dans une ville que dans une autre.

Informations provenant de la banque centrale

Les rapports d'activité de la microfinance de la Banque centrale des années 2014 et 2016 fournissent le PAR 30 par province ou groupe de provinces :

Evolution du PAR 30 par ville ou province

	31/12/2014	31/12/2016
Ville-province de Kinshasa	2,7%	24,9%
Province du Nord Kivu	37,4%	24,7%
Province du Sud Kivu	14,7%	29,5%
Autres Provinces	16,4%	31,2%

Source : Banque centrale

Nous ne faisons pas figurer les données de 2015 car elles sont contradictoires entre le rapport 2015 et le rapport 2016 (cf. remarque effectuée en amont dans le rapport). Par ailleurs, les données de PAR sont à considérer avec précaution car :

- Il s'agit de moyennes non pondérées.
- Lorsqu'une IF a des agences dans plusieurs provinces, l'ensemble de l'encours est pris en compte dans la province du siège social de l'IF.

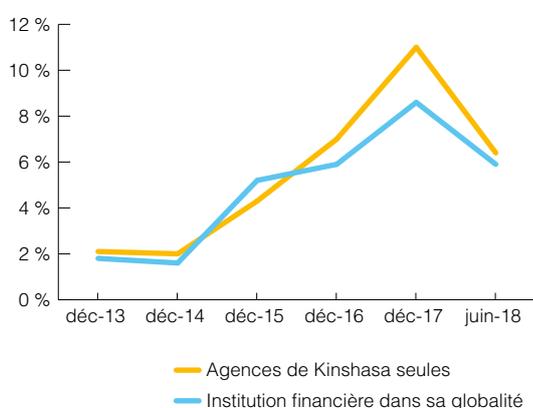
Malgré ces précautions, on peut considérer que les gros écarts ou l'absence d'écarts sont révélateurs de phénomènes. Ainsi, en 2014, l'impact de la crise de liquidité d'Imara, suivie de l'arrêt du remboursement de leur crédit par la majorité des emprunteurs, se reflète dans le PAR du Nord-Kivu.

L'enseignement principal de ce tableau est qu'il n'y a pas de différence notable, à fin 2016, entre les différentes provinces, en termes de qualité du portefeuille de crédit des IF.

Informations provenant des IF partenaires du FPM

Le graphique suivant renseigne sur la qualité du portefeuille des agences de Kinshasa pour une institution financière s'adressant à la clientèle MPME et ayant un réseau étendu :

Évolution du PAR 30 d'une IF



Source : FPM-ASBL

Selon cette institution financière, les agences de Kinshasa ont été plus touchées que dans le reste du pays car la crise économique y a été plus forte.

Une autre institution financière présente à Kinshasa et en province a indiqué que ses agences de Kinshasa ont été plus touchées par la dégradation du portefeuille de crédit que les agences de province, à l'exception d'une seule.

Les tableaux suivants apportent des informations sur la qualité de portefeuille comparée entre les villes de Goma et Bukavu, pour trois institutions de microfinance :

Evolution du PAR 30 des agences de Goma et Bukavu, pour trois IF

IMF 1 :

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Agence de Goma	Nd. ²⁰	Nd.	11,2%	8,9%
Agence de Bukavu	Nd.	Nd.	8,5%	10,1%

IMF 2 :

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Agence de Goma	Nd.	3,3%	Nd.	2,8%
Agence de Bukavu	Nd.	3,2%	Nd.	5,5%

IMF 3 :

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Agence de Goma	1,3%	4,0%	Nd.	4,0%
Agence de Bukavu	1,3%	0,5%	Nd.	10,0%

Sources : IF

Pour les trois institutions, le PAR de l'agence de Bukavu est plus élevé, en 2017, que celui de l'agence de Goma.

Informations provenant des enquêtes quantitatives

Les enquêtés de chaque ville ont été distribués selon le degré de sévérité de surendettement :

Degré de sévérité de surendettement selon la ville

Sévérité de surendettement		Bukavu	Goma	Kinshasa
0	Risque de surendettement	41,38 %	34,13 %	41,41 %
De 1 à 5	Surendettement	2,76 %	0,00 %	0,00 %
De 6 à 10	Surendettement accru	10,34 %	11,90 %	20,28 %
De 11 à 15	Surendettement sévère	40,69 %	40,87 %	32,68 %
De 1 à 5	Surendettement très sévère	4,83 %	13,10 %	5,63 %

Source : enquêtes quantitatives

20 Nd. : Non Disponible

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

Selon ce tableau, la situation de surendettement serait plus importante à Goma qu'à Bukavu, Kinshasa ayant un degré de sévérité sensiblement plus faible.

D'autre part, les clients s'enfoncent davantage dans la spirale de la dette à Goma qu'à Kinshasa et Bukavu. Comme le montre le graphique ci-dessous, près de la moitié a recours aux emprunts de la famille, des amis et du secteur informel et environ un tiers a essayé de refinancer son crédit. En comparaison, le recours au crédit du secteur informel à Kinshasa comme à Bukavu tourne autour de 30% alors que le refinancement des dettes reste inférieur à 15%.

Informations provenant des focus group

Dans les focus group de Bukavu et Goma, 23 % des chefs d'entreprise ont évoqué les conséquences des faillites et crises de liquidité des grandes COOPEC et plusieurs ont rapporté en avoir été victime. Dans les focus group de Kinshasa, 20 % des chefs d'entreprises ont évoqué la faillite de I-Finance, un a évoqué celle de la BIAC, aucun les faillites de COOPEC.

En dehors de cet aspect, nous n'avons pas relevé de différences majeures dans les informations rapportées des focus group des trois villes.

5.4. ANALYSE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

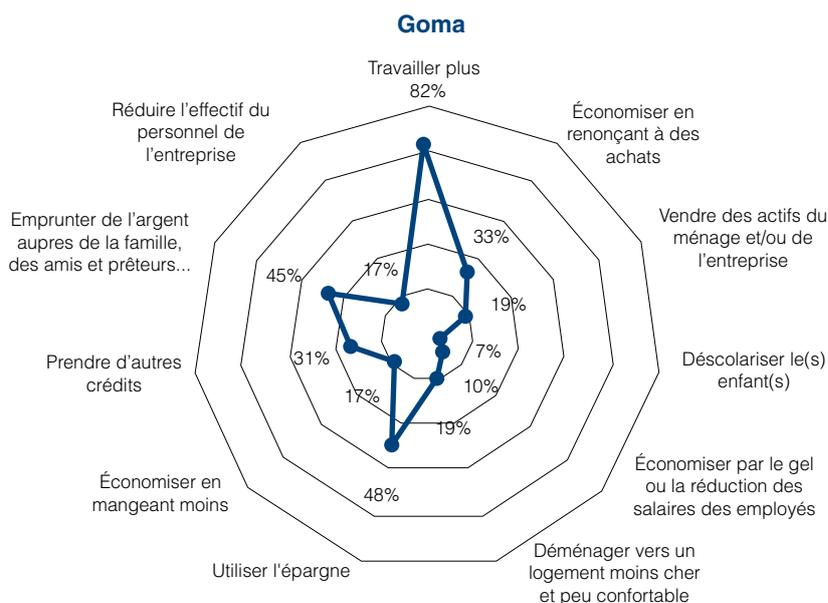
Il n'y a pas d'éléments suffisamment concordants pour avancer que tel ou tel secteur d'activité ait été plus particulièrement touché par la crise économique et la crise des remboursements.

Les rapports de la microfinance de la Banque centrale ne contiennent pas d'informations relatives aux secteurs d'activité financés par les IMF et les COOPEC. Par ailleurs, nous n'avons pas pu obtenir de données provenant des IF sur ce sujet.

Informations provenant des enquêtes quantitatives

Chaque enquêté devait indiquer, dans le cadre de l'enquête quantitative, s'il considérait qu'il était surendetté ou non et quelle était son activité économique. Grâce à ces données, il a été construit le tableau repris à la page suivante :

Mesures prises par les emprunteurs pour faire face à une dette impayée



Source : enquêtes quantitatives

Perception du surendettement selon l'activité pratiquée

	Commerce de biens d'autres continents	Commerce transfrontalier	Commerce de gros	Autres commerces	Services	Activités productives
Je me considère comme surendetté	63 %	69 %	63 %	58 %	57 %	55 %
Je ne me considère pas comme surendetté	37 %	31 %	37 %	42 %	43 %	45 %

Source : enquêtes quantitatives

Il en ressort que pour chaque secteur, plus de la moitié des clients ayant expérimenté des difficultés de remboursement depuis 2015 se considèrent surendettés. Cette perception de surendettement est plus forte dans le commerce, et plus particulièrement pour les clients exerçant une activité dans le commerce transfrontalier à l'est du pays.

Informations provenant des entretiens avec les institutions financières

Il a été plusieurs fois mentionné lors d'entretiens avec les IF de Kinshasa que les secteurs du commerce ou des services en vivres frais ou produits périssables ont été particulièrement touchés par la crise pour différentes raisons telles que celles-ci : leur approvisionnement en électricité est défaillant, ce sont souvent de petits vendeurs fragiles car n'ayant pas de fonds propres et qui travaillent avec du crédit fournisseur, ils ont été les victimes des opérations « ville morte »²¹.

Les entreprises exerçant dans le secteur immobilier à Kinshasa ou les chefs d'entreprise étant propriétaires de biens immobiliers à Kinshasa et louant ces biens, auraient aussi particulièrement souffert à cause de la crise immobilière qui a sévi dans la capitale (les locataires des biens sont souvent payés en franc congolais alors que les loyers sont libellés en dollars ; la MONUSCO a quitté Kinshasa pour Goma; la crise minière et la crise économique en général a entraîné le départ d'expatriés, ...).

Enfin, le secteur du commerce de l'habillement a aussi été cité par deux fois. En effet, la population, face à la baisse des revenus, aurait préféré diminuer

ses achats en habillement plutôt que dans des postes de dépense plus essentiels.

5.5. SITUATION ACTUELLE DE LA DEMANDE EN CRÉDIT

Compte tenu de la crise économique, les chefs d'entreprise estiment-ils que le crédit soit encore nécessaire pour bénéficier d'opportunités d'affaires ?

Les enquêtes quantitatives et les focus groups montrent qu'il continue à exister une demande de crédit substantielle, mais que de nombreux chefs d'entreprise sont attentifs au contexte économique et aux conditions d'octroi des crédits.

61 % des chefs d'entreprise de l'enquête quantitative ont montré une volonté d'emprunter à nouveau :

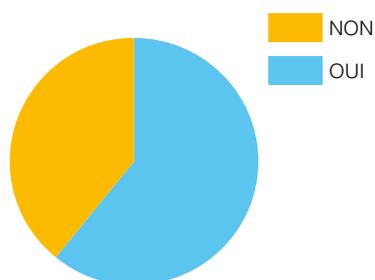
Pour les participants aux focus groups, 81 % se sont déclarés ouverts à contracter un nouveau crédit, une majorité d'entre eux indiquant leur ferme volonté de le faire, une partie importante, cependant, indiquant que cela dépendrait de l'environnement économique ou des conditions d'octroi du crédit, spécialement le coût du crédit. 19 % des participants ont en revanche indiqué ne pas vouloir prendre un nouveau crédit.

Il faut se rappeler que les enquêtés et les participants aux focus groups sont des chefs d'entreprise qui, en général, ont rencontré ou rencontrent des difficultés de remboursement de leur crédit.

²¹ Le phénomène « ville morte » est une forme de désobéissance civile. Il se caractérise par le refus de la population à vaquer à ses activités professionnelles quotidiennes à la suite des appels des partis de l'opposition. Ces opérations se sont multipliées en RDC dans les années 90 avant la chute du régime Mobutu tout comme en 2016 et 2017 en contestation aux reports des élections. La faible activité économique qui caractérise les journées « villes mortes » a un impact sur toutes les catégories d'entreprises et plus particulièrement sur les AGR et les microentreprises.

5. DESCRIPTION DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DES MPME

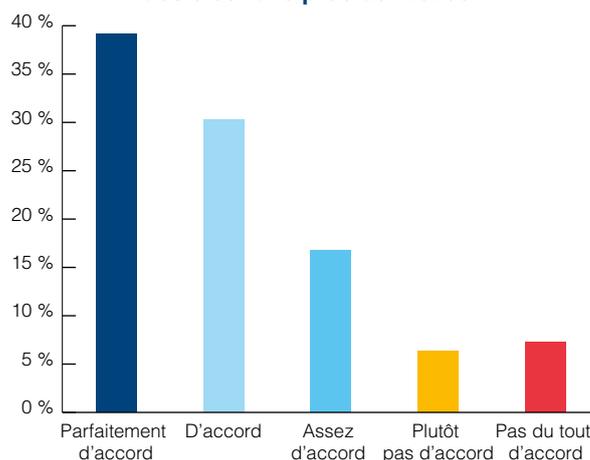
Distribution enquêtés par rapport à la question "avez-vous l'intention, dans les 12 prochains mois, de faire une demande de crédit auprès d'une IF ?"



Source : enquête quantitative

Les enquêtés devaient aussi répondre à la question : « *Etes-vous d'accord avec ce point de vue : après les élections présidentielles, si elles se déroulent sans trop de violence, les conditions seront réunies pour que vos clients soient plus nombreux et aient envie de dépenser plus chez vous, ceci entraînant une demande de crédit plus importante auprès de votre institution financière habituelle ?* ».

Demande de crédit et déroulement des élections présidentielles



Source : enquête quantitative

Ces réponses illustrent le fait que les entreprises financées ont intégré le lien entre situation politique, crise économique, demande de leur clientèle pour leurs produits et montant de crédit à demander à leur IF.

6. CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME



6. CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

Après avoir décrit les différentes formes de la crise et les avoir analysés, nous allons aborder les causes de la crise, ou plutôt des crises, du secteur des services financiers aux MPME.

Les acteurs du secteur des services financiers aux MPME mentionnent trois causes :

- La crise politique et économique
- Les causes internes aux institutions financières, la mauvaise gestion
- La saturation du marché dans certaines villes, spécialement Kinshasa et les deux grandes villes du Kivu, du fait d'une suroffre de crédit

Les documents de capitalisation sur les crises de remboursement qui ont secoué différents pays (Maroc, Pakistan, Nicaragua, Bosnie, Bolivie, Inde, ...) catégorisent aussi les causes de cette façon, la cause principale des crises étudiées étant en général la saturation du marché.

6.1. LA CRISE DES IMPAYÉS EN RDC N'A PAS POUR CAUSE LA SATURATION DU MARCHÉ

La saturation du marché est le fait que, dans un pays (ou une ville ou un quartier), l'offre de crédit soit si abondante qu'elle entraîne un surendettement d'une partie des clients des IF ; ce surendettement entraînant une difficulté à rembourser les crédits, et, de ce fait, une dégradation de la qualité du portefeuille de crédit des IF. C'est ce qui a été constaté dans plusieurs pays cités plus haut et a fait l'objet de capitalisation.

Ce phénomène est-il présent en RDC ?

La majorité des indicateurs et avis recueillis nous permet d'estimer que, dans les trois villes concernées par l'étude, il n'y a pas de saturation du marché du crédit aux MPME.

Certes, l'offre de crédit et la concurrence se sont progressivement renforcées au cours des années 2010, puis la crise économique a diminué la demande de crédit en 2016 et un début de saturation du marché a commencé

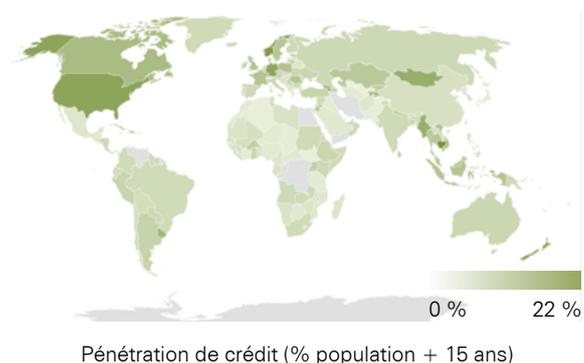
à se faire sentir dans les deux villes du Kivu, dans certains quartiers de la capitale et pour les segments supérieurs, spécialement les moyennes entreprises.

Mais le niveau de saturation est très faible comparé à d'autres contextes dans lesquels des crises d'impayés ont eu lieu du fait de la saturation du marché. La saturation perçue parfois dans certaines villes et pour certains segments va disparaître lorsque la reprise économique sera au rendez-vous.

Taux de pénétration du marché en RDC et dans d'autres pays

Le taux de pénétration de crédit²² (part de la population de plus de 15 ans ayant un crédit en cours) est de moins de 2% en RDC contre une moyenne mondiale de 6%. La carte ci-dessous montre que la RDC fait partie des pays avec le taux de pénétration le plus faible.

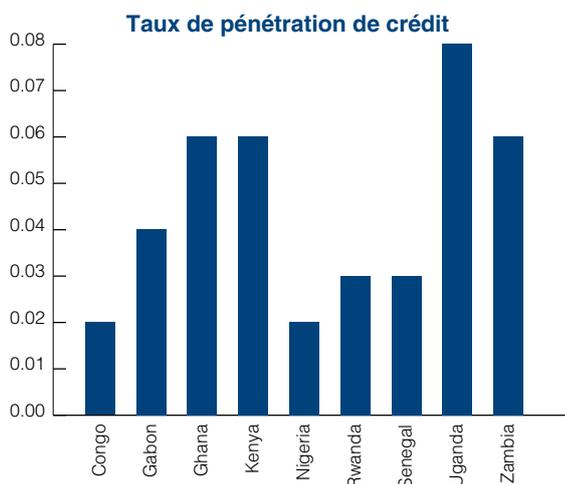
Le taux de pénétration de crédit (population + 15 ans)



Source : Graphique élaboré par les auteurs en fonction des données Findex 2017

Une analyse comparative avec d'autres pays africains est donnée dans le graphique ci-dessous. Il en ressort que même à l'échelle africaine, la pénétration du crédit en RDC reste faible.

22 ce taux de pénétration est directement tiré de la base des données du rapport Findex 2017 de la banque Mondiale.



Ci-dessous, nous faisons une analyse de corrélation entre la pénétration de marché et certains facteurs qui sont parfois repris dans les modèles statistiques de la saturation de marché.

Endettement croisé

L'endettement croisé (le fait qu'un client emprunte en même temps auprès de deux institutions financières ou plus) est un indice fort de saturation du marché. En effet, à partir du moment où il y a une forte compétition entre IF, des IF peuvent être amenées à être plus flexibles dans l'octroi de crédit. Certains emprunteurs rencontrant des difficultés de remboursement de leur crédit, ou insatisfaits de ne pas bénéficier d'un montant de crédit aussi important que sollicité, peuvent alors être amenés à emprunter dans une autre IF.

Les différentes enquêtes menées dans le cadre de l'étude permettent d'évaluer l'endettement croisé :

a) Dans le cadre de l'enquête quantitative, le taux d'endettement croisé a été estimé sur trois périodes différentes :

Niveau d'endettement croisé par période

2014	2015 à 2017	2018
4,9 %	9,2 %	2,3 %

Source : enquêtes quantitatives

Rappelons que l'enquête a été effectuée dans les villes de Bukavu, Goma et Kinshasa, auprès de chefs d'entreprise ayant en général des difficultés de remboursement, et que les moyennes entreprises sont surreprésentées. Pour la population globale des MPME, l'endettement croisé est certainement, dans ces villes, inférieur à ces niveaux.

Notre interprétation de l'évolution du niveau d'endettement croisé pour différentes périodes est la suivante :

En 2014, les PAR 30 des IF étaient en général bons. Les IF accordaient plus facilement aux MPME le montant de crédit demandé. Donc, les MPME étaient peu enclins à solliciter une seconde IF.

A partir de fin 2015, la qualité des portefeuilles des IF s'est en général dégradée et les IF ont commencé à être plus regardantes sur les montants de crédit octroyés. Des MPME qui n'arrivaient pas à obtenir le montant de crédit qu'elles souhaitaient ont été chercher un complément de crédit dans une autre IF. Des MPME qui, du fait de la crise économique, rencontraient des difficultés à rembourser leur crédit, demandaient un crédit dans une autre IF. Le taux d'endettement croisé augmentait alors.

En 2018, la situation a évolué, le taux de croissance économique est estimé à 4%. Certaines IF ont acquis le moyen de vérifier si le demandeur avait un crédit en impayé dans une autre IF. Les agents de crédit des IF ont trouvé le moyen de se renseigner, par des circuits informels, sur le niveau d'endettement d'un demandeur de crédit. Les IF sont beaucoup plus sensibles au danger de l'endettement croisé. Un demandeur de crédit a donc beaucoup moins de chances de pouvoir obtenir un autre crédit tant que celui contracté dans une IF n'a pas été remboursé.

b) Dans les focus groups, **aucun participant sur 75 n'a indiqué avoir un crédit en cours dans deux institutions différentes** au moment où avait lieu l'enquête. 20 % des participants aux focus groups ont indiqué avoir déjà eu à rembourser, par le passé, deux crédits de deux IF différentes en même temps. La suroffre de crédit n'a jamais été évoquée dans les focus groups par les participants.

6. CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

Une IMF basée principalement au Kivu a indiqué des niveaux d'endettement croisé de l'ordre de 30 à 40 % sur le segment des moyennes entreprises dans les villes de Goma et Bukavu.

c) Le tableau suivant²³ indique le niveau d'endettement croisé dans des pays ayant connu des crises d'impayés liées à une saturation du marché :

	Taux d'emprunteurs actifs ayant des crédits dans plus d'une IF	Année d'estimation
Nicaragua	40 %	2009
Maroc	40 %	2009
Bosnie - Herzégovine	40 % / 39 % / 29 %	2007 / 2008 / 2009
Pakistan	21 % (pays) 30 % (districts en crise)	2009

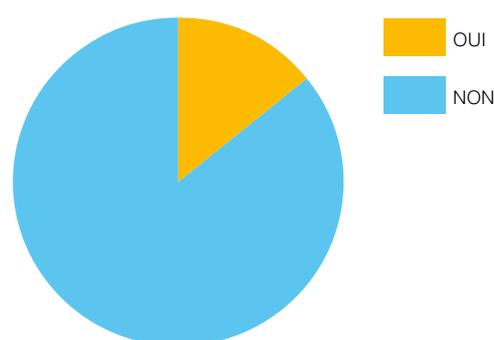
Le niveau d'endettement croisé dans les trois villes étudiées est donc très éloigné de ce qui a été constaté dans les pays en crise du fait d'une saturation du marché.

Appréciation de la saturation par les professionnels des IF

Pour les cadres de six IF sur sept rencontrés et qui se sont exprimés sur le niveau de saturation du marché du crédit aux MPME ont indiqué qu'il n'y avait **pas de saturation** de leur point de vue. Un de ces six cadres estime qu'il y a une légère saturation sur Kinshasa mais qu'elle est liée à la crise économique et que, une fois la croissance économique revenue, la demande de crédit va sensiblement augmenter et la saturation disparaître. Les cadres des autres IF considèrent qu'il n'y a pas de saturation du marché, particulièrement sur le segment des microentreprises.

Les avis des agents de crédit et chefs d'agence²⁴ sont plus contrastés. Certains considèrent que la concurrence est acceptable, d'autres qu'il y a eu un renforcement de la concurrence ayant entraîné une suroffre.

Distribution des réponses des IF interrogées par rapport à la question "estimez-vous que le marché du crédit aux MPME est saturé ?"



Source : enquête de l'offre

6.2. CRISE ÉCONOMIQUE ET CRISE DES IMPAYÉS

Les données quantitatives disponibles indiquent qu'il existe une forte corrélation entre la crise économique qui a touché la RDC à partir de 2016 et la crise des impayés du secteur du financement des MPME qui s'est accentuée à partir de 2016, ainsi que les faillites, crises de liquidité ou mises sous administration provisoire de grandes institutions financières.

La crise économique qu'a connue la RDC ces dernières années a montré des signes annonciateurs en 2015 et s'est véritablement affirmée en 2016, pour se maintenir depuis.

Or, c'est en 2016 que la RDC a connu plusieurs crises de liquidité d'IF, mises sous administration provisoire et faillites : BIAC, Mecreco et I-Finance.

C'est aussi en 2016 que la crise des impayés a touché le secteur du financement des MPME. Le tableau ci-dessous montre la corrélation entre la dégradation de deux indicateurs économiques essentiels (taux de croissance du PIB de la RDC et taux de change USD

23 Note CGAP N°61 « Croissance et Vulnérabilité en Microfinance » 2010

24 Les agents de crédit, superviseurs et chefs d'agence de trois agences ont été rencontrés. Deux agences sur Kinshasa, une agence sur Goma

/ CDF) et deux indicateurs reflétant l'état de santé du secteur du financement des MPME (PAR 30 et taux de croissance de l'encours de crédit net).

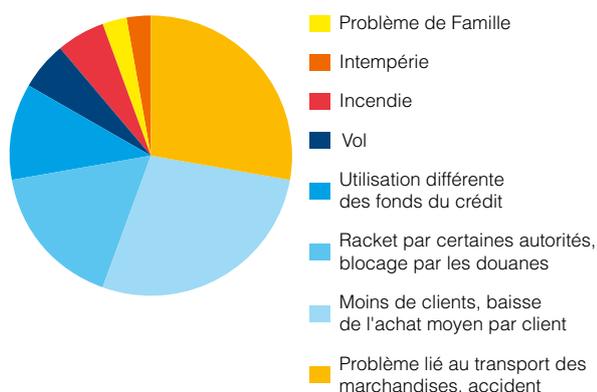
Evolution d'indicateurs de l'économie de la RDC et d'indicateurs du financement des MPME

	2014	2015	2016	2017
Taux de croissance du PIB (BCC)	9,5%	6,9%	2,4%	3,7%
Taux de change USD / CDF - fin d'année	924	928	1201	1592
PAR 30 moyen de 5 IFP - fin d'année ²⁵	6,9%	6,7%	10,4%	9,7%
Taux croissance / an encours net crédit secteur Microfinance	14,5%	20,4%	-15,5%	-11,1%

Source : BCC et FPM ASBL

Le lien entre crise des impayés et crise économique est confirmé par les informations tirées des focus groups. Durant ces réunions, il a été demandé aux participants qui avaient rencontré des difficultés dans le remboursement d'un ou de plusieurs de leurs crédits d'en expliquer les raisons. Par ailleurs, ils devaient indiquer comment ils comparaient les deux périodes 2014/2015 et 2016/2017/2018 en termes de fonctionnement de leur entreprise.

Causes des difficultés à rembourser un crédit



Pour près de 30 % des participants aux focus groups qui ont expliqué clairement la cause de leurs difficultés, celle-ci tirait son origine dans le fait qu'ils avaient moins de clients qu'auparavant, que le montant moyen d'achat par client avait baissé ou que la concurrence s'était fortement renforcée, toutes ces raisons étant à relier à la crise économique. Par ailleurs, les participants ont indiqué que, depuis 2016, les taxes sont plus nombreuses ou plus coûteuses et les contrôles par certaines autorités ont été renforcés, souvent avec l'objectif d'obtenir des pots-de-vin. Or ce qui est décrit comme une sorte de racket, ainsi que le blocage des marchandises importées aux douanes, constituent environ 17 % des motifs de mauvais remboursement d'un crédit.

