



Nous dédions ce travail de thèse à l'intention de nos parents et FAMILLE
BORGES



REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de nos Parents :

DOS REIS BORGES PEDRO EURICO CALVAO.
BORGES FILOMENA CARDOSO LOPES IMPERIAL.

Aussi nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont supervisés :

Surtout avec la collaboration de TIA VEHI PASCAL & KOUASSI AKE

LE PREAMBULE

La Micro finance qui se définit par l'offre de services financiers (épargne, crédit, assurance, etc.), à destination des plus pauvres. S'adresse à des personnes à faible revenu, n'ayant pas accès aux institutions financières classiques et sans activité salariale régulière.

Elle existe depuis sous la forme de pratique ancestrale des susus au Ghana, des CHIT FUNDS en Inde, des TANDAS au Mexique, des CHEETU AU SRI LANKA, des MERRY-GO-ROUNDS au Kenya, des tontines dans les pays d'Afrique de l'Ouest, des PASANAKU en Bolivie

De la même façon, il y eut Lorenzo Tonti⁸ appelé en France en 1653 par Mazarin, puis Jonathan Swift a qui l'on doit, à l'aube du XVIII^e, le développement d'un système mutuel de crédit dont allait bientôt bénéficier près de (20%) de la population irlandaise au milieu du XIX^e siècle.

C'est à cette époque et jusqu'à la fin du XIX^e que d'autres mécanismes de la « finance sociale » voient le jour, d'abord en 1870, en Allemagne, sous l'impulsion de FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN qui met au point des services à destination de la population et des petits entrepreneurs ruraux, puis très vite en Indonésie, où voit le jour en 1895 la puissante BRI (BANK RAKYAT).

Ces premiers balbutiements de la micro finance se propagent ensuite en Amérique Latine sous forme d'investissements (début du XX^e) dégénérant peu à peu en étatisation forcenée (milieu du XX^e).

Les années 70 sont ensuite celles de l'expérimentation qui conduiront peu à peu à la naissance de structures informelles de plus en plus spécialisées : c'est l'émergence des IMF (Institutions de Micro Finance), dont l'évolution dans les années 80 et 90 a permis le passage de la seule offre de micro crédit à une micro finance multiforme.

C'est l'aventure qu'ont ainsi suivie la GRAMEEN BANK dès 1983 au Bangladesh (dont la création, pionnière en la matière, a motivé celle d'autres établissements bangladais : la BRAC, l'ASA ou l'influent centre pour le développement humain : PROSHIKA).

Nous comptons également l'Inde dès 1972 avec une banque coopérative (SEWAB ou SELF-EMPLOYED WOMEN ASSOCIATION BANK) ; le Brésil

(ACCION INTERNATIONAL) qui inspirera la création de BANCOSOL dès 92 en Bolivie.

L'objectif proclamé lors du premier sommet en 1997 était d'accorder des crédits à "100 millions de familles parmi les plus pauvres du monde, particulièrement les femmes" avant 2005.

Objectif atteint et confirmé puisque la micro finance est devenue un enjeu mondial du développement, un outil incontournable dans la lutte contre la pauvreté, notamment contre "l'apartheid bancaire" (selon MUHAMMAD YUNUS « Fondateur de la GRAMEEN BANK »), au point que l'ONU ait décrété 2005 "année internationale du micro crédit".

A la suite du succès et de l'institutionnalisation de la GRAMEEN BANK, programmes internationaux, banques mutualistes, associations, ONG humanitaires ou de développement se sont lancés dans la micro finance. Le désengagement de l'Etat ainsi que la préférence accordée au secteur privé et aux financements locaux ont contribué à l'essor des institutions de micro finance .

Bien que cela soit des plus avant coureurs, **un paradoxe général de gestion** auquel une IMF semble être confrontée subsiste celui de vouloir concilier sa mission sociale première (soutenir les exclus de système bancaire -ou d'assurance- classique) à une "obligation" de pérenniser son action ; ce qui implique souvent des objectifs d'efficacité, voir de rentabilité.

En ce début du IIIème Millénaire, elle est perçue non seulement comme un outil générateur de richesse, mais aussi comme une stratégie de développement durable des pays en voie de développement plutôt qu'une panacée à la lutte contre la pauvreté, analyse ressortie du récent **sommet mondial sur le micro crédit, tenu à Halifax en novembre 2006.**

Dans ces pays en développement, des questions se posent aujourd'hui comme Comment investir dans une petite affaire si l'on n'a accès à aucune source de financement ; prendre en main son propre développement si l'on ne dispose d'aucune option raisonnable pour gérer le peu de revenu que l'on a une majorité de la population, qui n'a pas accès aux banques. ?

La micro finance se donne justement pour objectif d'y répondre et comblé le fossé entre l'essentiel de la population – les paysans, les familles des milieux

pauvres et populaires des villes, les petits entrepreneurs du secteur informel – et les établissements financiers du secteur formel.

Les banques les voient comme des clients peu rentables et extrêmement risqués. En retour, ceux-ci sont conscients que les banques, trop formelles, trop distantes, trop prudentes, sont inadaptées à leurs besoins.

En s'appuyant sur l'initiative individuelle et communautaire, sur la volonté des gens de gérer rigoureusement leur argent, d'entreprendre une activité et d'assumer le remboursement de leurs prêts .la micro finance prend le contre-pied e L'ÉTAT PROVIDENCE, et enfin n'enferme pas le capital humain dans une logique d'assistanat.

SOMMAIRE

La micro-finance ou l'ensemble de services financiers de proximité , aux communautés ayant de micro activité ou projet économique, est une véritable modernisation de tradition séculaire de finance informelle , servant de rempart a la finance directe , a l'intermédiation financière informelle ainsi que la thésaurisation.

Aussi, ces institutions se caractérisent, non seulement par leur proximité par rapport à leur clientèle, leur couverture national et flexibilité dans les procédures d'octroi et de recouvrement .

Pour la plupart créées à l'initiative de projets de développement, elles doivent survivre au retrait de l'opérateur. Les rendant indispensables au développement social et économique tout en ayant cette capacité à s'adapter en permanence aux besoins des populations, participant au plus près de celles-ci à l'essor local.

L'enjeu du secteur revient donc pour les institutions sur leur capacité à inscrire leur action dans la durée. Pour ce faire, la fin de l'approche projet est un objectif de taille aux IMF depuis une dizaine d'années ainsi les interventions se sont, de plus en plus, orientées vers la construction d'institutions pérennes, Occultant, les problèmes organisationnels de fonds, de gestion efficiente du patrimoine face a tout événements susceptibles de mettre en péril l'activité.

Pour ce faire, l'essentiel que nous tacherons de dégager sur les risques qui peuvent toucher les institutions de micro finance montre que ces risques sont nombreux et diversifiés qu'il faut savoir lier avec l'information qui concerne l'environnement de l'entreprise, tant au niveau général (lois, règlements,) qu'au niveau spécifique (clients, fournisseurs, salariés,) permettront de nous orienter vers une minimisation des incertitudes.