98 % des participants aux focus groups constatent que leurs affaires sont beaucoup moins prospères depuis 2016 que durant la période 2014 / 2015. Leur chiffre d'affaires a baissé du fait d'une faiblesse de la demande. Les participants perçoivent aussi fréquemment un renforcement de la concurrence (face à la crise, « des acheteurs sont devenus des vendeurs ») mais il est probable que cela soit seulement le résultat de la baisse de leurs ventes du fait d'une forte baisse de la demande. « En 2014, il y avait une stabilité, avec des ventes, on pouvait s'y retrouver. Mais de nos jours, même quand nous travaillons dur dans notre commerce, rien ne marche ». La dévaluation du franc congolais et les pertes de change sont aussi avancées pour expliquer les difficultés des trois années passées. Le tableau suivant, élaboré à partir des résultats des enquêtes quantitatives, est en résonance avec ce que les chefs d'entreprise ont évoqué durant les focus groups. Il a été demandé à chaque enquêté d'indiquer dans quelle tranche de chiffre d'affaires annuel se situait son entreprise en 2014 et 2018. Le tableau montre que, pour toutes les tranches de chiffre d'affaires en 2014²⁶, il y a une partie plus importante de chefs d'entreprise qui a vu son chiffre d'affaires baisser en 2018 qu'augmenter, ceci étant particulièrement le cas pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires en 2014 supérieur à 100 000 USD²⁷.

25 Comme expliqué plus en amont dans le rapport d'étude, la valeur du PAR 30 du secteur microfinance pour l'année 2015 est très différent entre les deux rapports d'activité de la microfinance publiés en 2015 et en 2016. Il n'est donc pas possible de s'appuyer sur les données de ces rapports pour ce tableau. Nous avons retenu les données de 5 IF partenaires du FPM car ce sont pour ces 5 IFP que nous détenons des données sur quatre années. Parmi ces IFP, il y a une banque, trois IMF et une COOPEC. Ces IFP sont des IFP viables, parmi les IF les plus solides du secteur.

26 Ceci ne peut être établi pour la tranche la plus basse (inférieure à 50 000 USD) car il n'y a pas de tranche plus basse que cette première tranche

27 Cf. tableau présenté dans le chapitre « Analyse par segment de clientèle »

6. CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

6.3. CAUSES INTERNES AUX INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Si la crise des impayés s'est renforcée avec la crise économique à partir de 2016, cette dernière ne doit cependant pas masquer les faiblesses de l'ensemble des institutions, à des degrés cependant très divers. Pour le secteur COOPEC, la mauvaise gestion est à l'origine de la crise des impayés et des crises de liquidité qui ont démarré avant la crise économique. Cette dernière est venue renforcer des difficultés préexistantes et a concouru à déclencher des crises de liquidité dans des COOPEC déjà très fragiles. Pour le secteur des IMF, le paysage est beaucoup plus contrasté. Si la raison principale de la crise des impayés est la crise économique qui a débuté en 2016, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des IMF. Plusieurs IMF de taille moyenne, à capitaux étrangers, ont rencontré des difficultés bien avant 2016 et ont été liquidées. Même pour les IMF les plus performantes et les plus viables, certaines d'entre elles avaient un PAR supérieur à 5 % fin 2014 ou fin 2015. En général, les banques universelles non présentes sur le secteur des PME et ayant décidé de s'y lancer ont fréquemment connu des impayés élevés du fait d'objectifs commerciaux trop ambitieux, d'une adaptation de leur méthodologie au secteur des PME imparfaite et un dispositif de gestion des risques insuffisant.

COOPEC

Le secteur des COOPEC a souffert, comme le reste des institutions financières, spécialement les institutions de microfinance, de la crise économique qui a démarré début 2016. Mais, le secteur était en crise bien avant l'année 2014, comme l'indique ce tableau :

Evolution des principaux indicateurs pour le secteur des COOPEC²⁸

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Bilan	141 101	147 121	143 075	132 963	95 804	94 363
Encours de crédit			55 231	58 422	38 760	
Encours d'épargne			135 625	124 626	103 296	
Fonds Propres			- 10 335	- 16 415	- 26 867	
PAR 30			24,7%		30,8%	

Source : Banque centrale du Congo – Rapports d'activités de la Microfinance

Or, la période 2010-2015 a été une période d'amélioration de l'économie du pays (taux de croissance élevé, stabilité du franc congolais, stabilité politique), favorable aux activités financières. D'ailleurs, plusieurs institutions financières s'adressant aux MPME ont connu une forte croissance de leur encours de crédit tout en maintenant une très bonne qualité du portefeuille. Cela a aussi été le cas du secteur des IMF dans son ensemble. Si donc, le secteur COOPEC connaissait une crise alors que les conditions de son développement étaient favorables, c'est bien qu'un nombre important, voire une majorité des COOPEC, a rencontré des difficultés en interne qui ont facilité ou provoqué la crise des impayés. Les faiblesses les plus fréquentes des COOPEC, d'après les rapports de la BCC ainsi que les entretiens avec le secrétaire général de l'APROCEC et d'autres bons connaisseurs du secteur, sont les suivantes :

- Gouvernance déficiente (conseil d'administration manipulé par la direction générale ou au contraire président de conseil d'administration trop interventionniste)
- Non-respect des textes légaux et réglementaires
- Manque de compétence technique du personnel et des élus
- Système d'information non performant
- Manque de rigueur dans l'octroi de crédits et leur recouvrement
- Système de contrôle interne inefficace
- Utilisation de liquidités dans des immobilisations ou investissements hasardeux

A ces carences s'ajoutent parfois le détournement de biens sociaux, la corruption ou la rémunération trop élevée des dépôts.

28 Les rapports d'activité de la Microfinance, des années 2012, 2013 et 2017 ne communiquent pas d'autres indicateurs que le total bilan pour le secteur COOPEC seul

Ces causes internes ont affaibli certaines COOPEC au point de provoquer des crises de liquidité suivies d'un très fort ralentissement de l'activité d'épargne et de crédit. Cela a été le cas pour les trois plus grands acteurs : Imara (2013), Nyawera (2014) et Mecreco (2016). Pour les deux dernières, la crise économique du pays qui a démarré début 2016 n'est pas la cause principale mais elle a concouru à fragiliser encore plus ces institutions. De très nombreux épargnants n'ont pas, à ce jour et après plusieurs années, recouvré l'épargne qu'ils avaient confié à ces institutions.

Dans les focus groups qui se sont déroulés à Goma et Bukavu, plusieurs participants ont exprimé leur frustration, voire leur colère à l'égard de ces COOPEC et du secteur COOPEC en général : « Avec Nyawera, vous n'avez plus accès à votre argent ni au crédit », « vers 2014-2015, il y avait la chute de MECREBU et mon argent était bouffé chez eux. En 2016-2017, c'est le même problème parce que beaucoup d'institutions sont tombées en faillite. Donc beaucoup des gens qui constituaient des épargnes et ils n'ont pas pu récupérer leur argent », « Les COOPEC devraient arrêter de nous escroquer », « Je n'ai plus confiance aux coopératives de crédit », « Moi, je n'épargne pas. J'épargnais dans une coopérative qui était installée au marché à côté de mon atelier et cette COOPEC gardait ses fonds à la coopérative Imara. Quand Imara a eu des problèmes, cette coopérative a perdu ses fonds. C'est comme ça que notre argent a été bouffé. Depuis cet événement je n'utilise plus les services des institutions financières ».

Cependant, lorsqu'on considère les chiffres du secteur COOPEC après en avoir retiré ceux d'Imara, de Nyawera et de Mecreco, le secteur apparaît en bien meilleure santé :

Principaux indicateurs pour les trois plus grandes structures COOPEC et le reste du secteur

	3 + grands ²⁹	Autres COOPEC	Total Secteur
Total Bilan	33 725	62 079	95 804
Encours de crédit	11 716	27 044	38 760
Encours d'épargne	55 203	48 093	103 296
Fonds Propres	- 31 541	4 674 -	26 867

Il est donc probable qu'il existe un certain nombre de COOPEC globalement bien gérées, qui souffrent de l'image négative du secteur. D'après le secrétaire général de l'APROCEC, une quinzaine de COOPEC seraient saines, mais cinq seulement respecteraient la réglementation en matière de solvabilité. Il faut noter qu'une petite COOPEC basée à Kinshasa qui semble présenter les caractéristiques d'une institution financière saine et prometteuse, bien qu'étant encore fragile du fait de sa petite taille.

Institutions de microfinance

Si la raison principale de la crise des impayés qui a touché le secteur des IMF est la crise économique qui a débuté en 2016 (cf. chapitre précédent), ce n'est pas le cas pour l'ensemble des institutions de microfinance. Plusieurs IMF de taille moyenne, à capitaux étrangers, souvent soutenues par des opérateurs étrangers ayant fait leurs preuves dans le secteur de la microfinance, ont rencontré des difficultés bien avant 2016 et ont été liquidées (I-Finance, Hope) ou rachetées (Oxus, Opportunity International).

29 Données communiquées par la banque centrale

6. CAUSES DE LA CRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS AUX MPME

l-Finance est un cas emblématique. Cette institution a connu des difficultés graves peu de temps après qu'elle ait été créée. Elle était pourtant dotée d'un capital important pour une IMF. Mais plusieurs erreurs de gestion ont été commises : croissance du portefeuille beaucoup trop rapide dans la phase de démarrage, alors qu'il faut rédiger puis tester les procédures et former les agents de crédit et leurs superviseurs, recrutement d'agents de crédit chez d'autres IF sans avoir vérifié leur intégrité (ce qui a conduit à de nombreuses complaisances dans l'octroi des crédits), procédures absentes ou inadaptées dans la phase de démarrage, démarchage fréquent des clients des autres IF et rachat de crédit à des conditions moins onéreuses pour le client, absence d'un système de contrôle interne performant, mobilisation de ressources financières à trop court terme, ... Ces erreurs de gestion ont été rendues possibles du fait d'une gouvernance qui n'a pas fonctionné correctement. Le management, trop confiant dans sa stratégie initiale et peu à l'écoute des conseils de son entourage, n'était pas suffisamment challengé et contrôlé par le conseil d'administration, dont une bonne partie des membres était constituée de personnes n'ayant pas une expérience suffisante du secteur de la microfinance. Quand le management a réalisé que des erreurs avaient été commises et a compris les solutions à mettre en œuvre, il était déjà trop tard.

Même pour les IMF les plus performantes et les plus viables, certaines d'entre elles avaient un PAR supérieur à 5 % fin 2014 ou fin 2015 (cf. chapitre relatif à la description de la crise). Lors des entretiens que nous avons eus avec ces institutions, il a été en général reconnu que cette moindre qualité de portefeuille avait une cause interne. Par exemple, une IMF a, en 2014, assoupli fortement les règles d'accès au crédit et la progression du montant de crédit, lors des renouvellements, pour l'un de ses segments de clientèle, ce qui s'est traduit par une augmentation du PAR dès 2015 et s'est accentué en 2016 avec la crise économique.

Le chapitre suivant détaille les mesures qui ont été prises par les IF viables en réaction à la crise. En creux, cela permet de comprendre certaines des faiblesses dont souffraient les IF avant la crise.

Secteur bancaire

Le responsable du département PME d'une banque a relaté l'évolution du financement des PME pour son institution. Après un bon démarrage, le PAR 30 s'est fortement dégradé en 2016 et a dépassé 30 % fin 2016. Il se situait autour de 15 % fin 2018. Pour le responsable rencontré, la soudaine dégradation de la qualité du portefeuille est imputable en partie à des facteurs externes (crise économique), en partie à des facteurs internes (spécialement : une partie des commerciaux n'étaient pas préparés à gérer un portefeuille de PME).

Ce n'est que depuis une dizaine d'années que les banques universelles œuvrant en RDC se sont lancées sur le secteur des PME. Mais en raison d'objectifs commerciaux trop ambitieux, d'une adaptation de leur méthodologie au secteur des PME imparfaite et d'un dispositif de gestion des risques insuffisant, ces institutions ont connu des impayés élevés.

7. MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE



7. MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE

Ce chapitre décrit les mesures prises par les IF pour faire face à la crise des impayés qui a touché l'ensemble des institutions à partir de début 2016. Il se concentre sur les mesures prises par les IF viables³⁰, et non sur celles ayant fait faillite, étant sous administration provisoire, ou celle ayant été cédées à des investisseurs ou ayant été fortement fragilisées à la suite d'une crise de liquidité majeure ; la problématique de ces IF étant différente. Une analyse et un bilan de ces mesures sont présentés dans le chapitre suivant³¹.

La dégradation du portefeuille de crédit a été en général l'élément déclencheur principal qui a poussé les IF à prendre les mesures décrites dans l'encadré ci-dessous. Mais certaines mesures auraient pu être prises même si la hausse des impayés n'avait pas eu lieu, du fait d'autres motifs, dans le cadre d'une amélioration permanente de ces IF. Certaines mesures ont même été prises avec une décision antérieure au début de la crise. Leur impact allait dans le sens d'une participation à la résolution de la crise, sans que celle-ci soit l'élément déclencheur. Pour l'une des IF rencontrées, la crise est arrivée alors que l'IF était en train de mener un processus de transformation majeur et la crise n'a pas fondamentalement modifié son plan qui intégrait néanmoins des mesures utiles pour faire face à une crise.