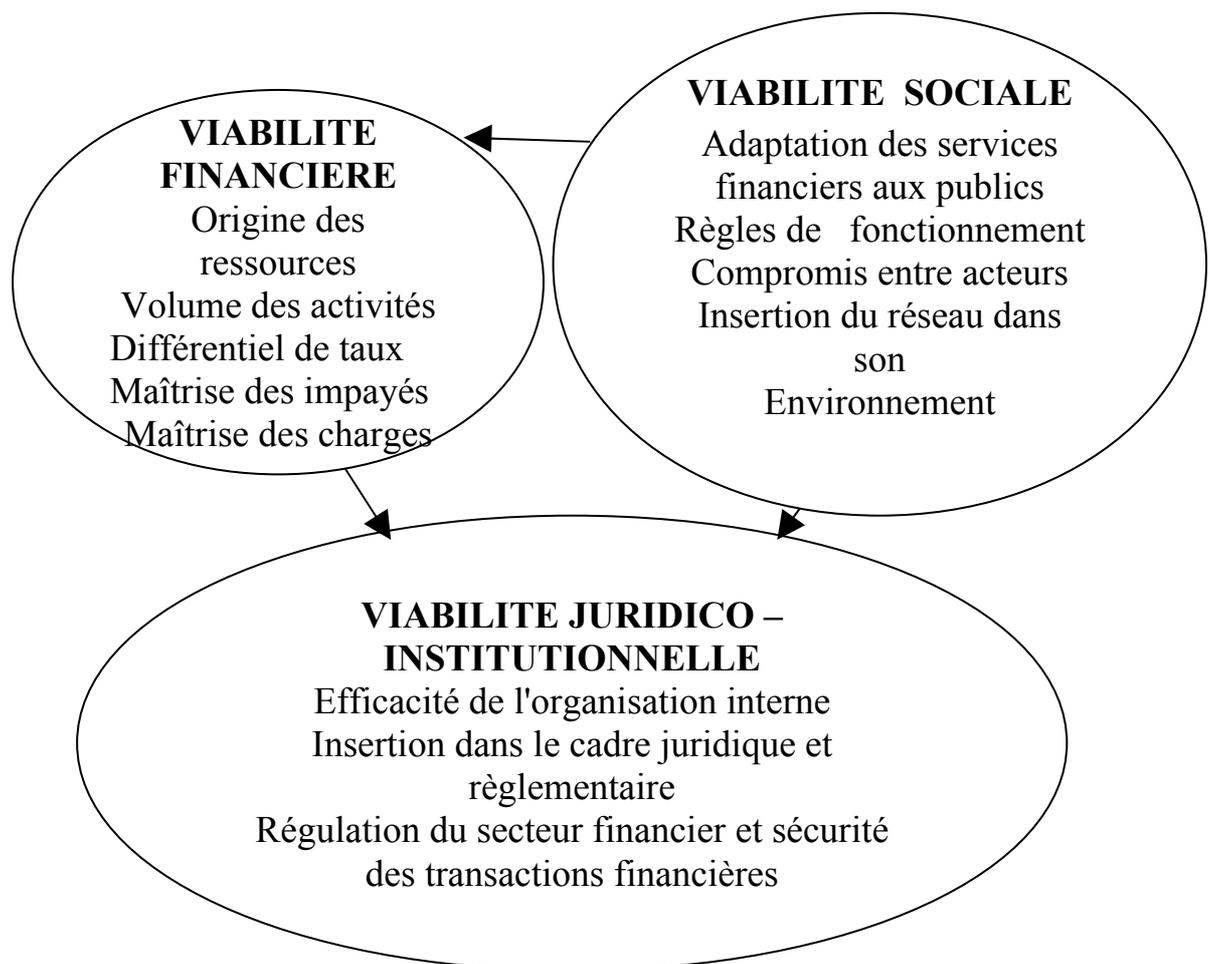
Ainsi, La gestion des risques demeure au quotidien des préoccupations des IMF, qu'elles soient rurales ou urbaines. Et les risques sont divers, nombreux et sont fortement dépendants les uns des autres, ce qui oblige les IMF à envisager des compromis qui ne sont pas évidents à identifier et à gérer, compte tenu de leurs spécificités et ce, bien que la complexité de l'environnement (économique-social et culturel) ait tendance à l'amplifier.

Toutefois, un principe fondamental mérite d'être énoncé, la non existence du risque zéro ou même aucun suivi strict du processus itératif de gestion des risques ou en perpétuel mouvement ou même une méthodologie rigoureuse que nous brandirions, ne saurait être une réponse adaptée aux différences contextuelles qui ont fait naître et développer ce secteur.

Raison pour laquelle, dans un deuxième temps, un véritable changement de perspective implique de s'intéresser aux différentes conditions de viabilité et de succès de l'organisation proposée implicitement sous forme de réseaux de micro finance, qui leur permettent de subjuguier ces risques conjugués en garantissant la prospérité de celles-ci.

En effet, c'est cette exigence professionnelle qui devient de plus en plus apprenante qui nous pousse à s'appuyer sur d'autres conditions de viabilité, internes comme externes et d'aller au delà en général, d'une analyse de la pérennité qui se limite à l'étude des conditions de l'équilibre financier et aux formes de sa reconnaissance juridique.

Ainsi, le cadrage général suivant, permet d'affiner les concepts utilisés et de dégager leurs implications opérationnelles et stratégiques :



Des lors, il nous apparaît évident que la viabilité et la pérennité sous jacente a la capacité des cadres de demain d'identifier a posteriori les risques auxquels est soumise leur activité, le tout a l'aide de quelques modestes suggestions.

PREMIERE PARTIE :
L'IMPORTANCE DE LA MICRO
FINANCE

CHAPITRE I : LE CONTEXTE DU MICRO CREDIT

SECTION 1 : INTRODUCTION AU SECTEUR INTERMEDIAIRE

DEFINITION : L'activité de micro crédit consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des entrepreneurs ou des artisans qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques.

Aussi, c'est en Asie que le micro crédit a le plus progresser grâce à un contrôle mutuel et les réunions publiques hebdomadaires qui renforcent le sens de la discipline du remboursement et améliore la transparence des activités des emprunteurs

Cette approche utilisée avec succès par la GRAMMEEN BANK de MUHAMMAD YUNUS permet de réduire les risques d'impayés.

Ces objectifs sont d'insérer, à travers l'appui à la création d'activités d'auto emploi, les populations pauvres dans le circuit économique de leur pays (=> **moteur de croissance économique**) ainsi que de rechercher l'Equilibre **et la viabilité** des Instituts de Micro fiance (IMF).

1.1 LE DOMAINE DE DEFINITION DU MICRO CREDIT

Parmi les multiples contraintes auxquelles sont confrontées les classes moyennes et les micro entreprises réside dans la difficulté d'accès à des sources de financement extérieures représente encore aujourd'hui une entrave principale à leur bon développement.

Elles ont en effet besoin d'un capital suffisant pour financer leurs équipements, leurs achats de fournitures, de matières premières, etc. Cependant, ce capital leur a longtemps fait défaut, car les petites sommes demandées par ces micros entrepreneurs, se caractérisaient par l'absence de garanties et bien souvent la nature risquée du projet rebutait les banques commerciales traditionnelles.

C'est pourquoi, *différents intermédiaires financiers spécialisés* dans l'attention à ce type de clientèle ont vu le jour. Ces intermédiaires sont souvent qualifiés d'institutions de micro finance ou (IMF).

Leur rôle consiste à offrir des (services financiers de base épargne, crédit, assurance, transfert de fonds, etc.), aux montants réduits, à des populations pauvres afin de leur donner la possibilité d'investir et de se prémunir en cas de coups durs (conditions climatiques défavorables, dépenses imprévues liées à une maladie ou à la perte de biens, etc...).

1.2 L'HISTORIQUE DU MICRO CREDIT

On peut trouver des origines anciennes dans les mutuelles de crédit agricole créées en Europe à la fin du XIX siècle Le système a été repris, adapté puis développé par le professeur d'économie MUHAMMAD YUNUS au cours des 30 dernières années.

En 1976, le Pr. YUNUS crée la GRAMEEN BANK, organisme qui propose des prêts aux plus pauvres du Bangladesh., en accordant environ 3 milliards d'euros de crédits à plus de (2,4) millions d'emprunteurs.

Depuis 1999 la méthodologie de crédit adoptée par les institutions de micro finance prend de manière croissante la forme d'un produit individuel flexible, ressemblant plus aux produits bancaires classiques. La forme choisie à l'origine était basée sur la méthodologie de crédit collectif, utilisant les mécanismes de caution solidaire et la supervision des pairs pour couvrir le risque de crédit.

Les Nations unies ont décrètent 2005 année internationale du micro crédit. Le 13 octobre 2006, la mise en place et le développement à grande échelle de ce système ont été récompensé par le prix Nobel de la paix attribué conjointement au Bangladesh MUHAMMAD YUNUS et à la banque qu'il a crée.

1.3 APERÇU DES FORMES DE MICRO CREDIT

▪ *LE MICRO CREDIT PERSONNEL*

Le Micro crédit personnel ou individuel est destiné à favoriser la création de micro entreprises formelles, contrairement au micro crédit solidaire qui s'adresse principalement à l'informel. Il se préoccupe d'une évolution des bénéficiaires du micro crédit vers le formel.

Cependant, il s'adresse à une population disposant de biens à mettre en gage. N'ayant pas vocation à se substituer aux prêts à la consommation classiques ou aux dispositifs d'aide sociale. Il ne peut servir qu'à combler des découverts, à racheter des dettes, ou à créer une entreprise.

▪ *LE MICRO CREDIT PERSONNEL GARANTI PAR LA BANQUE*

Le micro crédit personnel garanti est un nouvel outil au service de l'insertion économique des particuliers, exclus du crédit bancaire, en appui des politiques locales de développement.

Le dispositif repose sur une méthode d'intermédiation qui met en relation des établissements bancaires, des travailleurs sociaux ou des bénévoles, membres de réseaux d'accompagnants. L'objectif est de renouer des liens entre la banque et les publics qui en ont été exclus.

Chaque établissement de crédit est agréé par un fonds de cohésion sociale et la plupart des réseaux de l'accompagnement sont partenaire de la caisse des dépôts.

L'objet des prêts doit présenter un rapport avec un projet personnel, un parcours d'insertion, l'accès ou le maintien dans le logement, l'emploi. Sont exclus les achats immobiliers et les restructurations de dettes.