En réaction à la crise, les institutions financières ont pris les huit mesures suivantes :

- Augmentation de l'effort de recouvrement
- Durcissement des conditions d'accès aux crédits
- Evolution du ciblage de la clientèle et ralentissement du développement des produits
- Ralentissement de l'extension géographique
- Augmentation de la tarification
- Renforcement des échanges d'information entre institutions financières
- Amélioration de la gestion des ressources humaines
- Accentuation de la collecte des dépôts

7.1. AUGMENTATION DE L'EFFORT DE RECOUVREMENT

Face à l'augmentation des impayés, les IF ont évidemment pris des mesures afin de chercher à recouvrer leurs crédits non remboursés. Elles ont, par conséquent, amélioré leurs méthodes et organisation de recouvrement, et, de plus, mis un accent plus important dans l'effort à recouvrer.

Les agents de crédit rencontrés ont déclaré consacrer sensiblement plus de temps au recouvrement qu'avant la crise. Le portefeuille de crédit de certains agents était parfois tellement dégradé que leur hiérarchie prenait la décision de stopper tout octroi de crédit par ces agents et de leur demander de consacrer la totalité de leur temps au recouvrement, en attendant que l'encours des impayés diminue sensiblement. Le nombre d'agents spécialisés dans le recouvrement avait fortement augmenté. Au plus fort de la crise (2016), environ 6 % de l'effectif d'une grande institution consacrait la totalité de son temps au recouvrement des crédits. Lors de la collecte des données pour cette étude, une IF disposait d'un nombre d'agents de recouvrement représentant plus de 60 % du nombre d'agents de crédit.

Les IF ont testé différentes méthodes de recouvrement et en ont retenu certaines. Parmi les plus efficaces qui ont été citées, on peut retenir :

- Implication des dirigeants d'une IF, y compris le DG ou le DGA, dans le suivi rapproché du recouvrement (y compris le suivi des petits crédits qui, dans une phase de crise, peuvent être délaissés, compte tenu du fait que les agents de crédit ont tendance à se concentrer sur les plus gros montants en impayés).
- Responsabilisation précise dans l'effort de recouvrement. Par exemple, une catégorie d'agents est responsable du recouvrement des crédits d'une clientèle précise en fonction du nombre de jours d'impayés (Une petite IF, qui avait jusqu'au début de la crise un très bon PAR, a dû créer un service spécialisé dans le recouvrement).
- Création d'un centre d'appels d'agents effectuant des relances régulières par téléphone.

30 Les informations qui ont permis de rédiger ce chapitre sont principalement issues des entretiens tenus avec les institutions financières par un des consultants au cours du mois d'octobre 2018.

31 Aucune analyse n'a donc été faite dans ce chapitre par les consultants, à moins que ce soit expressément formulé. Tous les jugements exprimés sont ceux des IF rencontrées.

- Bonus spécifique sur le recouvrement, y compris pour le personnel non traditionnellement impliqué dans le recouvrement.

Parmi les méthodes les moins efficaces (du point de vue des institutions financières rencontrées), on peut retenir :

- Mobilisation de consultants externes ou d'avocats, sur une durée de quelques semaines ou quelques mois (le recouvrement d'un chef d'entreprise en difficulté est une tâche qui demande en général qu'un client soit suivi par un interlocuteur sur une longue période).³²
- Recours aux procédures contentieuses (coûteux et peu efficace compte tenu du mauvais fonctionnement de la justice et de la qualité moyenne des garanties prises).³³

7.2. DURCISSEMENT DES CONDITIONS D'ACCÈS AUX CRÉDITS

En général, les IF ont durci leurs conditions d'accès au crédit. Des IF ont restreint l'octroi de crédits dans certains secteurs d'activité plus particulièrement touchés par la crise. D'autres ont, durant une certaine période, freiné l'octroi de crédits à certaines catégories de clientèle en fonction de la qualité des remboursements observés par catégorie. L'analyse financière des dossiers de crédit a été renforcée pour certaines IF. La politique de crédit a été fréquemment revisitée, des garanties ont été abandonnées (par exemple : caution hypothécaire, caution croisée entre deux ou trois chefs d'entreprise), certaines ont été introduites, l'évaluation des cautions a été rendue plus rigoureuse. Le contrôle de l'octroi des crédits a été renforcé, par exemple en rendant plus systématique la visite d'un demandeur de crédit par un superviseur d'agents de crédit, voire un chef d'agence.

Au total, ces actions se sont aussi traduites par une diminution du montant de crédit auquel un client pouvait avoir accès, à caractéristiques égales. Ceci d'autant plus que, en parallèle, certaines IF ont introduit des dépôts de garantie, ou ont augmenté le taux des dépôts de garantie, ce qui a réduit la part de crédit « utile ». Certaines IF ont aussi sensiblement revu à la baisse la durée des crédits, donc les montants de crédit puisque le montant accordé dépend principalement de la comparaison entre capacité de remboursement et montant de l'échéance de crédit. Dans les focus groups, ces faits, « *c'est plus difficile d'avoir accès aux crédits* » sont fréquemment cités par les clients. Voici deux exemples : « *Il y a aussi un problème de confiance entre les institutions financières et leurs clients, vous allez trouver un client à qui on a donné par exemple 3 000 dollars (américains) dans l'ancien temps donc en 2014-2015 et actuellement on commence à lui donner moins que ça. Donc on diminue le montant au lieu de l'augmenter. Cela rend les affaires de plus en plus difficiles.* » « *Avant, on pouvait prendre le montant de crédit que l'on voulait chez une microfinance même de 3 000 USD. Mais compte tenu de l'actuelle allure, ces gens ne vous donneront pas toute la somme en question parce qu'ils ont peut-être peur de tout donner, ils te donnent uniquement la moitié.* »

Deux IF rencontrées ont, durant la période de crise, complètement revu leur processus d'octroi de crédit. Par ailleurs, une IF a dématérialisé le dossier de crédit et a introduit un credit scoring. Si ces actions d'envergure ont permis aux IF de sensiblement mieux maîtriser la qualité de leur portefeuille en prenant de meilleures décisions d'octroi de crédit, la crise n'était pas, semble-t-il, à l'origine de ces actions dont la décision était liée en partie à d'autres facteurs.

Le durcissement des conditions d'accès aux crédits n'a cependant pas empêché les IF de faire progresser leur encours de crédit, à l'exception d'une d'elles. Cette augmentation de l'encours de crédit a concerné plus particulièrement les MPME de taille importante, alors que les AGR (crédits de moins de 1 000 dollars américains) ont été sensiblement moins servis.

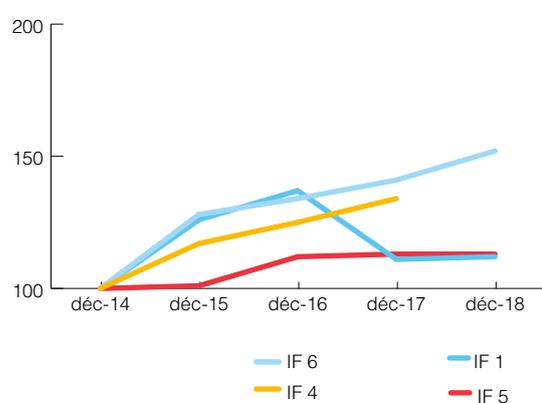
32 Concernant la mobilisation de consultants externes ou d'avocats, certains experts ont indiqué qu'au contraire, dans certains cas, ce recours avait été efficace.

33 Les procédures contentieuses sont longues et représentent un investissement important. Il est normal qu'elles soient perçues comme peu efficaces car elles sont appréciées sur une durée insuffisante.

7. MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de 2014 à 2018 de l'encours brut de crédit offert par 4 institutions financières.

Évolution de l'encours brut de crédit par IF
Indice 100 = encours à fin 2014



Source : FPM

Pour compenser la moindre croissance du portefeuille de crédit et maintenir un certain niveau de rentabilité, certaines IF ont favorisé les activités hors crédit pourvoyeuses de commissions (opérations de trésorerie interbancaire, découvert, agents bancaires ou autres services à valeur ajoutée).

7.3. ÉVOLUTION DU CIBLAGE DE LA CLIENTÈLE ET RALENTISSEMENT DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS

De la même manière qu'il n'a pas été constaté par la présente étude qu'un segment de clientèle était de manière indiscutable plus concerné par la crise qu'un autre (cf. chapitre « Analyse par segment de clientèle »), la réaction des IF en matière de ciblage de clientèle n'a pas été identique. Deux IF ont freiné l'octroi de crédits aux segments des AGR et micro entreprises, privilégiant les clients capables de rembourser des montants de crédit plus importants, car elles ont fait le diagnostic que les segments inférieurs étaient les plus touchés par la crise économique, et aussi, dans un cas, parce que les conditions d'octroi avaient été largement assouplies avant la crise. Mais une IF a au contraire cherché à s'adresser aux segments inférieurs, notamment en démarrant, en 2016, un produit de crédit de groupe, car elle rencontrait une forte concurrence des

banques sur les crédits aux PME. Suite au démarrage de l'activité de financement des PME et à la forte augmentation des impayés, une banque a décidé de privilégier des entreprises de taille plus importante et intégrées dans des chaînes de valeur ciblées par la banque.

Une partie importante des clients des IF vendent en franc congolais (CDF) et empruntent en dollars américains (USD) auprès des IF. Aussi, à partir du moment où le franc congolais a commencé à se dévaluer, ils ont rencontré de plus en plus de difficultés à rembourser leur crédit. Deux IF ont réagi en développant un produit de crédit en franc congolais. Ce produit a rencontré un certain succès. Mais l'encours des crédits en CDF a diminué depuis que la monnaie locale a cessé de se déprécier rapidement et le taux USD / CDF a été stable durant l'année 2018. Actuellement, la part de l'encours de crédit en franc congolais se situe à moins de 2 % dans le cas d'une IF, à moins de 10 % dans le cas de la seconde.

En dehors de ce produit, les IF rencontrées n'ont pour la plupart pas mis en place de nouveaux produits entre 2016 et 2018. Elles ont préféré concentrer leur énergie sur la consolidation de leur institution et l'amélioration de l'offre de produits existante. Il a ainsi été constaté que les volumes du mobile banking (transactions entre portefeuille de monnaie électronique et compte courant chez l'IF) ont sensiblement augmenté.

7.4. RALENTISSEMENT DE L'EXTENSION GÉOGRAPHIQUE

Trois IF rencontrées ont déclaré avoir fortement ralenti ou stoppé leur plan de création d'agences du fait de la crise et se concentrer sur la consolidation du réseau d'agences existantes. Une seule IF a déclaré avoir continué à mettre en œuvre son plan de développement d'agences tel que défini avant la crise, car elle crée des agences dans des régions peu desservies par les IF et que ces créations donnent satisfaction.

7.5. AUGMENTATION DE LA TARIFICATION

Quatre IF ont déclaré avoir augmenté leur tarification au cours de la période 2016 à 2018 afin de faire face à la diminution de leur taux d'autosuffisance opérationnelle. Une seule IF a décidé de diminuer son taux d'intérêt sur son principal segment de clientèle (segment PME) afin d'être plus concurrentielle.

Si les participants aux focus groups se sont plaints de la diminution des montants de crédit et des méthodes de recouvrement, aucun n'a mentionné le renchérissement du coût des crédits.

7.6. RENFORCEMENT DES ÉCHANGES D'INFORMATIONS ENTRE INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La Banque centrale a mis en place une centrale des risques, Isis, avant le début de la crise. Les banques sont tenues de saisir les caractéristiques de tout nouveau crédit ainsi que les impayés. Cette initiative est saluée par les institutions financières rencontrées. Malheureusement, elles ne sont pas satisfaites de son fonctionnement. La couverture de la centrale des risques est limitée. Elle n'intègre pas encore les IMF et COOPEC.

Le tableau suivant présente les indicateurs tirés du rapport doing business sur la couverture des centrales des risques, registres de crédit ainsi que l'étendue de l'information de crédit. Comme on peut le constater, la RDC enregistre des scores inférieurs à la moyenne des pays d'Afrique au sud du Sahara.

- A Cet indice repris dans le tableau ci-dessous mesure les règles et les pratiques qui affectent la couverture, l'étendue et l'accessibilité des renseignements sur le crédit disponible au moyen soit d'un registre public du crédit, soit d'un registre privé d'information sur le crédit.
- B Cet indicateur rend compte du nombre d'individus et d'entreprises inscrits dans un registre public du crédit, comportant des renseignements sur leurs antécédents de crédit au cours des 5 dernières années.
- C Le pourcentage correspond à 272 423 individus et 4 487 entreprises.
- D Cet indicateur rend compte du nombre d'individus et d'entreprises enregistrés par un registre centralisé privé d'information sur le crédit, disposant de renseignements sur leurs antécédents de crédit au cours des 5 dernières années.

Les participants à la centrale sont tenus de déclarer des difficultés de paiement. Si la situation persiste deux mois, l'emprunteur est mis à l'index et ne peut plus bénéficier d'aucun service bancaire. La mise à l'index est levée si la preuve du remboursement a été fournie. La centrale et la procédure de la mise à l'index se heurtent à une multitude de lacunes au point d'être considérées par des interlocuteurs de cette étude comme étant inopérantes :

Limites de la centrale des risques

- La portée de la centrale est limitée aux banques et aux autres organismes de crédit,
- L'accès à la base de données est difficile (problèmes de connexion),
- Sans identifiant unique, les noms des clients peuvent être confondus,
- Il y a un manque de granularité des données concernant l'adresse des clients (l'adresse complète est renseignée dans une seule colonne sous format texte et de ce fait n'est pas exploitable pour des analyses statistiques),
- Il est impossible pour le client de consulter les informations enregistrées sur lui-même,
- Il n'existe pas un service à valeur ajoutée (par exemple : un scoring).

Procédure de mise à l'index

- Même si les institutions sont tenues de déclarer les emprunteurs en difficultés sous menace de pénalité, leur participation est non exhaustive et non-uniforme (menant à un historique et des données limitées) à cause des facteurs suivants :
 - Une formation non-systématique des agents,
 - Un support technique fonctionnant mal,
 - Une expédition vers la BCC qui est sensible à l'erreur (un logiciel non maîtrisé, un envoi parfois par l'écrit)

Indicateur	RDC	Afrique Sub-Saharienne	OCDE revenu élevé	Meilleure performance globalement
L'indice relatif à l'étendue de l'information sur le crédit (0-8) ^A	0	3,0	6,6	8,00 (34 économies)
La couverture du registre de crédit (% adultes) ^{B,C}	0,7	6,3	18,3	100,00 (3 économies)
La couverture du bureau de crédit (% adultes) ^D	0,0	8,2	63,7	100,00 (23 économies)

7. MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE

Certaines IF consultent malgré tout Isis lors de l'instruction d'un dossier de crédit.

Face à la fiabilité partielle d'Isis, certaines IF se sont mobilisées pour organiser un système d'échange d'informations entre IF. Selon le directeur des opérations d'une IF, cela n'était pas envisageable

avant la crise mais la montée des impayés a rendu chaque IF plus ouverte au partage des informations. Chaque mois, les IF concernées s'échangent les données relatives aux crédits de plus de 2 000 USD en impayé de plus de 90 jours. Il semble que cela apporte satisfaction aux IF concernées et rencontrées.

D'autres pays en crise ont été confrontés à la difficulté de rendre compatibles deux contraintes d'un côté, la nécessité de rapidement faire s'échanger des données entre IF afin de juguler endettement croisé et surendettement; d'un autre côté, le fait que la mise en place d'une telle centrale des risques nécessite plusieurs années. La crise marocaine et les solutions trouvées illustrent cette problématique. Voici un extrait de l'étude IFC (2014) « Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces » :

Parmi les changements les plus substantiels et les plus opportuns, on trouve le lancement d'une centrale des risques informelle. [...] La centrale des risques informelle a pris la forme d'une simple base de données hébergée par la plus grande IMF, à qui les autres IMF soumettaient chaque semaine les données de leur portefeuille. Toutes les institutions participantes y avaient un accès total. Bien que cet effort ait été déployé sur une base volontaire, il a été vivement encouragé par la Banque centrale. [...] La mise en œuvre rapide d'une centrale des risques informelle a eu un autre avantage important. Cela a donné le temps aux autorités gouvernementales de créer un Crédit bureau officiel qui a été lancé en mode pilote au premier trimestre 2014. Remonter les informations au Crédit bureau sera obligatoire pour tous les IMF et complétera la plupart des lacunes laissées par le reporting actuel vers la centrale des risques informelle, tout en fournissant davantage d'informations, telles que l'historique des emprunts des banques et autres institutions financières.

Dans cet exemple marocain, la souplesse de l'autorité de supervision du secteur financier, Bank Al Maghrib BAM, a été essentielle. Elle a encouragé les trois grandes associations de microcrédits AMC à s'échanger les données. Cela a été un facteur déterminant pour la réduction rapide du niveau d'endettement croisé et par ricochet, la durée de la crise du microcrédit au Maroc, comparée à d'autres crises d'impayés (concernant le secteur de microfinance) dans le monde. L'un des coauteurs de cette étude, a pu accéder à cette base des données partagée dans les cadres de ses missions sur la gestion des risques avec l'une de trois grandes AMC. Le Maroc, contrairement à la RDC, dispose d'une base de données d'identification nationale et chaque client a un identifiant unique. La base des données partagée respectait l'anonymat des clients et elle utilisait l'identifiant national comme clé unique.

7.7. AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les changements apportés à la gestion des ressources humaines n'ont pas été évoqués par les IF comme une mesure déterminante prise par suite de la survenue de la crise.

Une IF a indiqué qu'un accent plus important a été mis sur le recouvrement pour le calcul de la prime des agents de crédit. Mais une autre a indiqué que le système de rémunération à la performance des forces commerciales est resté inchangé. En revanche, elle a introduit un bonus spécifique au recouvrement des crédits radiés pour l'ensemble du personnel.

Deux IF ont mentionné avoir dû faire face, au cours des trois dernières années, à des cas de fraude de la part de leur personnel commercial qui obtenait des sommes d'argent conséquentes pour faciliter l'octroi d'un crédit ou l'octroi d'un certain montant de crédit. Dans un cas, la fraude a concerné plusieurs agences et des niveaux de responsabilité élevés. Les deux IF ont bien sûr pris des mesures pour lutter contre ces pratiques. Dans le second cas, cela a entraîné de nombreux licenciements.

16 % des enquêtés de l'enquête quantitative ont au moins une fois dû verser un pot-de-vin pour obtenir un crédit d'une IF. Ce taux reste élevé. Dans une étude menée par l'un des coauteurs conjointement avec le CGAP pour le compte de la BCC en 2013, ce taux était de 17,5 %. Quatre participants aux focus groups se sont plaints de ces pratiques, quelle que soit la catégorie d'IF, et ont indiqué que les montants versés étaient supérieurs à 10 % du montant de crédit. Lorsque des crédits sont accordés à un client alors qu'ils n'auraient pas dû l'être, il arrive plus fréquemment que le client ait des difficultés à rembourser. C'est pourquoi un agent de crédit qui pratique le commissionnement parallèle peut être plus facilement repéré lorsque les crédits d'une IF ne sont pas bien remboursés. Une hausse des impayés due à d'autres facteurs, spécialement la crise économique, peut donc concourir à masquer des pratiques de fraude.

7.8. ACCENTUATION DE LA COLLECTE DES DÉPÔTS

Au Maroc, où la collecte d'épargne n'est pas autorisée pour les IMF, la crise des impayés n'a pas entraîné de diminution des ressources financières disponibles pour le refinancement des encours de crédit, ceci grâce au maintien du refinancement bancaire marocain et au soutien des institutions de financement du développement, locale ou internationales. Un fonds local bénéficiant d'un soutien de grandes institutions financières de développement (Jaida) a joué un rôle prépondérant dans la prise en charge des besoins en refinancement des institutions.

En revanche, dans de nombreux pays ayant connu une crise des impayés, la dégradation soudaine du portefeuille de crédit de l'ensemble des IF finançant les MPME a entraîné une raréfaction des ressources financières de ces IF.

Voici un extrait de l'étude IFC (2014) « Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces » :

Les banques locales, source de financement principale des IMF marocaines, n'ont jamais cessé d'approvisionner le secteur, contrairement à la situation en Inde où, six mois après la crise en Andhra Pradesh, le financement privé issu des banques avait chuté de 85 %, obligeant même les IMF, qui n'étaient pas concernées par la crise, à fortement modérer leurs activités de crédit et à réduire leurs portefeuilles. Dans certains cas, cela a provoqué une hausse considérable des défauts de paiement et d'importantes pertes pour certaines IMF bien au-delà de l'Andhra Pradesh, voire menacé de faire chuter des IMF pourtant bien portantes.

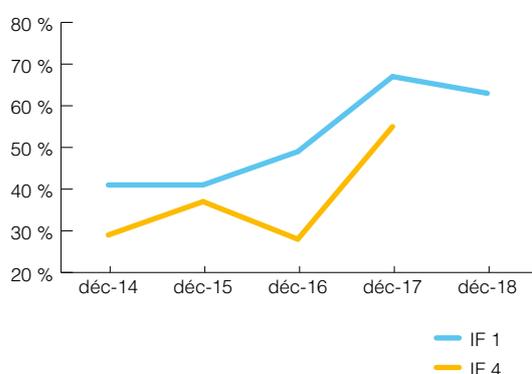
Avant la crise, deux grandes institutions financières s'adressant aux MPME empruntaient largement auprès de nombreuses institutions de refinancement non basées en RDC. Une bonne partie de ces dernières n'ont pas renouvelé leur refinancement entre 2016 et 2018 lorsqu'il est arrivé à échéance. Les deux IF locales ont donc cherché à faire croître les dépôts de la clientèle et elles ont réussi à le faire au-delà de leurs espérances. Aujourd'hui, la marge entre

7. MESURES PRISES PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EN RÉACTION À LA CRISE

les ressources financières et les crédits a augmenté, ce qui les a aidés à faire face à la crise.

Le graphique suivant illustre la part grandissante des encours de dépôts dans le total bilan :

Évolution du rapport, pour deux IF, entre le total des dépôts et le total bilan



Source : FPM

L'augmentation des dépôts a permis d'avoir moins recours aux emprunts commerciaux pour financer l'encours de crédit. Dans le cas de l'IF à la courbe orange, le recours à l'emprunt n'a que légèrement diminué (en % de l'ensemble des ressources) car l'encours de crédit a augmenté (de 13,5 % entre fin 2015 et fin 2017) alors que les fonds propres ont diminué (de 37 % sur la même période).

Évolution du ratio des emprunts commerciaux rapportés au total bilan



Source : FPM

Ces deux IF ont mené plusieurs actions pour augmenter la collecte des dépôts : promotion et amélioration de l'image de l'IF, meilleure rémunération des dépôts à vue et des dépôts à terme, sensibilisation de la clientèle au dépôt auprès de l'IF, ... Par ailleurs, d'après un chef d'agence, les faillites de banques et de COOPEC ayant eu lieu en 2016 ou avant, la confiance revient progressivement chez les clients.

Enfin, elles ont développé leur activité de mobile money (les agences d'une IF sont des agents pour un opérateur télécom offrant la possibilité de transferts et paiements à partir de porte-monnaie électroniques) ou de mobile banking (services offerts par une IF, disponibles pour ses clients à partir de leur téléphone mobile, tels que des mouvements entre le portefeuille de monnaie électronique et le compte courant auprès de l'IF). Or, dans ce cas, l'opérateur télécom doit déposer auprès de l'IF partenaire des dépôts dans un compte séquestre garantissant la totalité du volume des transactions électroniques. Ceci découle du fait que, pour la BCC, les établissements de monnaie électronique EME ne sont pas autorisés à créer de la monnaie. Dans le cas d'une des deux IF concernées, ces dépôts représentent une part très importante des dépôts.

Une troisième IF, dont l'essentiel des activités se situent au Kivu, et qui a fourni de gros efforts de promotion de l'épargne, a rencontré plus de difficultés dans la collecte des dépôts. Il a été remarqué que, depuis la faillite de la BIAC et des grandes COOPEC, des déposants épargnent dans des pays frontaliers. On peut en déduire que compte tenu des tensions politiques à l'approche des élections, les clients des IF ont voulu s'assurer qu'ils auraient accès à leur argent même en cas de guerre civile ou mouvement de manifestation.

8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR



8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

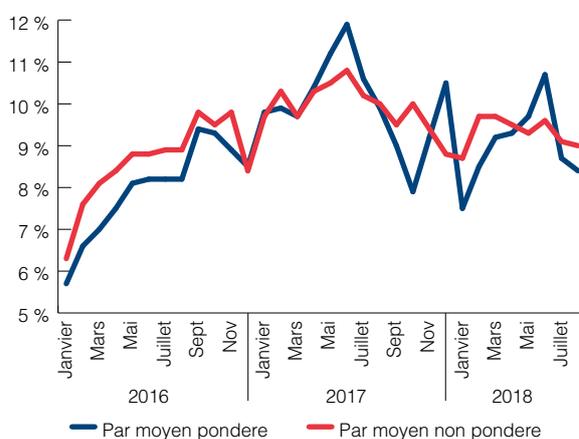
8.1. BILAN ET ANALYSE CRITIQUE DES MESURES PRISES PAR LES IF

Ce chapitre présente un bilan de l'impact des mesures prises par les IF pour faire face à la crise ainsi qu'une analyse critique.

Les mesures prises par les IF viables pour faire face à la crise des impayés ont eu un impact positif sur la progression de l'encours de crédit et l'encours des dépôts, ainsi que sur la qualité de leur portefeuille. Elles leur ont permis de limiter la diminution de leurs fonds propres, voire de les stabiliser. Les IF ont concentré leurs efforts sur les mesures qui pouvaient permettre d'obtenir des résultats rapides et ont, en général, reporté des mesures à caractère d'investissement.

Voici l'évolution du PAR 30 sur les trois dernières années :

Évolution du PAR moyen de 7 institutions financières entre 2016 et 2018

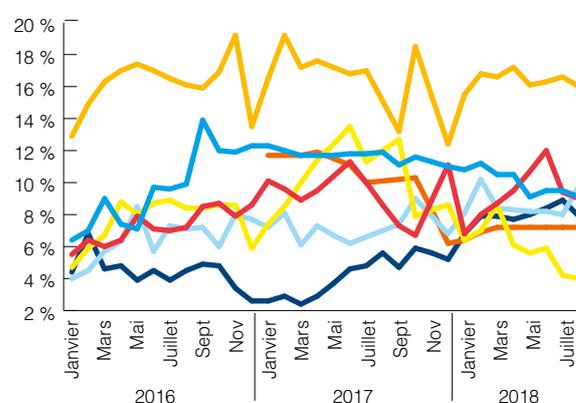


Source : FPM

Les mesures prises par les IFP et décrites dans le chapitre précédent ont-elles eu un impact positif ? Afin de mesurer cet impact, nous présentons l'évolution de trois indicateurs³⁴ majeurs de la santé d'institutions financières : l'encours de crédit, l'encours des dépôts et le PAR 30. Dans les graphiques ci-dessous, les données sont celles d'une COOPEC, de quatre IMF, d'une banque s'adressant exclusivement aux MPME

et d'une banque universelle pour laquelle les PME est un segment de clientèle important. L'ensemble de ces IF représente un échantillon important, en nombre et en taille d'IF, des institutions financières les plus viables qui s'adressent aux MPME.