- *LE MICRO CREDIT PME*

L'octroi de crédits rotatifs permet la mise en place d'activités génératrices de revenus favorisant par la suite l'autonomie des bénéficiaires. Le prêt est remboursé par le cercle des bénéficiaires de l'opération qui pourra s'élargir en une gamme variée d'activités en milieu rural pour se développer.

Chaque bénéficiaire signe un contrat solidaire aux clauses strictes où il s'engage à former au minimum 2 à 3 apprentis. Le crédit constitue pour le bénéficiaire un capital de départ inespéré.

Au fur et à mesure de ses remboursements, l'emprunteur a accès à un deuxième ou troisième crédit (de 50 à 100\$), agissant comme un levier de force jusqu'au stade d'autonomie.

La clé du succès passe par un accompagnement intensif passant par :

1. Alphabétisation et formation économique
2. Communication permanente entre les femmes d'un village et l'équipe de gestion de crédits.
3. Formation aux droits humains
4. Réunions de planning familial
5. Formation en gestion de micros entreprises

- *LE SYSTEME DE CREDIT POPULAIRE SOLIDAIRE*

«Le Micro crédit enfin, pour les plus pauvres? Cependant, les pauvres ne se trouvent pas tous dans la même situation.»

Dans ce domaine de la socio économie, le micro crédit est vu comme un outil du développement local, de la mobilisation de la communauté, de l'organisation des habitants, tel un instrument générateur de citoyenneté et d'accroissement de pouvoir pour la communauté.

Ainsi, dès lors que le crédit vise réellement à combattre la pauvreté, susciter une insertion sociale, il doit s'ajuster à la réalité des familles en besoin. Cet ajustement est possible au travers d'une modification des paramètres de l'analyse du crédit en une création de mécanismes de garanties et recouvrement; adapter à des programmes de développement locaux.

L'expérience brésilienne montre que le micro crédit orienté vers le développement doit passer par :

- ❖ Un système de Réseaux.
- ❖ Une logistique de commercialisation, de foires, de points de vente, de consommation solidaire, une incitation et une protection de la petite entreprise.
- ❖ Etablissement d'un plan de Légalisation des organisations communautaires.
- ❖ Le système de crédit populaire solidaire doit être régi par des règles financières distinctes du système financier conventionnel et pourrait, qui sait, acquérir la capacité de construire un nouveau paradigme dans le domaine du crédit, de la monnaie et des banques sur ce que nous connaissons, ce sont les garanties traditionnelles y compris l'aval solidaire.
- ❖ Structurer des institutions petites financièrement durables en comptant sur les faibles ressources de la communauté en agissant en un consortium d'institutions de micro finance représente un important enjeu. de solidarité!

Ainsi, parler de "socio finances" aurait davantage de sens !

SECTION 2 : LES ACTEURS ET ROLES DU MICRO CREDIT

Les acteurs principaux du micro crédit sont les femmes et les organismes d'encadrement.

1-LES FEMMES

Le constat est révélateur (70 %) des personnes les plus pauvres au monde sont des femmes qui forment le gros des bataillons de pauvres de la planète.

Le micro crédit renforce leur autonomie économique et donc leur statut dans la société, ce qui a des effets bénéfiques sur la scolarité et la nutrition des enfants et la démographie. L'accès des femmes à un capital bien que minime à **des répercussions sur leur statut** à la fois dans la cellule familiale et dans la société.

En effet, si les femmes vivent souvent dans des situations précaires dans de nombreuses régions du monde, le micro crédit contribue à leur insertion et se révèle être un véritable outil d'émancipation économique et sociale. Des études montre que, au Bangladesh, le nombre de femmes battues diminue fortement dès lors que celles-ci font partie d'un groupe de la GRAMEEN BANK.

Un rapport de la Banque mondiale a pour sa part mis en évidence les effets bénéfiques du système sur la scolarité, la nutrition et la santé des enfants ainsi que sur la démographie : la contraception semble ainsi de plus en plus efficace au Bangladesh.

On estime ainsi que, globalement, seuls (10%) des crédits bancaires alloués dans le monde l'étaient à des femmes. C'est d'ailleurs cette situation qui a, en partie, incité MUHAMMAD YUNUS à créer la GRAMEEN BANK en 1983.

Aussi, sont apparues au GHANA, la *WOMEN'S WORLD BANKING* (WWW), créée à l'initiative de la Ghanéenne ESTHER OCLOO, et officiellement opérationnelle depuis 1980 ; la *WOMEN FINANCE TRUST* au Kenya.

C'est notamment grâce à ce type d'initiatives dans les PVD que les femmes sont, à l'heure actuelle, les principales actrices du micro crédit.

Nous avons noté que jusqu'à (96 %) des micros prêts sont accordés à des femmes sur les 60 millions estimés de personnes bénéficiaires du micro crédit ; (60 %) sont des femmes.

SOURCE : La conférence Internationale de PARIS du 20/06/2005 - Titré : Les Femmes actrices essentielles du Micro crédit

Ce chiffre peut atteindre plus de (90 %) dans certains pays, comme au Bangladesh, par exemple, où (96 %) des prêts de la GRAMEEN BANK sont accordés à des femmes. Sur la base de leur propre expérience, des organismes tels que Femme développement en Afrique (FDEA), ont établi que les femmes **dépensent en priorité pour le foyer, tenant leurs engagements** en matière de remboursement.

2-LES ORGANISMES D'ENCADREMENT DU MICRO CREDIT

Il s'agit *d'abord des ORGANISATIONS LOCALES de crédit* qui sont sur le terrain, proches des emprunteurs : une coopérative de producteurs, des artisans regroupés, une ONG locale, un bureau d'étude, etc. Chacun fait du crédit et prête dans des conditions qui des fois posent question :

- Intérêt inexistant ou limité (donc subventionné)
- prise de risque sans étude préalable, personnel d'encadrement non formé.

Puis des **INTERMEDIAIRES FINANCIERS (IMF ET FONDATIONS)** sont **nés** pour appuyer le travail de ces organisations de terrain. Ce sont des organisations professionnelles qui doivent être « *rentables* » comme l'exigent l'investisseur et l'agence d'aide. Elles font des prêts tout en recherchant le moins possible de *risques*.

▪ *LES CATEGORIES D'INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE*

Les institutions de micro finance qui sont sous forme d'institutions mutualistes ou de coopératives d'épargne et de crédit, sollicitent auprès du Ministère de l'économie et des finances un agrément avant de démarrer ses activités. Elles sont réglementées en zone UEMOA par une loi cadre communément appelé Loi PARMEC.

Les institutions qui existent sous formes juridiques de droit communes sont régies par une convention cadre avec le Ministère de l'économie et des finances.

▪ *LES CARACTERISTIQUES DES ORGANISMES DE MICRO CREDITS*

Prêts	Emprunteurs
Faibles montants	Pauvres
Pas de caution ou caution modique	Principalement des femmes
Offre de services autres que le crédit	Peu instruits
Remboursements réguliers	Géographiquement isolés
Responsabilité collective	Possèdent peu d'actifs

*Le marché du *micro crédit* a aussi attiré les **BANQUES** du secteur moderne. Tout d'abord les banques ou institutions financières du Nord (Européennes) qui font souvent des prêts aux IMF du Sud à des taux d'intérêts négociés durement de l'ordre de (8 à 12% en US).

Ces banques ou institutions financières sélectionnent leurs clients parmi ceux qui représentent le plus petit risque et qui ont le potentiel de se développer rapidement.

Ces banques font des prêts d'un minimum de (1.000.000 de \$US) aux grandes IMF du Sud, ce qui leur permet de diminuer fortement leur coût de gestion et leurs risques et en fin de compte leur rentabilité.

Le **micro** crédit est devenu rentable ! Ce n'est donc pas un hasard si plusieurs grandes banques internationales ont créé, ces dernières années leur institution de **micro** crédit.

Leur stratégie est simple: créer des fonds d'investissements pour constituer le capital nécessaire à leur institution de crédit, investir une partie des fonds sur le marché international et l'autre partie dans les IMF du Sud à [8-12-% en \$US]. Le capital est alors rétribué à (6%) ou plus, pour attirer l'investisseur.

Pour ces banques, le **micro** crédit est un nouveau produit dans lequel on investit puisqu'il est aussi, si ce n'est plus rentable que d'autres investissements. Pour elles, leurs opérations ne sont que financières. Pas d'appui ou de suivi, pas de petits montants (c'est le travail des gens du terrain !), pas de prise de risque exagérée, exigence de garanties et donc une rentabilité facile à assurer.

Nous constatons que, sur le plan international, ces banques et institutions financières tendent à faire la leçon aux partenaires du terrain en démontrant qu'eux sont rentables alors que les autres ne le sont pas.

2.1 LES ORGANISMES INTERNATIONAUX

Les organismes internationaux ont pris en compte les initiatives des femmes. Comme exemple, le Bureau international du travail (BIT) édite par exemple un manuel de formation destiné aux femmes micro entrepreneuses, la Banque mondiale qui a recensé 7 000 institutions de micro finance, au service de 16 millions de pauvres dont les femmes.

Selon la Banque mondiale le nombre de bénéficiaires est estimé à 500 millions (sur les 3 milliards de personnes pauvres) et donné des spécifications suivantes :

CONTINENTS ET PAYS	TAUX ET CARACTERISTIQUES
ASIE et PACIFIQUE	(83%) DES COMPTES OUVERTS DU SYSTEME BANCAIRE OU 17 COMPTES SUR 100 HABITANTS
CAMBODGE	400 000 PERSONNES
KENYA	18 000 NOUVEAUX COMPTES /ANNEE
BOLIVIE	BEAUCOUP PLUS COMPETITIF

L'application des programmes internationaux s'articulent par :

- Financement d'institution de micro finance
- Assistance technique et formation aux Banques et institutions financières
- Notation des IMF via PLANET Rating, première agence de notation.

SECTION 3 : DESTINATION ET RAISON DE L'EPARGNE

L'acteur principal de la constitution de l'épargne est l'individu lui-même.

1-L'INDIVIDU

L'épargne de l'individu est la part du revenu non consommée et réservée à l'investissement.

1.1 LA CONSTITUTION DE L'EPARGNE

Les ménages épargnent pour diverses raisons:

- Eviter le gaspillage, constituer un capital pour le commerce.
- Réaliser un projet, accéder au crédit, satisfaire à des obligations sociales ou religieuses, leur consommation future ou bien à titre de placement.
- Éviter également d'avoir à distribuer les épargnes à la famille directe ou élargie.

1.2 LES MOTIVATIONS

Christian BIALES, de l'Université Montpellier (France) subdivise les différentes motivations sous-tendant l'accumulation d'épargne chez les individus en 4 catégories :

- *L'épargne d'accumulation* : investissement, placement, thésaurisation. L'exemple type est représenté par le PLAN D'EPARGNE (logement, Projet etc....des COOPEC)
- *L'épargne de précaution* : crainte de réduction du revenu, soins de santé, retraite ; ce sont les primes d'assurances maladie, retraite, vie décès etc....
- *L'épargne de prévoyance* : en vue des dépenses déjà programmées préparation des vacances, éducation des enfants, mariage ; ce sont les *comptes d'épargne*.
- *L'épargne de spéculation* : en fonction de l'anticipation des prix des actifs et de leur évolution, ce sont toutes les acquisitions des actions et des obligations etc....

2-L'ÉPARGNE COMMUNAUTAIRE

L'épargne communautaire consiste en un transfert de fonds excédentaires détenus par une communauté ou institutions qui n'ont aucune possibilité d'investissement rapportant un rendement suffisant eu égard au risque encouru vers d'autres utilisateurs, qui manquent de fonds pour réaliser leurs projets d'investissement.

Un taux d'épargne élevé favorise un développement économique plus soutenu, à condition que cette épargne soit transformée en investissement productif. Cet apport au dynamisme économique local, à la baisse de la pauvreté et à l'augmentation de la richesse, amène la communauté elle-même à être plus prospère et à se constituer un patrimoine.

L'accumulation du capital collectif permet également sa rotation des plus fortunés vers les plus pauvres à l'intérieur de la communauté et diminue par la même occasion sa vulnérabilité par rapport aux donateurs et bailleurs externes.

3-L'INSTITUTION

«L'épargne constitue un levier important pour l'autonomie des institutions de micro finance.»

Elle leur permet une **autonomie** par rapport aux acteurs extérieurs et bailleurs de fonds, une source de fonds durable et une meilleure appréciation des habitudes financières d'un client lors de l'octroi de crédits.

La collecte de l'épargne permet le développement d'un lien de confiance durable entre l'institution et la communauté au sein de laquelle elle exerce ses activités.

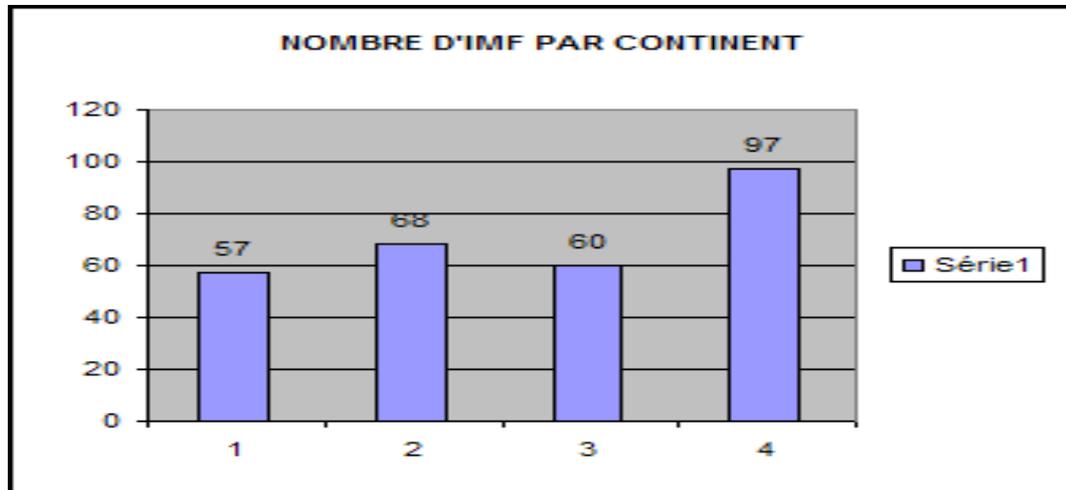
4- LA SITUATION COMPARATIVE DE L' EPARGNE

L'étude comparative faite par le MBB présente la performance des institutions par continents qui fournissent des services financiers aux plus pauvres à travers le Monde.

Région	Nombre d'IMF	Ratio épargne / prêt	Épargne mobilisée (\$ US)	Epargne moyenne /épargnant (\$ US)
Afrique	57	43 %	8 148 254	231
Asie	68	40 %	45 353 949	186
Europe de l'Est	60	14 %	580 737	4 427
Amérique Latine	97	26 %	20 900 606	1 969
TOTAL	282		74 983 546	

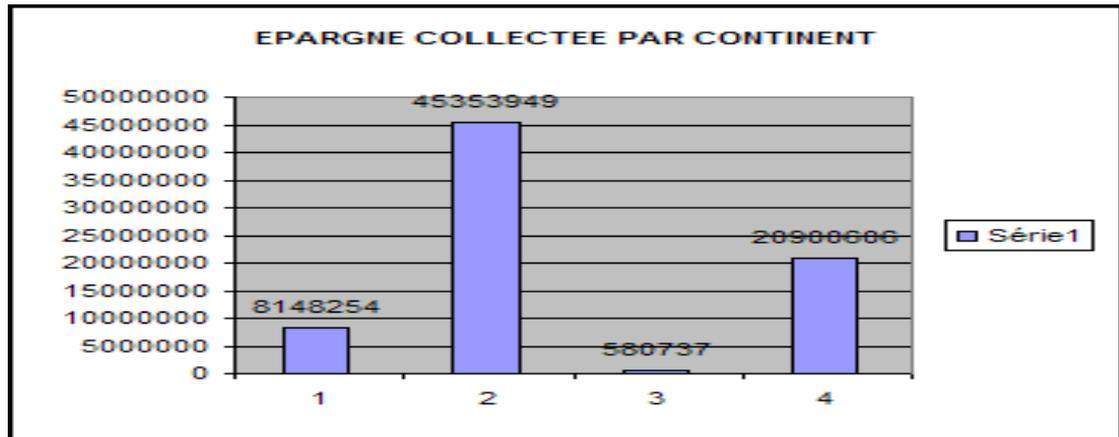
Source : [Micro BANKING Bulletin](#), 2004 Benchmarks - (document en anglais)

Schématiquement :



L'Afrique qui a le plus petit nombre d'IMF épargne beaucoup plus (10,87%) que l'EUROPE de l'est (0,77%) qui a une épargne inexistante. Nous constatons alors que la propension à épargner de l'Afrique est la plus élevée.

SOURCE : Recherche sur le site INTERNET dont lien de page direct e <http://www.mixmarket.org/medialibrary/mixmarket/>



Nous constatons que l'ASIE épargne beaucoup (60,51%) plus que l'Amérique latine (27,85%) qui a pourtant le nombre d'IMF le plus élevé. De son côté, la BCEAO publie annuellement une monographie des systèmes financiers décentralisés (SFD) œuvrant sur son territoire des 8 pays de l'Union Economique Ouest Africaine.