Évolution mensuelle du PAR 30 de 7 Institutions Financières



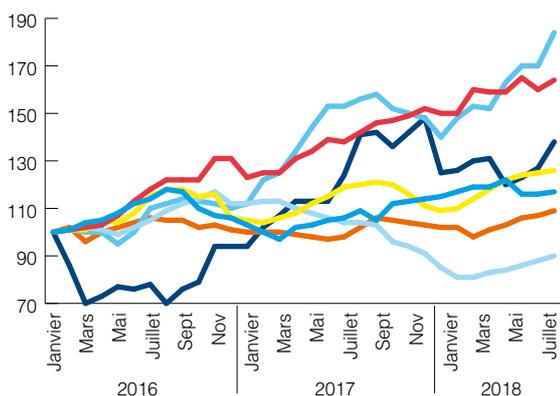
Source : FPM

On constate que le PAR moyen atteint un pic mi-2017, puis baisse en dents de scie et qu'il y a plus d'IF pour lesquelles le PAR est en diminution assez régulière (trois, dont deux IF parmi les leaders) par rapport aux IF dont le PAR est en augmentation régulière (une seule) depuis début 2017. Par ailleurs, les IF passent en général les crédits en pertes en fin d'année. A l'approche de la fin d'année, le PAR 30 comprend de nombreux crédits qui ont plus de 360 jours de retard. Dans le secteur des MPME, on considère qu'il faut viser un PAR 30 inférieur à 5 %. Cependant, dans un environnement économique défavorable comme celui de la RDC durant les années 2016 à 2018, un PAR 30 se situant entre 5 et 10 % peut être considéré comme une bonne performance d'après les études de capitalisation qui ont été produites sur les crises ayant touché d'autres pays. Ainsi, au Maroc, dans un environnement avec un taux de saturation du marché des crédits aux MPME plus élevé qu'en RDC, mais avec un environnement économique plus favorable qu'en RDC, le PAR 30 du secteur de la microfinance est resté au-delà de 10 % pendant les cinq années qui ont suivi la crise de 2007³⁵.

34 Ces indicateurs sont ceux pour lesquels le FPM dispose de données mensuelles

35 Note « Ce que la crise marocaine peut nous apprendre ». CGAP, Juillet 2013

Évolution mensuelle de l'encours de crédit de 7 IF Indice = 100 en janvier 2016



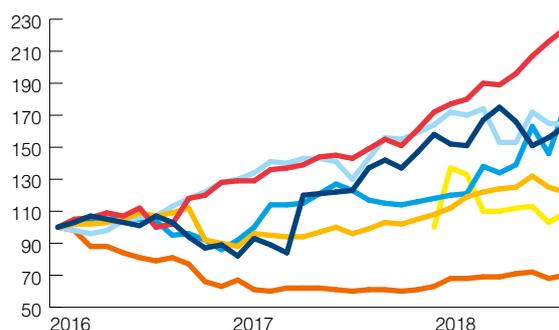
Source : FPM

Pour une grande majorité des IF, l'encours de crédit progresse, mais il progresse lentement en comparaison des années d'avant la crise économique. En général, lorsque le secteur microfinance d'un pays est touché par une crise majeure, on constate une baisse de l'encours de crédit. Ainsi, au Maroc, alors que, malgré la crise des impayés, les principales IF pouvaient continuer à accéder à des ressources financières pour refinancer leur portefeuille, l'encours de crédit représentait en 2012 environ les trois quarts de ce qu'il avait été à son maximum en 2007³⁶.

L'encours des dépôts progresse pour quasiment toutes les IF, avec un facteur de progression en moyenne plus important que pour le crédit et alors que le nombre des points de vente de ces IF n'a pas ou peu augmenté.

Au total, les indicateurs sont en évolution positive pour cet échantillon important d'IF s'adressant aux MPME. Dans un environnement économique qui est resté globalement défavorable sur la période allant de début 2016 à fin 2018, même s'il y a une amélioration progressive³⁷, cette évolution indique **qu'elles ont pris des mesures qui, au total, ont eu un impact positif sur leurs activités.**

Évolution de l'encours des dépôts de 6 IF Indice = 100 en janvier 2016

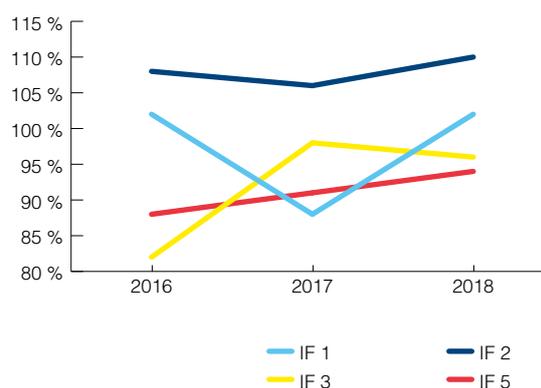


Source : FPM

Nous avons aussi analysé l'évolution des indicateurs de rentabilité, solvabilité et liquidité sur un échantillon plus réduit d'IF³⁸.

Voici tout d'abord un graphique qui montre que, par rapport à 2017, la rentabilité de trois IF sur quatre est en amélioration en 2018 :

Évolution du taux d'autosuffisance opérationnelle de 4 IF



Source : FPM-ASBL

36 Il faut cependant prendre en compte le fait que la fondation Zakoura jadis première IMF par la taille a été la plus touchée par la crise. Même si une partie de son portefeuille a été racheté par la Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit FBPMC, une partie du potentiel d'octroi de crédits de Zakoura a été perdue.

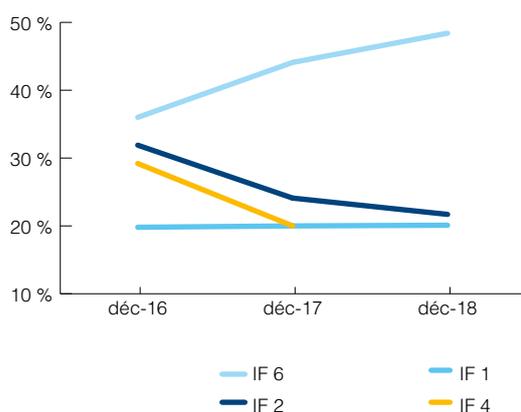
37 Le taux de croissance est estimé à 4 % en 2018, selon la Banque africaine de développement, à comparer avec les 2 % de 2016. Cela reste en deçà des taux de croissance d'avant 2016. D'ailleurs les participants aux focus groups estimaient, en octobre et novembre 2018, qu'il n'y a pas de reprise.

38 Il s'agit des mêmes IF que celles pour lesquelles des graphiques d'évolution de certains indicateurs ont été présentés dans le chapitre sur la description de la crise – institutions de microfinance. Parfois, l'évolution d'un indicateur n'est pas présentée pour telle ou telle IF car les chiffres disponibles ont été jugés non fiables ou parce que la situation d'une IF est trop spécifique.

8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Par ailleurs, le niveau de solvabilité de ces IF est resté à un niveau satisfaisant :

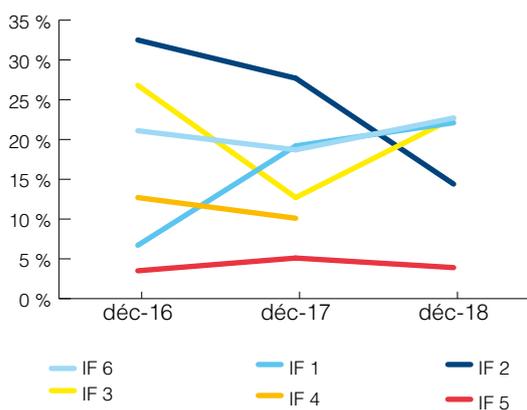
Adéquation des fonds propres pour 4 IF



Source : FPM-ASBL

Les IF de l'échantillon n'ont pas rencontré de difficulté majeure de liquidité :

Ratio de liquidité pour 6 IF



Source : FPM-ASBL

Au total, cet échantillon plus réduit d'IF, principalement des IMF, montre des institutions qui ont réussi à maintenir des niveaux de rentabilité, de solvabilité et de liquidité satisfaisants malgré la crise,

probablement parce qu'elles ont pris des mesures globalement efficaces.

Au cours des trois années passées (2016 à 2018), les IF ont priorisé les mesures ayant un impact à court terme sur leur rentabilité plutôt qu'un impact à long terme. Ces mesures ont été les suivantes³⁹ :

- Intensification du recouvrement
- Durcissement des conditions d'accès aux crédits
- Augmentation de la tarification
- Accentuation de la collecte des dépôts

Les IF ont en général mis entre parenthèses leur plan d'extension géographique, la diversification de la clientèle et l'accroissement de l'offre de produits.

Elles ont eu raison de mener une politique focalisée sur le court terme. Elle a permis de réduire l'impact, sur leurs fonds propres, d'une dégradation de la qualité de leur portefeuille de crédits. Une nouvelle agence n'est en général rentable qu'en cours de la deuxième ou la troisième année. Un nouveau produit consomme du temps au management, temps qui peut être précieux dans une période de crise.

Alors que le développement du secteur et le renforcement de la concurrence devraient conduire à la diminution du coût du crédit, il est normal que, face à une crise comme celle des trois dernières années, les IF soient amenées au contraire à augmenter le coût du crédit afin de compenser les pertes sur crédits beaucoup plus importantes qu'avant 2016 et afin ainsi de préserver leurs fonds propres. L'absence de réglementation sur le taux d'usure a permis aux IF d'avoir la flexibilité d'augmenter leur tarification.

La crise a mis en lumière le danger, pour des institutions financières, à dépendre largement de ressources externes peu stables. La majorité des prêts des institutions financières internationales commerciales ont une maturité de deux à trois ans. En cas de dégradation de la situation financière d'une institution, une partie importante des financements peut ne pas être renouvelée, ceci faisant courir un risque de baisse contrainte de l'encours de crédit, voire de liquidité. C'est particulièrement le cas lorsque les banques ou fonds de refinancement estiment qu'il n'y a pas de visibilité sur une amélioration de la rentabilité d'une institution, comme cela a été le cas

³⁹ En général, pour les autres pays ayant connu des crises d'impayés, ce sont les deux premières mesures qui sont systématiquement indiqués dans la documentation disponible comme ayant été prises par les institutions financières pour faire face à la crise. Dans le cas du Maroc, il faut ajouter l'augmentation importante de la tarification, mais pas l'accentuation de la collecte des dépôts, car les institutions de microfinance n'y sont pas autorisées et elles n'ont pas fait face à un manque de liquidité.

en RDC du fait de la crise économique et politique. Les IF concernées ont su réagir et trouver le moyen de faire croître de façon sensible leurs dépôts.

Dans les pays qui ont connu de graves crises d'impayés spécialement dues à une offre soudaine et abondante de crédit, attestée par le haut niveau d'endettement croisé, la mise en place d'une centrale des risques a été un élément majeur du redressement du secteur car cela a permis de freiner l'endettement croisé et le surendettement. Le fait que l'échange d'informations pour les crédits aux MPME soit encore limité en RDC, s'il constitue un handicap pour les IF dans leurs efforts d'évaluation de la qualité des emprunteurs et de limitation de leur endettement, n'a pas représenté jusqu'ici une contrainte majeure en RDC car il ne s'agit pas d'une crise d'impayés liée à une suroffre de crédit, comme cela a été expliqué dans le chapitre intitulé « La crise des impayés en RDC n'a pas pour cause la saturation du marché ».

Tant que le redressement de l'économie de la RDC n'a pas lieu, il paraît normal que les IF continuent à se concentrer sur les mesures ayant un impact à court terme et ne se lancent pas dans des investissements importants, à moins qu'une IF soit particulièrement solide. Cependant, il semble bien que nous soyons justement en passe d'assister à une sortie progressive de la crise économique : taux de croissance en bonne progression en 2018, taux d'inflation et taux de change USD/CDF stabilisés, sortie de crise politique

8.2. MESURES COMPLÉMENTAIRES À PRENDRE DANS LE COURT TERME

Les institutions financières auraient intérêt, dans une période de crise prolongée, à mettre en place ou renforcer des mesures d'accompagnement de leur personnel directement concerné par le recouvrement des crédits, afin de réduire l'absentéisme, les absences pour congé maladie, les démissions, la baisse de la productivité, voire la fraude. Elles devraient aussi mettre en œuvre plus systématiquement des actions ayant pour but de préserver une bonne relation entre l'institution et un maximum de clients, alors qu'une part importante d'entre eux subissent des refus de crédit ou une forte pression pour le remboursement de leur crédit.

Au cours des entretiens qui ont été menés avec les IF dans le cadre de l'étude, le thème de la gestion des ressources humaines a été relativement peu évoqué par les IF. Pourtant, pour le personnel des IF, la crise des impayés a aussi des conséquences négatives, spécialement pour les agents de crédit, leurs superviseurs, les chefs d'agence et leur hiérarchie directe. Quand les activités des emprunteurs sont impactées négativement par une crise économique, il devient difficile d'obtenir le bon remboursement des crédits. Des agents de crédits et leurs superviseurs peuvent être amenés à passer beaucoup de temps à faire du recouvrement, une activité souvent perçue comme moins gratifiante. Lorsque cette situation dépasse quelques mois, la fatigue s'installe et la motivation baisse. Peut s'ajouter la baisse sensible des rémunérations lorsque les agents de crédits et leurs superviseurs bénéficient habituellement de primes de performance liées aux débloquages de crédit et à leur bon remboursement.

Au Maroc, la gestion des ressources humaines dans un contexte de crise a été un thème particulièrement important pour les institutions financières, qui pendant les années d'avant crise avaient été surtout préoccupées par la croissance très importante du nombre d'agences et le recrutement de personnel. Voici un extrait de l'étude IFC (2014) « Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces » :

Les pressions sur le personnel sont devenues particulièrement vives durant la crise, lorsque les primes (basées en partie sur la performance du portefeuille) ont été réduites précipitamment. Vu le défi grandissant que représentait la gestion des emprunteurs défaillants sur le terrain, la réduction effective du salaire a découragé le personnel. Le changement de la perception de la microfinance dont la réputation d'entreprise sociale avait été minée, a sapé encore plus le moral du personnel. Dans l'une des IMF, cela a résulté en une série de grèves du personnel et de syndicalisation en 2010-2011.