Indicateurs 2002 - 2003

POSTES	2002	2003
Dépôts (millions de FCFA)	166 123	203 370
<i>(millions \$ US)</i>	332	407
Montant moyen des dépôts (FCFA)	68 789	66 983
<i>(\$ US)</i>	138	134
Crédits accordés dans l'année (millions FCFA)	190 569	255 458
<i>(millions \$ US)</i>	381	511
Crédits en cours (millions de FCFA)	151 805	205 717
<i>(millions \$ US)</i>	304	411

La baisse du Montant moyen des dépôts s'expliquerait par les effets négatifs de la crise socio politique Ivoirienne.



SECTION 4: LES INTERACTIONS ENTRE LES BANQUES & LES IMF

1-LE CONTEXTE

Les banques et les institutions de micro finance travaillent ensemble depuis longtemps dans une relation classique de banque à client. Pendant une assez longue période (1980- 1990/95), les relations entre banque et micro finance ont été limitées : Elles étaient localisées dans des espaces différents ainsi que leurs publics cible étaient différents.

Toutefois, les banques ont toujours été les partenaires privilégiés des IMF pour la gestion de leur liquidité, et dans une moindre mesure leur financement ou l'accès aux transferts d'argent internationaux (via des sociétés de transferts d'argent spécialisées).

En ce qui concerne les IMF, elles sont conscientes de la nécessité de présenter une certaine qualité de portefeuille considéré comme une garantie réalisable pour convaincre les banques réticentes à s'engager sans la garantie d'un bailleur.

Aujourd'hui, les deux mondes se rapprochent par un *intérêt réciproque* à être complémentaires, cependant les expériences empiriques démontre que la relation banques/IMF est une *relation évolutive* (allant de la prise en compte des intérêts réciproques à être complémentaires jusque à une relation de challenge).

Ainsi, la nature de cette relation revêt diverses formes, variant d'une zone à une autre, *en fonction du degré de maturité du secteur* de la micro finance. Ce constat est corroboré par les décalages existants entre les zones à forte maturité du secteur voir (Asie, Amérique Latine) où, la relation entre les deux secteurs prend l'aspect concurrentiel.

Cette concurrence n'a rien de surprenant quand on sait que dans ces pays les institutions de micro finance sont plus rentables que la meilleure banque commerciale locale (LITTLEFIELD et AL. 2004).

A contrario, les zones à faible maturité du secteur (Afrique Subsaharienne), dénote un besoin de complémentarité manifesté par le fait que les banques pour étendre leurs activités dans les zones rurales doivent s'appuyer sur les institutions de micro finance ; de même celles, ci vont se renforcer en nouant des relations avec le secteur bancaire sur le plan institutionnel et technologique.

En effet le développement du secteur de la micro finance fait tendre les deux secteurs vers des rapports plutôt de concurrence.

Les BANQUES pour contrecarrer la concurrence des IMF pratiquent le UPSCALING parce qu'elles montent en gamme de clientèle dans le but d'atteindre une niche de clientèle plus aisée et en ont la maturité (niveau de rentabilité élevé, pour entrer en compétition directe avec elles) *s'appropriant des méthodes et techniques de micro finance*, et créant des unités internes ; des filiales spécialisées ou des sociétés de services.

Les banques positionnées dans un secteur à rude concurrence, sous la pression des états sont d'autant plus motivées à réagir et pénétrer le marché directement, par la pratique nommée DOWNSCALING qui consiste pour une banque à descendre en gamme de clientèle soit réduire son échelle d'intervention afin de pouvoir toucher une clientèle à revenu plus faible qu'elles avaient minimisés.

❖ L'UNITE DE MICRO FINANCE INTERNE

La banque fournit des services de micro finance dans le cadre de sa structure existante, en confiant la gestion des opérations relevant de la micro finance à une unité spécialement créée à cet effet au sein de l'institution (l'unité interne).

Cette unité n'a pas de personnalité juridique distincte et n'est pas réglementée séparément de la banque. **Ses opérations** mobilisent les agents et les systèmes de l'institution. Les banques qui décident de créer une unité interne doivent adapter leurs systèmes et leurs procédures aux besoins spécifiques des opérations de micro finance.

❖ LA SOCIETE DE SERVICES

Suivant ce modèle, la banque crée une entité juridique non financière (la société de services) chargée de l'émission des micros crédits et de la gestion du portefeuille. Contrairement aux institutions financières spécialisées, les sociétés de services traitent habituellement des opérations de portée plus réduite et ne font pas l'objet d'une réglementation distincte par les autorités bancaires.

Les prêts et autres services financiers qu'elles offrent à leurs sociétés clientes sont enregistrés dans les comptes de la banque mère. La société de services a généralement une identité, une structure de gouvernance, qui lui sont propres. Celle-ci peut détenir le capital de la société de services en totalité ou en partie.

❖ *INSTITUTION FINANCIERE SPECIALISEE*

La banque peut décider de confier ses activités de micro finance à une entité juridique distincte (l'institution financière spécialisée ou IFS) spécialement créée à cet effet. Une IFS est un établissement agréé et réglementé par les autorités bancaires locales qui prend la forme d'une société financière.

Il peut s'agir d'une entité en propriété exclusive ou d'une co-entreprise, associant des investisseurs ou partenaires stratégiques. Elle offre des services de micro finance de détail, notamment l'émission, le décaissement et le recouvrement des prêts, ainsi que d'autres services financiers définis dans ses statuts.

«Au cas où ces méthodes ne saurait être fructueuses les banques peuvent aussi pénétrer le marché indirectement par le truchement de prestataires existants».

▪ *L'ENTREE INDIRECTE DES BANQUES SUR LE MARCHE*

Elle s'effectue par:

La Sous-traitance des opérations de détail ou la banque confie à une IMF d'envergure le soin de distribuer des micros crédits qu'elle enregistre dans ses livres comptables, de prendre des décisions de crédit et d'administrer le portefeuille de prêts, en échange d'un pourcentage du produit des intérêts ou commissions.

L'accord des prêts commerciaux aux IMF s'effectuant selon que Les banques peuvent fournir un prêt à terme ou une ligne de crédit à une IMF pour financer son fonds de roulement ou son fonds de crédit. Ce prêt peut être non garanti, garanti par le nantissement d'actifs ou par un dépôt en espèces ou encore garanti par une tierce partie.

La Fourniture d'une Infrastructure et des Services aux IMF s'effectue lorsque la banque donne à une institution de micro finance et à ses clients accès à son réseau d'agences ou de GAB et à ses fonctions interface avec la clientèle et fonction administratives.

En échange, la banque perçoit des commissions ou des frais périodiques de l'IMF et de ses clients, en fonction des clauses de l'arrangement, contractuel. Le traitement des transactions est alors la forme la plus simple la relation qui peut ainsi s'instaurer entre une banque et une IMF, et présente le moins de risques.

2- LES PARTENARIATS ENTRE BANQUES & IMF

Le partenariat entre les deux types d'institutions sont plutôt des accords stratégiques se présentant mutuellement bénéfique : chacun des deux partenaires peut y trouver son compte. Selon LITTLEFIELD ET AL (2004).

Les IMF, par ces relations de partenariat peuvent réduire leurs frais et développer leur clientèle, alors que les banques, par là, peuvent profiter des possibilités qui leur sont offertes d'accéder à de nouveaux marchés, de diversifier leurs actifs ,accroître leurs recettes.

C'est ainsi que ces diverses formes de partenariat qui en réalité sont des voies indirectes pour faciliter l'interpénétration des secteurs entre ces institutions et où chacune d'elles a une motivation cachée de chevauchement de l'autre ont vus le jour .Il s'agit notamment du :

PARTENARIAT FINANCIER : peut prendre plusieurs formes : La plus facile et la plus développée est le placement des excédents d'épargne et de trésorerie par l'IMF auprès de la banque. Celle ci en garantit la sécurisation et éventuellement la rémunération.

Dans ce cas, ce sont les critères de proximité géographique et les caractéristiques des produits de dépôts qui sont proposés (rémunération, disponibilité) qui vont déterminer le choix de la banque. Quant- à l'IMF, elle a besoin que la banque lui prête des ressources financières pour les prêtés à son tour et s'engager à les rembourser.

PARTENARIAT TECHNIQUE : La banque peut fournir à l'IMF des prestations de services en matière de formation, d'audit, du contrôle, de transfert de fonds. Le partenariat peut aussi être étroitement lié au service financier de l'IMF :

La banque assure à ses guichets l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne, pendant que l'IMF se concentre sur un rôle d'intermédiation (analyse des demandes de crédit, validation des dossiers, suivi des dossiers, etc..).

PARTENARIAT INSTITUTIONNEL: Dans ce type de partenariat, la banque participe à la définition du « modèle » institutionnel de l'IMF, à la définition du cadre contractuel liant les institutions parti prenantes ; elle peut influencer sur les choix stratégiques de l'IMF pour imposer des normes de développement et conditions de collaboration entre l'IMF et son environnement.

CHAPITRE II : LA MICRO FINANCE EN CÔTE D'IVOIRE

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA MICRO FINANCE EN (RCI)

1. LE CONTEXTE HISTORIQUE

Les crises politico-militaires intervenues depuis 2000 et la scission du pays ont affecté le développement de la micro finance, notamment par une dégradation forte du portefeuille de crédits. Cependant celle-ci ne leur a pas été irrémédiable, de tel sorte que les institutions de micro finance ont connu un véritable essor au point de jouer un rôle important dans le financement de l'économie.

Rôle particulièrement accru dans les activités des très petites entreprises, faisant d'elles un moyen efficace de lutte contre la pauvreté.

1.1 LES PRINCIPALES INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE

Nous commencerons par la naissance du Réseau des Coopératives d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (**FENACOOPEC-CI**) en 1976, sous l'initiative de l'Office National pour la Promotion Rurale (ONPR), par la création de la première entité de base le 28 janvier 1976 à BOUNDIALI.

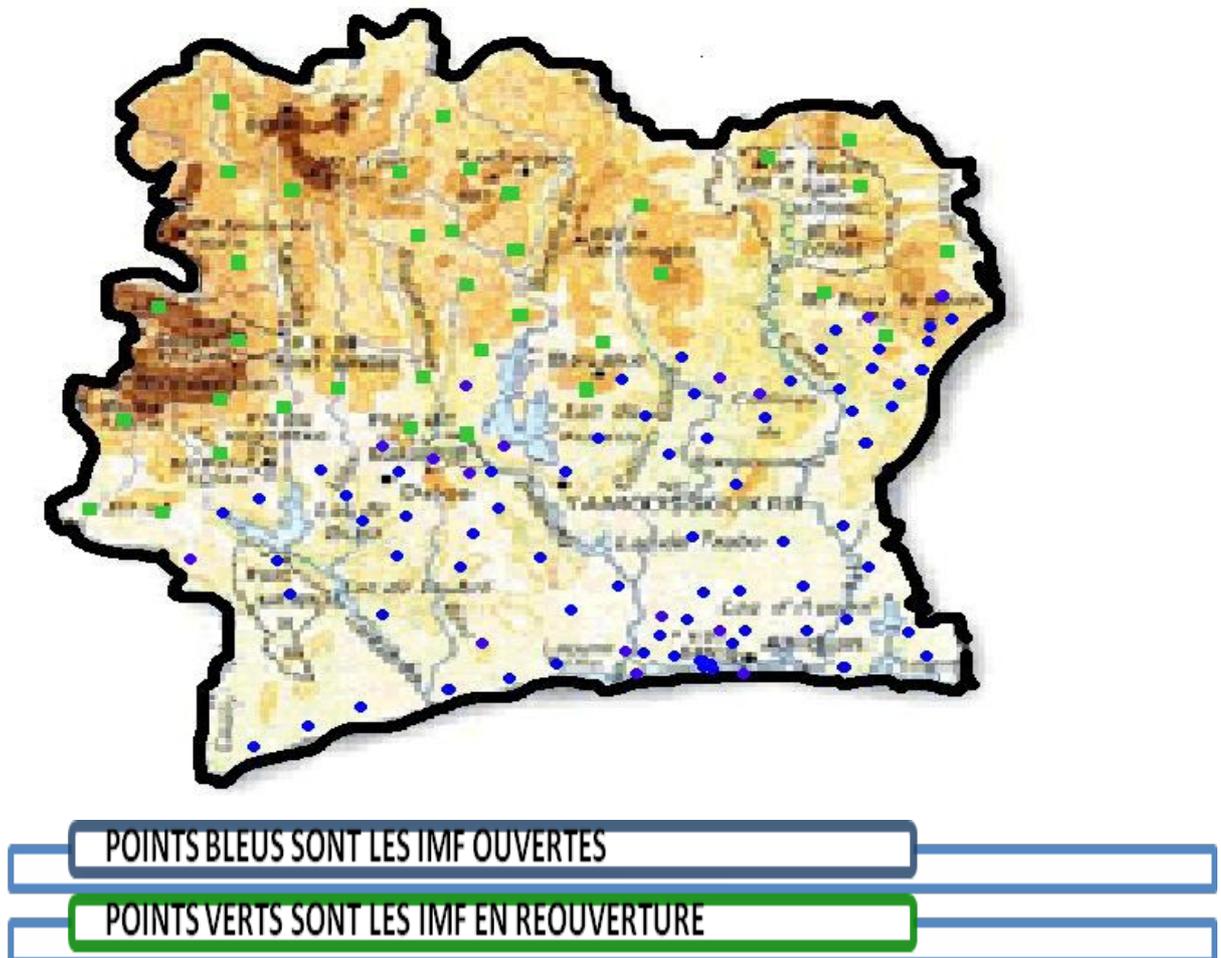
En second lieu ,nous avons le Réseau des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (**B-RCMEC-CI**) a démarré ses activités en 1997 et constitue selon la portée, la seconde institution de micro finance ainsi que La **Mutuelle de Crédit et d'Epargne des Femmes d' ABOISSO et BONOUA** .

Quant à la (**MUCREFAB**), elle s'est constituée en 1998 à l'initiative de SOCODEVI, un opérateur canadien. Sa clientèle cible vise les femmes démunies afin de leur permettre d'accéder aux micros crédits.

Les banques ayant une politique rigide, les clients se tournent vers les Systèmes financiers de micro finance puisqu'elle représente un outil de développement financier plus souple pour des personnes exclues du circuit bancaire classique.

Les Systèmes Financier décentralisés ont en effet connu un essor au point de jouer un rôle important dans le financement des activités des petites entreprises, faisant d'elles un moyen efficace de lutte contre la pauvreté.

1.2 L'IMPLANTATION DES IMF SUR LE TERRITOIRE NATIONAL



Nous pouvons dénoter une inégale répartition des institutions de Micro finance au plan national avec (43%) dans la région du sud tandis que le Centre et l'Est regroupent respectivement (8%) et (6%) du nombre total de structures. Les régions nord ne représentent que (13%) des institutions présentes.

L'inégale répartition des institutions de Micro finance est aussi constatée entre les zones rurales et les zones urbaines, ces dernières concentrant plus de (60%) des IMF.

1.3 LES AUTORITES DE REGULATION (SDIMEC)

La Sous Direction des Institutions Mutualistes d'Epargnes et Crédits sous la loi n°96-562 du 22 juillet 1996, portant réglementation des institutions, mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (LOI PARMEC) a délégué le ministère de l'Agriculture, la tutelle des institutions d'épargne et de crédit pour la confier au ministère chargé de l'Economie et des Finances.

A ce Ministère, il a été confié les rôles de :

- Examiner les demandes d'autorisation d'exercer l'activité de micro finance. Contrôler et suivre les opérations de crédits. Etablir des rapports périodiques sur l'état du respect de la réglementation et de l'évolution des opérations des institutions de micro finance.
- Contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement du secteur de la micro finance,
- Organiser, collecter, traiter et diffuser les informations statistiques concernant l'ensemble du secteur

La Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest exerce un rôle d'accompagnement et de suivi de la mise en œuvre conforme de la réglementation.

2-LA STRUCTURATION DU SECTEUR

Le secteur de la micro finance en Côte d'Ivoire est structuré autour de deux types d'institutions à savoir les **institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit** et les **institutions non mutualistes (ONG et Société Anonyme)**. Les structures mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit regroupent la quasi-totalité des institutions de micro finance de la côte d'Ivoire.

2-1 LA STRUCTURATION DE LA PROFESSION

Depuis le 11 juillet 2007, un arrêté a été signé par le ministère de l'économie et des finance de Côte d'Ivoire faisant obligation aux institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit et aux structures de micro finance conventionnées d'adhérer à l'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (AISFD-CI).

L'AISFD a pour objectif général de servir d'interface entre les institutions de Micro finance en Côte d'Ivoire et tous les partenaires (Etat, bailleurs de fonds) tout en assurant la promotion et le développement du secteur. En tant qu'institution faîtière, l'AISFD-CI vise à :

- Transformer les systèmes financiers décentralisés en de véritables institutions de Micro finance qui répondent aux normes de performance en leur offrant des services adaptés à leurs besoins ;
- Contribuer à la professionnalisation du secteur de la Micro finance et défendre les intérêts des membres.