Aussi, quand une crise s'installe dans la durée, il est important que **des mesures d'accompagnement du personnel** touché soient prises. Sans quoi peuvent apparaître plus fréquemment que durant d'autres périodes des phénomènes tels que l'absentéisme, les absences pour congé maladie, les démissions,

8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

une baisse de la productivité, voire des fraudes.

Le fait que les IF rencontrées n'aient pas mentionné cette situation et de telles mesures d'accompagnement ne signifie pas que rien n'ait été fait, mais peut-être que la prise de conscience et les mesures prises n'ont pas été à la hauteur de la situation. Parmi les mesures d'accompagnement des catégories de personnel concernées, on peut mentionner :

- La modification des règles de calcul des primes de performance
- L'organisation du recouvrement en doublon ou en équipe plutôt qu'individuellement
- Le transfert d'une partie de la charge de recouvrement à un personnel spécialisé
- La formation des chefs d'agence dans leur animation d'équipe
- Des contrôles renforcés pour limiter les fraudes

S'il apparaît pertinent que les IF mènent une politique de court terme durant une crise, elles doivent néanmoins faire en sorte que, une fois la crise dépassée, elles puissent se développer dans de bonnes conditions. Une de ces conditions est la **préservation d'une bonne relation avec un maximum de clients possible**.

Durant les trois années passées, beaucoup plus d'emprunteurs qu'avant la crise ont été sous la pression de leur agent de crédit pour rembourser leurs échéances de crédit. Le taux de refus de crédit et le taux de diminution du montant de crédit par rapport au montant demandé par le client ont été sensiblement plus élevés. Il y a donc potentiellement une part beaucoup plus élevée de clients qui peuvent devenir insatisfaits.

Lors des focus groups, un nombre très important de participants s'est plaint des méthodes de recouvrement des agents de crédit et d'autres agents des institutions financières. Voici des extraits qui illustrent ces plaintes :

Exemple 1 : « Avec mon institution, si vous payez bien vous êtes des bons amis. Mais si vous avez des problèmes, ils deviennent des loups, ils vous poussent à vendre votre parcelle. Alors, on s'est très mal séparé parce qu'il se comportait mal ». Exemple 2 : « J'ai apprécié leur manière de traiter les dossiers. Leur mauvais côté, c'est leur brutalité. ». Exemple 3 : « Le problème c'est leur taux d'intérêt et puis des pénalités et surtout qu'ils respectent leurs clients en privilégiant plus la relation. Ils doivent revoir leur politique de recouvrement ». Exemple 4 : « Le bien avec eux est qu'ils se comportaient mal l'argent en temps voulu. Le mal est qu'ils sont intolérants et ils sont brutaux en tout lieu. Même si tu perds un membre de famille, ils viendront te demander d'aller payer leur argent ».

Pour maximiser la satisfaction des clients concernés malgré la nécessité d'octroyer des crédits avec plus de rigueur et de les recouvrer avec succès, les IF peuvent entreprendre plusieurs actions :

- Repenser et réduire la pénalisation des défauts de paiement (intérêts et pénalités de retard), car on passe d'une situation (avant 2016) où une IF devait avant tout sanctionner un manque de rigueur des clients dans le respect de leurs échéances, à une situation (à partir de 2016) où les clients sont majoritairement les victimes d'une crise économique ;
- Former (ou renforcer la formation) les agents de crédit à l'écoute et au respect des clients ainsi qu'au maintien d'une bonne relation malgré le refus de crédit ou le recouvrement d'échéances impayées ;
- Mettre en place un système de traitement des plaintes des clients à deux niveaux : au sein des IF ce qui suppose de former les superviseurs et chefs d'agence à rencontrer des clients mécontents au niveau national : mise en place d'un mécanisme de médiation externe à l'instar par exemple de l'observatoire de qualité des services financiers au Sénégal ;

- Plus généralement, renforcer le système de gestion de la performance sociale, spécialement dans le domaine concerné

8.3. MÉCANISMES À METTRE EN PLACE POUR IDENTIFIER ET COMPRENDRE UNE PROCHAINE CRISE

Afin de reconnaître rapidement une prochaine crise d'impayés massifs, d'en mesurer correctement l'étendue et d'en analyser correctement les causes, la RDC doit se doter d'un mécanisme d'alerte.

Nous recommandons de concevoir et mettre en place **un mécanisme permanent de partage et d'analyse de données en provenance d'un groupe d'IF (ou plateforme)**, permettant une analyse régulière d'un ensemble élargi de données, une diffusion rapide, garantissant l'anonymat des données de chaque IF, et géré par une organisation reconnue pour son professionnalisme. Plus les IF accepteront le partage de données, plus la profondeur de l'analyse sera importante, plus facile il sera d'analyser la crise naissante et plus rapidement il sera possible de réagir à cette crise.

Cependant, compte tenu des réticences possibles des IF à partager un ensemble élargi de données, nous décrivons un mécanisme simple et permanent, qui constituerait le dispositif minimal à mettre en place. Celui-ci serait basé sur la collecte très régulière, auprès d'un ensemble restreint d'IF, de leur PAR 30, dans toutes ses composantes : ville, segment de clientèle, secteur d'activité.

Dans un second temps, une fois une crise identifiée, des méthodes et outils, proches de ceux utilisés dans la présente étude, et d'autres, complémentaires, seraient mis en œuvre pour approfondir la compréhension de la crise, son étendue, ses causes.

Sans que l'on sache encore quand, la crise économique qu'a connue la RDC depuis fin 2015 – début 2016 va s'amenuiser et un nouveau cycle de forte expansion économique accompagnée d'une stabilité macroéconomique aura lieu. Mais celle-ci pourrait aussi être suivie d'une nouvelle crise

économique, régionale ou nationale. Par ailleurs, les IF actuellement présentes en RDC et servant le marché des MPME vont continuer à se développer, d'autres IF vont probablement s'installer. Une saturation du marché du crédit aux MPME, qui a débuté pour certaines cibles de clientèle et dans certaines villes ou certains quartiers, mais qui n'est pas encore très perceptible, pourrait apparaître de manière plus accentuée dans certaines villes ou / et pour certains segments de clientèle. Au final, le secteur du financement de la MPME doit se préparer à une autre crise.

Pour rendre plus pertinentes les mesures qui peuvent être prises face à une crise d'impayés massifs⁴⁰, il est nécessaire que :

- La crise soit identifiée le plus tôt possible
- Les acteurs les plus influents du secteur des services aux MPME se mettent d'accord sur les causes de la crise et son étendue

La présente étude a mis en évidence que l'observation de quelques institutions financières isolées ne permet pas de tirer des enseignements sur une crise qui concernerait une région, une ville, un segment de clientèle, ou le pays dans sa totalité. C'est au contraire, l'observation et l'analyse des données d'un groupe assez élargi d'IF qui permet d'analyser une telle crise. Or, entre la décision de faire réaliser la présente étude et la diffusion des résultats, il se sera écoulé plus d'un an, ce qui est trop long en cas de crise.

Aussi, pour identifier et analyser rapidement une nouvelle crise des impayés, qu'elles qu'en soient les causes, le secteur devrait mettre en place un **mécanisme permanent de partage et d'analyse de données (ou plateforme)**. Pour que la plateforme soit performante, plusieurs conditions devraient être réunies :

- Des IF devraient **accepter de partager des données internes** à une fréquence régulière (au moins trimestrielle), avant **que la crise ne survienne**
- Il n'est pas nécessaire que cela concerne l'ensemble des IF, mais cela devrait concerner des IF représentant au moins 80 % de l'encours de crédits aux MPME, en nombre et en montant
- Le traitement des données devrait être fiable et la diffusion des résultats devrait être rapide

⁴⁰ Nous nous limitons ici à décrire les mécanismes à mettre en place face à une crise d'impayés massifs, quels qu'en soient les causes (saturation du marché, crise économique, mouvement de refus des clients de payer, ...). L'anticipation d'une crise de liquidité, par exemple, est un autre sujet et nécessiterait des mécanismes différents.

8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

- Des mesures devraient être prises et respectées en tout temps afin que l'anonymat des données soit garanti à l'ensemble des IF participantes ; les résultats diffusés ne devraient pas permettre de reconnaître les données d'une IF en particulier
- La gestion des données transmises devrait être assurée par une organisation reconnue pour son professionnalisme et ayant la confiance du secteur

Plus les IF accepteront de partager de données, plus la profondeur de l'analyse sera importante, plus facile il sera d'analyser la crise naissante et plus rapidement il sera possible de réagir à cette crise.

Aussi, les auteurs recommandent qu'une organisation soit identifiée par le secteur pour jouer ce rôle et que cette organisation anime des échanges et réalise des études préalables en vue de la conception et la mise en place d'une telle plateforme.

Bien que les auteurs soutiennent le projet d'une plateforme ambitieuse, la réalisation de la présente étude a montré toute la difficulté à collecter des données auprès des IF (cf. « Limites de l'étude » dans le chapitre « Approche et méthodologie de l'étude »). Nous présentons donc ci-dessous le dispositif minimum qui devrait être mis en place dans les années à venir :

- Un mécanisme d'alerte, simple et permanent (plateforme minimale)
- Un ensemble de méthodes et d'outils, disponibles en cas de fort soupçon d'une crise et de première identification des causes

Mécanisme d'alerte simple et permanent

Le mécanisme d'alerte doit être mis en place en vue de répondre aux questions suivantes, lorsque les soupçons d'une crise naissante apparaissent :

- Est-ce que la crise est nationale, régionale, confinée à une ou certaines villes spécifiques ?
- Est-ce que la crise touche l'ensemble des secteurs d'activité ou seulement certains et lesquels ?
- Est-ce que la crise concerne l'ensemble des segments de clientèle ou seulement certains et lesquels ?
- Quelle est l'étendue de la crise ?
- Quelles sont les causes de la crise ? Compétition accrue entre IF et saturation du marché, crise économique internationale ou nationale ou régionale, montée de l'insécurité, ... ?

Pour ce faire, nous recommandons qu'un organisme collecte régulièrement un certain nombre de données en provenance d'un échantillon d'institutions financières, pour élaborer et diffuser un ensemble d'indicateurs.

Il est essentiel que :

- **L'anonymat des données** soit respecté pour que les institutions financières concernées soient encouragées à transmettre leurs données très régulièrement sur une très longue durée
- **La publication des indicateurs soit faite très rapidement** (par exemple le mois M+2 pour des données à la fin de mois M)

Pour ces deux raisons, nous recommandons de suivre **un seul indicateur de base, le PAR 30**, mais dans toutes ses composantes : ville, segment de clientèle, secteur d'activité. La fréquence de déclaration pourrait être mensuelle ou trimestrielle. Préalablement à la mise en place du mécanisme, des normes devraient être définies :

- Il nous paraît important que deux types de PAR soient suivis : le PAR en moyenne pondérée (classique) et le PAR en moyenne non pondérée, chacun apportant des informations spécifiques
- Quelles villes seraient concernées ? les IF devraient-elles transmettre le PAR de chaque agence d'une ville ou le PAR de l'ensemble des agences d'une ville ? Il nous semble intéressant de segmenter la ville de Kinshasa en quatre à cinq groupes car, en cas de saturation progressive du marché de la ville de Kinshasa, cela permettrait de mieux anticiper
- Quelles tranches de montant de crédit retenir pour approcher la notion de segment de clientèle ? (A partir du moment où les définitions de segments de clientèle sont différentes d'une IF à l'autre). Comment traiter les crédits de groupe ? Faut-il distinguer les crédits aux MPME des crédits aux particuliers ? ...
- Un travail de fond devrait être entrepris pour analyser comment obtenir un PAR pour des secteurs d'activité ou des regroupements de secteurs d'activité (parfois les IF n'ont pas de telles statistiques ou ne les produisent pas fréquemment ; et souvent elles n'ont pas la même nomenclature)

Un groupe d'IF, toujours les mêmes, représentant au moins 80 % des encours de crédit aux MPME en nombre en montant, devraient constituer une base suffisante. Ces IF devraient être des IF avec plusieurs agences, performantes, viables, afin d'exclure assez

largement les dégradations de portefeuilles liées principalement à des causes internes. Il faut un engagement des IF à communiquer rapidement et sur une longue durée leurs données. **Cet engagement pourrait avoir des contreparties, par exemple le fait que seules ces IF pourraient être destinataires de la diffusion des résultats.**

Méthodes et outils d'analyse approfondie

Une fois qu'une crise a été mise en évidence et que son étendue a été cernée par le mécanisme d'alerte, d'autres outils et méthodes peuvent être utilisés pour affiner la mesure de son étendue, mieux comprendre les causes de la crise et préparer les mesures à prendre pour y faire face.

La présente étude a mis en œuvre certains de ces outils et méthodes. Il en existe d'autres. Le tableau ci-dessous recense les différents outils et méthodes (en colonnes) et indique s'ils sont utiles pour chacun des objectifs listés.