Elle a été créée le 20 Août 1998 et a pour mission de :

- Coordonner les stratégies des SFD afin de leur assurer une meilleure visibilité dans le secteur financier ivoirien ;
- Protéger la bonne réputation des Institutions de Micro finance avec la collaboration des autorités monétaires (Ministère de l'Economie et des Finances, BCEAO) ;
- Définir et sauvegarder le code de déontologie pour les praticiens de la Micro finance ;
- Assurer la synergie dans la recherche des financements et dans l'organisation des formations ;
- Etablir un cadre d'échange d'expériences

3- LE CADRE LEGAL-REGLEMENTAIRE-INSTITUTIONNEL

Les conditions d'exercice des systèmes financiers décentralisés sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

La loi-cadre définissant le cadre juridique réglementant les activités des systèmes financiers décentralisés de la sous région, a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA, lors de sa session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar.

C'est sur cet lancée que la convention cadre fut adoptée le 3 juillet 1996 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA détermine les conditions d'exécution et les modalités d'autorisations des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit. Elle précise les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle.

En Côte d'Ivoire, le cadre juridique réglementant les activités d'intermédiation financière des systèmes décentralisés est défini par la loi n°96-562 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et le décret n°97-37 du 22 janvier 1997

La loi s'appliquant « aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire de la Côte d'Ivoire, à leurs unions, fédérations ou confédérations » (article 3), qui se doivent de requérir un agrément auprès du Ministre chargé des finances.

Les groupements d'épargne et de crédit, à caractère coopératif ou mutualiste sont exclus du champ de la loi, cependant ils peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du Ministre de l'Economie et des Finances dans les conditions fixées par décret (article 4).

SECTION 2: LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES IMF (AISFDCI)

1-LA VIABILITE FINANCIERE DES IMF IVOIRIENNES

La Viabilité financière est déterminé algébriquement à travers la rentabilité financière, le rendement sur actif, le ratio d'autosuffisance opérationnelle, la marge bénéficiaire et le coefficient d'exploitation.

La rentabilité financière qui est égal *Résultat Net / Fonds Propres Moyen* exprime pour le membre ou le bailleur de fonds, le rendement de l'institution. Le taux maximum de rentabilité est de (8%) et un taux minimum de (-166), ce qui donne une rentabilité moyenne des fonds propres d'environ (79%).

Nous constatons une nette amélioration par rapport au taux de l'exercice 2004 qui était de (183 %), mais celle ci est toujours négative.

▪ *LE RENDEMENT SUR ACTIF*

Le rendement sur actif exprime la capacité de l'institution à rentabiliser son actif. C'est une mesure générale de rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution.

Il est estimé à (6% contre 2 %) pour l'exercice 2004. Cela veut dire qu'en moyenne 100 F CFA de l'actif génèrent une perte de 6 F CFA pour nos institutions. Cependant, pour l'ensemble des IMF, cet indicateur varie entre (57% et 3%).

Seulement (23%) des IMF, Soient 3 institutions ont pu réaliser des profits. Les institutions qui représentent un rendement sur actif négatif (77%) doivent faire un effort pour que les années à venir, leurs résultats soient positifs.

▪ *LE RATIO D'AUTOSUFFISSANCE OPERATIONNELLE*

Il traduit la couverture des charges d'exploitation par les produits. Le ratio l'autosuffisance opérationnelle non ajusté est estimé à (72% contre 86 %) pour l'exercice 2004. Cela montre une régression des IMF quant à la couverture des charges d'exploitation par les produits.

Ce ratio montre que les IMF ne sont pas autosuffisantes par rapport à la norme de la BCEAO qui est de (130%).

Ce taux aurait été moindre si en plus de cela, les ajustements avaient été faits en tenant compte des *coûts cachés* [coûts des ressources- Taux d'inflation Subventions en nature- exonérations fiscales].

▪ *LA MARGE BENEFICIAIRE*

Le ratio de marge bénéficiaire indique la proportion des produits qui s'est traduite en excédent d'exploitation. Ce ratio ici est de **40% (contre 17% pour l'exercice 2004)**. Seulement 3 institutions ont un indicateur positif et aucune n'a pu respecter cette année la norme de la BCEAO qui est supérieure à (20%.)!

▪ *LE COEFFICIENT D'EXPLOITATION*

Le coefficient d'exploitation qui est le Résultat Net d'Exploitation / Produits d'Exploitation mesure la proportion des produits financiers nets qui est absorbée par les frais généraux.

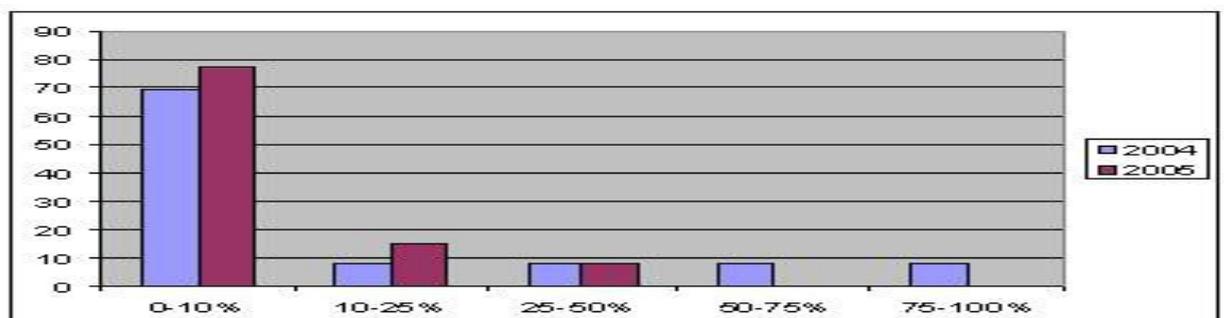
Ce ratio est de **(216% contre 204%) pour l'exercice 2004**, ce qui signifie que pour (100 F) de produits financiers nets, alors (216 F) sont absorbés par les frais généraux ce s'impose est donc une réductions des frais généraux !

2-LA VIABILITE FINANCIERE PAR LA QUALITE DU PORTEFEUILLE

La source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits alors la qualité du portefeuille nécessite une vigilance.

Pour les institutions de micro finance dont les crédits, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la mesure couramment utilisée, pour la qualité du portefeuille est le portefeuille à risque (PAR) qui mesure en fait la partie du portefeuille « affectée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total.

Pour l'ensemble des IMF membre de l' AISFDCI, nous avons un taux moyen de portefeuille à risque de **(10%)** pour une durée supérieure à 30 jours, contre **(8%)** pour une durée supérieure à 90 jours pour l'exercice 2004.



Il montre la partie du portefeuille de crédit « affectée » par les impayés et présentant un risque de ne pas être remboursé. Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a de chances d'être remboursé. Soit, un effort doit être fait par les IMF, vu que la norme mondiale du portefeuille à risque (PAR30) ne doit pas excéder (10%).

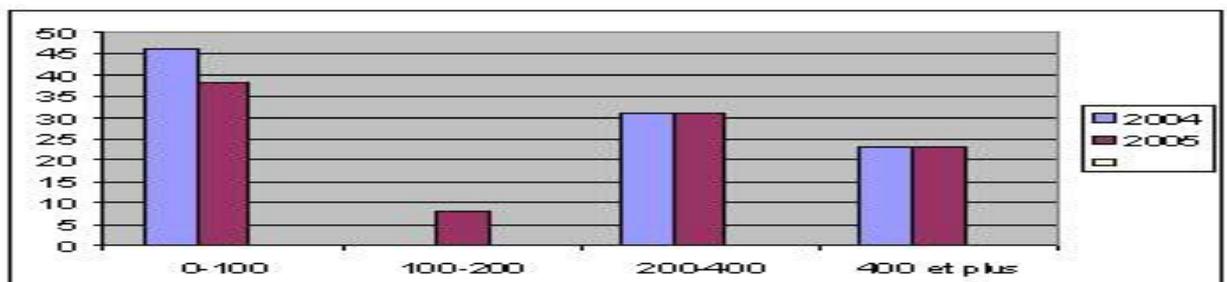
3-LES INDICATEURS D'EFFICACITE ET DE PRODUCTIVITE

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement des opérations.

Ex: Productivité des agents de crédits = Emprunteurs actifs/ Agents de crédit

Le principal ratio est celui de la productivité des agents de crédit qui indique la façon dont l'IMF adapte ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit. La productivité des agents de crédit des IMF membres de l'AISFD est estimée à **508** en moyenne cette année **contre 103 pour l'exercice 2004**.

Cela signifie que **chaque agent de crédit suit 508 dossiers** de crédit en moyenne, ce qui est au-delà de la norme de la BCEAO qui est de 130.