Légende des outils et méthodes :

- EQ : Enquête quantitative. Enquête effectuée auprès d'un échantillon de MPME autorisant un traitement statistique
- ENT : Entretiens effectués avec des cadres dirigeants d'IF
- FG : Focus Groups avec des MPME

- IND : Calcul de la valeur d'une batterie d'indicateurs, sur une certaine durée, par mois, trimestre ou année, au niveau national et par ville, pour différentes tranches de crédit, à partir des données provenant des IF
- CR : Utilisation des données de la centrale des risques pour mesurer l'endettement croisé pour différents ensembles de MPME (villes, tranches de montant de crédit, périodes de déblocage, éventuellement secteurs d'activité)
- PBD : Partage de base de données clients anonymisées par l'ensemble des IF offrant du crédit sur le secteur considéré
- AG : Analyse générationnelle. Mesure de l'évolution de la qualité du portefeuille pour une vague donnée de crédits (on isole les crédits débloqués de telle date à telle date et observe comment cet ensemble de crédits a évolué dans le temps)

Prévention d'une crise provoquée par la faillite d'une grande institution financière

Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur la crise ayant pour manifestation l'augmentation des impayés. Les faillites et tensions de liquidité observées spécialement pour le secteur de COOPEC de 2013 à 2016 ne constituent pas l'objet de notre étude.

La prévention de la faillite d'une grande institution financière relève d'une autre problématique. Elle concerne principalement les autorités de supervision du secteur financier.

Méthodes et outils d'analyse approfondie d'une crise

Objectifs ↓	Outils et Méthodes →	EQ	ENT	FG	IND	CR	PBD	AG	CP
Evaluer le niveau de saturation d'une ville / d'un quartier / d'un marché ou d'un segment ou de secteurs d'activité		●	●	●	●	●	●	●	●
Mesure de l'endettement croisé dans une ville, un quartier ou un grand marché		●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluer l'impact d'une crise économique nationale ou régionale sur les MPME		●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluer l'impact d'une crise économique nationale ou régionale sur l'offre de services aux MPME, spécialement le crédit		●	●	●	●	●	●	●	●
Affiner l'étendue d'une crise		●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluation du surendettement		●	●	●	●	●	●	●	●

8.4. MESURES À PRENDRE AFIN DE RENFORCER LA RÉSILIENCE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit comment une prochaine crise des remboursements pourrait être identifiée dès que possible et analysée. Cette phase de diagnostic est nécessaire pour ensuite cerner les mesures à mettre en place pour réduire l'impact de la crise.

Avant que cette nouvelle crise ne se déclare, les IF doivent aussi, durant une période économique favorable, prendre un certain nombre de mesures pour augmenter leur capacité à résister à une crise :

- Diversifier leurs services et étendre leur réseau
- Augmenter leur capacité à résister aux conséquences de pertes

Le secteur des services aux MPME peut aussi s'organiser pour prévenir une crise liée à une saturation du marché des crédits aux MPME.

Le secteur des services aux MPME peut s'organiser pour prévenir une crise liée à une saturation du marché des crédits aux MPME en se dotant d'une centrale des risques performante, en organisant de vastes campagnes d'éducation financière, en sensibilisant les agents de crédit au danger du surendettement.

Les institutions financières doivent, durant une période économique favorable, diversifier leurs services, étendre leur réseau, augmenter sensiblement leur solvabilité et conduire une stratégie leur permettant de stabiliser leurs ressources financières.

Prévention de la saturation du marché

Comme mentionnée précédemment, la mise en place du mécanisme d'alerte devrait être un premier moyen de prévention, car, non seulement il devrait pouvoir renseigner sur l'arrivée d'une crise liée à la saturation du marché, mais aussi, il peut permettre d'enregistrer les signes avant-coureurs d'une crise. Il est rare que la saturation touche en même temps toutes les villes d'un pays, tous les segments de clientèle et tous les secteurs d'activité. Au contraire, la saturation est le plus souvent progressive. Cela doit s'observer dans l'évolution du PAR 30 par ville, par tranche de crédit et par secteur d'activité. L'analyse de ces indicateurs doit aider les IF à surveiller et limiter leur offre de crédit dans les zones et segments les plus saturés ainsi qu'à s'orienter vers les zones moins saturées.

La mise en place d'une centrale des risques est l'outil le plus efficace pour lutter contre la saturation du marché. Une centrale agit à deux niveaux :

- Elle permet aux institutions financières de tenir compte des dettes déjà contractées par un demandeur de crédit dans l'évaluation du montant maximal de crédit à accorder ; elle concourt ainsi à réduire le surendettement
- Elle permet aux institutions financières d'éviter de prêter aux emprunteurs déjà en impayé, responsabilisant ainsi les prêteurs et les emprunteurs

Pour qu'une centrale des risques soit efficace, il faut plusieurs conditions, notamment celles-ci :

- Chaque individu ou société doit pouvoir être identifié avec certitude
- La centrale des risques doit recenser aussi bien les octrois que les impayés
- Il faut que les IF (ou au moins celles représentant 95 % du marché et plus) « jouent le jeu » et déclarent systématiquement les octrois de crédit et les impayés
- Toutes les MPME doivent être concernés, y compris celles demandant et accordant à de petits montants de crédit
- La centrale doit être d'une utilisation aisée, être accessible à la consultation en permanence
- Elle doit avoir des procédures normalisées de mise à l'index
- Avec le temps, elle doit offrir des services à valeur ajoutée (par exemple un scoring) et permettre la consultation par les clients des IF

Des solutions palliatives à l'absence d'une carte d'identité nationale (évoquée dans le chapitre précédent) sont possibles. Elles peuvent consister à créer un identifiant sur la base d'un algorithme de concaténation des données nom, post nom et prénom, date de naissance, lieu de naissance, lieu de résidence ainsi que le croisement de ces données avec celles provenant des sociétés de télécommunication, la SNEL pour les factures d'électricité et la Regideso pour les factures d'eau.

L'importance de la mise en place d'une centrale des risques est soulignée fréquemment dans la documentation disponible pour d'autres pays qui aborde la prévention des crises liées à la saturation du marché.

Voici un extrait de la note CGAP N° 61 (2010) « Croissance et vulnérabilités en microfinance » :

Les centrales des risques sont une composante essentielle de l'infrastructure de marché pour la microfinance. Les centrales de risque ne peuvent empêcher, à elles seules, les défauts de remboursement des crédits, mais elles sont des instruments clés pour améliorer la gestion du risque de crédit et de l'endettement croisé.

La problématique de la centrale des risques devient encore plus pertinente compte tenu des projets de lancement de crédits numériques qui sont en gestation en RDC et qui ont le potentiel d'atteindre très rapidement des millions d'emprunteurs dans le pays.

Dans le même ordre d'idée, les IF forment leurs agents de crédit à analyser le risque et à prendre en compte l'endettement des demandeurs de crédit. Mais les messages des formations initiales sont parfois oubliés ou minorés et la pression des objectifs de décaissement peut modifier les comportements des agents de crédit. Aussi, les IF doivent régulièrement sensibiliser les agents de crédit au danger du surendettement en organisant des séances de partage d'information, en prenant du recul sur l'activité quotidienne, en incitant à une vision à moyen terme. Elles doivent aussi ajuster leurs mécanismes de rémunération à la performance pour les adapter au contexte.

Les IF doivent limiter leur offre de crédit dans les zones et segments saturés, comme précisé plus haut. Il faut aussi donner la capacité aux MPME de mieux gérer leur endettement, de devenir plus matures, plus prudents qu'elles ne le sont parfois. C'est toute l'importance **des programmes d'éducation financière**.

Enfin, il faut veiller à ce que la réglementation permette aux institutions de microfinance et aux COOPEC, lorsqu'elles en ont la capacité et la solidité, d'offrir des services de plus en plus étendus, afin qu'elles ne soient pas contraintes à tirer l'essentiel, voire la totalité de leurs revenus de l'activité crédit.

Diversification des services et extension géographique

Le fait que les revenus d'une IF proviennent en totalité ou en quasi-totalité de l'activité crédit la rend plus vulnérable dans le cas d'une crise des remboursements. Une IF a donc intérêt à élargir sa gamme de services, notamment son offre de moyens de paiement. Les plus grandes IF s'adressant aux MPME ont commencé à tirer des revenus importants d'autres services que les crédits : cartes bancaires, sms banking, mobile money, mobile banking, réseau d'agents ...

La diversification des services a d'autres avantages : elle permet d'avoir une relation globale avec les clients, de détenir un ensemble étendu d'informations sur le client et son entourage lors de l'instruction d'une demande de crédit ou en conseillant le client dans l'utilisation d'un service. Plus un client utilise de services diversifiés auprès d'une IF, plus il sera fidèle et sera incité à rembourser son crédit, même en cas de difficultés.

Par ailleurs, les crises touchent souvent les villes de façon différenciée. L'ouverture d'agences dans plusieurs villes augmente ainsi la probabilité qu'une partie du réseau d'agences ne soit pas touchée ou moins touchée par la crise. Il y a une forte probabilité pour que, lorsqu'une crise liée à la saturation du marché se fera sentir, elle commence par les villes de Kinshasa, de Goma et de Bukavu. Des villes importantes sont encore peu desservies par les IF à ce jour. Il y a donc une opportunité, pour les IF, à s'implanter dans les villes moins desservies de RDC.

8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Augmentation de la capacité à résister aux conséquences de pertes

En temps de crise grave, la plupart des IF subissent des pertes. Si l'IF n'a pas de marge importante en termes de solvabilité, elle peut ne plus respecter la norme de solvabilité et rencontrer des difficultés avec la BCC, les prêteurs, les grands épargnants et d'autres partenaires. Cela peut aussi conduire à une crise de liquidité.

Aussi, lorsque le contexte en termes économiques et de concurrence est favorable, les IF doivent augmenter leur solvabilité et atteindre un niveau qui les protège en cas de crise. Ce niveau est variable d'une institution à l'autre. Plus une IF est vulnérable, plus elle doit viser un niveau élevé de fonds propres.

Comme il a été décrit dans le sous-chapitre « Accentuation de la collecte des dépôts », certaines IF ont réduit leur niveau d'endettement, durant la crise, du fait du non-renouvellement de lignes de crédit par certaines institutions de refinancement. Elles ont réussi, parallèlement, à accroître très fortement leurs encours de dépôts, ce qui leur a permis de continuer à financer leur portefeuille de crédit sans contrainte de ressources financières. Elles ont bénéficié d'un contexte favorable à la collecte de dépôts⁴¹.

Cependant, le contexte pourrait se révéler moins favorable lors d'une prochaine crise. Dépendre largement de ressources financières peu stables comme se sont révélées l'être les emprunts auprès de certaines institutions financières internationales fait courir le risque d'une baisse accentuée et soudaine du portefeuille de crédit, donc des revenus, voire d'une crise de liquidité. Les IF doivent donc mettre en place une **stratégie leur permettant de stabiliser leurs ressources financières**, même en cas de crise. Le développement progressif d'un **modèle plus inclusif**, s'adressant à plusieurs cibles de clientèle, avec des services étoffés et dans plusieurs villes de la RDC, est probablement la réponse pour un nombre important d'IF.

8.5. SYNTHÈSE DES MESURES À PRENDRE ET RESPONSABILITÉS

Les tableaux suivants listent les « mesures à prendre » qui ont été recommandées dans le chapitre « Enseignements tirés et recommandations pour l'avenir ». Il indique à quelles échéances devraient être prises ces mesures et quels sont les acteurs qui devraient, à priori, être prioritairement impliqués dans leur mise en œuvre.

Mesures à prendre	Echéance	IF	Etat	BCC	Appui
1. Mesures complémentaires					
Mmesures d'accompagnement du personnel de chaque IF		X			
Préservation d'une bonne relation avec la clientèle malgré les actions de recouvrement et la restriction de l'accès au crédit		X			
Refonte et réduction des systèmes de pénalisation des défauts de paiement de chaque IF		X			
Formation (ou renforcement de la formation) des agents de crédit à l'écoute et au respect des clients	En temps de crise, à court terme	X			
Mise en place d'un système de traitement des plaintes – au niveau des IF		X			
Mise en place d'un système de traitement des plaintes – au niveau national			X		X
Renforcement du système de gestion de la performance sociale de chaque IF		X			X

41 La faillite des grandes COOPEC et de deux banques a poussé des membres des COOPEC à déposer leurs liquidités dans d'autres institutions, l'accroissement du volume des transactions de mobile money et mobile banking ont augmenté le dépôt de garantie des opérateurs de téléphonie mobile dans ces institutions financières

Mesures à prendre	Echéance	IF	Etat	BCC	Appui
2. Mécanismes à mettre en place pour identifier et comprendre une prochaine crise					
Mise en place d'un mécanisme permanent de partage et d'analyse de données (ou plateforme)	Durant les prochaines années	X			X
Animation du secteur et réalisation des études préalables en vue de la conception et la mise en place d'une telle plateforme					X
Actions découlant du résultat de ces échanges et des études		X			X
Développement de méthodes et outils d'analyse approfondie					X

Mesures à prendre	Echéance	IF	Etat	BCC	Appui
3. Mesures à prendre afin de renforcer la résilience des institutions financières					
Cconception et mise en place (ou amélioration) d'une centrale des risques performante				X	X
Organisation de vastes campagnes d'éducation financière	Après la fin de la crise actuelle des impayées		X		X
Sensibilisation des agents de crédit au danger du surendettement		X			
Diversification des services		X			X
Extension géographique des IF dans les zones moins desservies		X			X
Augmentation sensible de la solvabilité (au cas par cas)		X			
Conduite d'une stratégie permettant de stabiliser les ressources financières de chaque IF		X			X

Légende des titres de certaines colonnes des tableaux :

- IF : institutions financières
- Loi : législateurs
- BCC : Banque Centrale du Congo
- Appui : Organismes d'appui au secteur financier, associations professionnelles, projets intervenant dans le secteur financier, bailleurs (intervenant en direct ou à travers les organisations citées)



FPM ASBL, 17, Avenue Kauka Q/Batetela, Commune de la Gombe.

Kinshasa / République Démocratique du Congo

Tél: +243 (0) 992 006 139

Site Web: www.fpm.cd