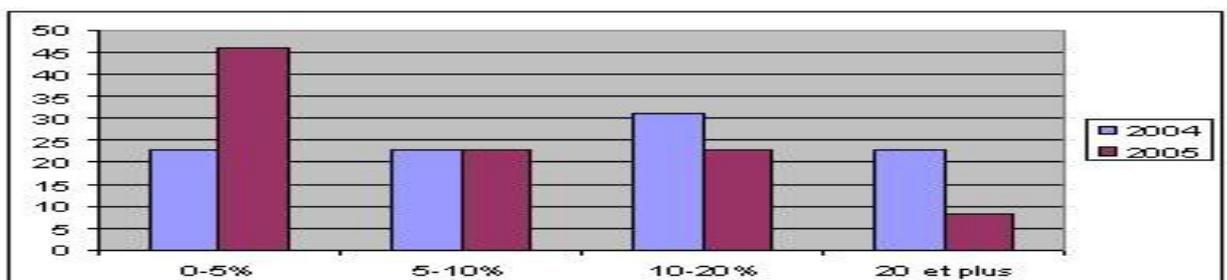
Nous en déduisons alors que la productivité par agent de crédit s'est améliorée, cette tendance va continuer vu que la concurrence pousse les IMF à accroître le rendement de leurs opérations.

4- LA GESTION FINANCIERE

Les décisions influent sur le résultat financier d'une institution. Pour l'évaluer nous retenons le taux de rendement des actifs productifs.

Taux de rendement des actifs productifs = Montant des Intérêts et des Commissions perçus / Montant Moyen des Actifs Productifs.

Le taux de rendement des actifs productifs (fonds de crédit et les placements à terme) est de (9 %) contre (19%) pour l'exercice 2004.



Ce taux (9%) étant supérieur au taux estimé sur le plan mondial (3,5%) et au taux d'intérêt des banques (5%), montre que les institutions ont une politique sûre de placement des ressources.

SECTION 3 : LE DIAGNOSTIQUE DE SECTEUR SFD**1-L'ANALYSE QUANTITATIVE**

Sur la période de [1995 à 2006]; c'est-à-dire jusqu'aux plus récentes études :

Le développement du secteur s'est traduit par une forte croissance, principalement enregistrée au niveau des IMF de type mutualiste., le nombre de clients est passé de (59.506 à 933.516), les dépôts collectés de (3,9) milliards de FCFA à (72.8) milliards de FCFA.

Concernant l'encours de prêts consentis, il est passé de (8,9) milliards de FCFA en 1998 à (31,2) milliards de FCFA en 2006. Le nombre d'institutions est passé de 3 en 1995 à 93 institutions, représentant 210 caisses de base en 2006.

Ce dont nous récapitulons au travers de l'évolution des dépôts et des crédits des SFD de 2002 à 2006 se présente comme suit :

	2002	2003	2004	2005	2006
Dépôts (milliards Fcfa)	39	42	51	58	72.8
Crédits (milliards Fcfa)	14	18	25	21	31.2
Bénéficiaires	485 93	496 55	576 95	629 45	933 516

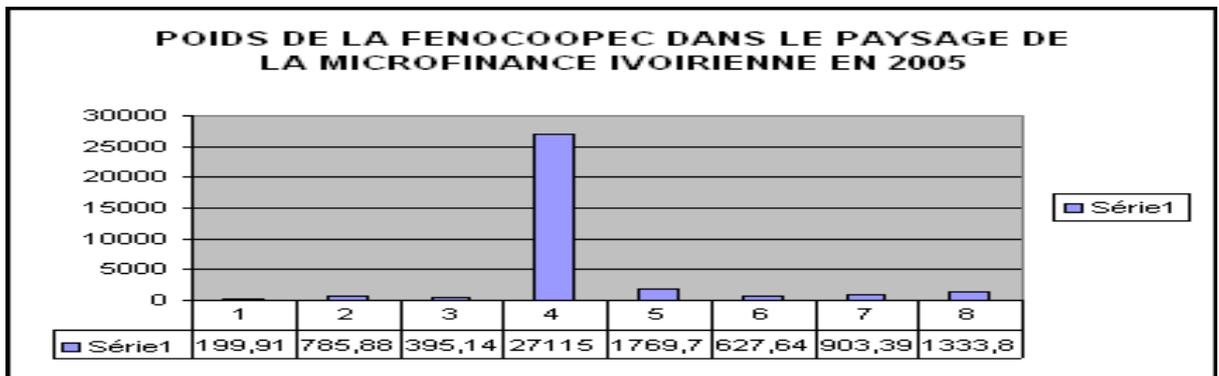
Nous pouvons dès lors confirmer cette croissance du volume des institutions et révéler le fait que les institutions de Micro finance affichent des taux créditeurs compris entre (0 et 4%) l'an alors que les taux débiteurs se situent entre (10 et 42%) l'an avec des modalités de calcul qui varient d'une structure à l'autre.

1.1 L'ANALYSE COMPARATIVE DES (8) PREMIERES IMF

Les 8 premières institutions de micro finance sont:

DESIGNATION	PAYS	TYPE INSTITUTION	CROISSANCE DU PORTEFEUILLE(\$)
<u>AE&I</u>	Cote D'Ivoire	NON-BANK FINANCIAL Institution	199910 (31/12/06)
<u>CADEFINANCE</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	785880 (31/12/01)
<u>CEP-CECREV</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	395144 (31/12/03)
<u>FENACOOPEC-CI</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	27115357 (31/12/03)
<u>MUCREFAB</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	1, 769,725 (31/12/03)
<u>MUCREFBO</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	627,643 (31/12/03)
<u>MUDEC</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	903392 (31/12/03)
<u>RCMEC</u>	Cote D'Ivoire	Coopérative/Crédit Union	1 333834

Schématiquement



Nous constatons visiblement le poids de la FENACOOPEC par rapport aux autres structures. Nous remarquons que les ONG sont à la traîne dans le classement en termes de croissance comparé aux coopératives de crédit. [THE MIX MARKET*]

2-LES FAIBLESSES DES IMF EN COTE IVOIRE

Bien qu'en pleine croissance, il existe des faiblesses dues :

- A la situation sociopolitique négative des 5 dernières années, qui a grandement contribué à la fragilisation des réseaux d'IMF et plus particulièrement de leurs caisses de base.
- A l'intervention directe de l'Etat dans la distribution des crédits aux pauvres par le biais de fonds sociaux.
- Le retrait quasi total des bailleurs de fonds.
- Au niveau des fonds propres relativement bas voire négatif.
- La non diversification de l'offre de produits et de services financiers.
- Aux problèmes de gouvernance et gestion de la croissance du portefeuille.

3- LES OPPORTUNITES & ATOUTS DES IMF EN COTE IVOIRE

Le secteur de la micro finance en Côte d'Ivoire dispose d'opportunités et d'atouts pouvant contribuer à un secteur financier accessible à tous. Au nombre de ces atouts et opportunités, on note entre autres :

- Une volonté affichée du gouvernement à articuler le secteur de la micro finance aux autres secteurs de l'économie.
- Le désengagement des banques classiques des secteurs économiquement viables mais d'accès difficile (secteur informel, monde rural etc.) a favorisé le développement de marchés porteurs au profit des institutions de micro finance.
- La loi 96562 du 22 juillet 1996 et son décret d'application ont fixé les règles pour l'exercice d'une micro finance formelle en Côte d'Ivoire.
- La BCEAO est entrain de finaliser un long processus tendant à réviser la loi et à mettre en place un référentiel comptable spécifique pour tous les acteurs du secteur.

L'existence d'une association professionnelle qui promeut la concertation, la dissémination de l'information et la formation des acteurs sur les meilleures pratiques en Micro finance.

4- LA STRATEGIE NATIONALE DE MICRO FINANCE

Les principaux acteurs s'accordent sur la vision soit de : «Disposer d'un secteur de la Micro finance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande sur tout le territoire en s'opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté.»

Pour ce faire, un plan d'action de la micro finance (2008 – 2015) est articulé selon les axes stratégiques suivants:

Axe stratégique 1 : Le renforcement des acquis en matière légale, réglementaire et institutionnelle

Axe stratégique 2: La consolidation et le développement des acquis des institutions intervenant dans le secteur.

Axe stratégique 3: L'amélioration du financement du secteur par la mobilisation de ressources et la facilitation de l'accès au refinancement.

5-LE CONSTAT GENERAL

Les institutions de micro finance connaissent certes un regain d'intérêt mais elles connaissent des difficultés dans un contexte ou des pesanteurs constituent de freins à leur développement dont l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ; de moyens matériels et financiers pour exercer leurs fonctions, ou le manque d'une vision claire du secteur. ..

Les IMF sont vulnérables tant au niveau de la solvabilité financière pour faciliter l'accès des groupes vulnérables au financement, et ayant une surface financière modeste alors que les ressources, externes sont faibles.

Les dépôts ne sont guère adaptés pour financer des opérations à partir de ressources longues.

En effet, ce sont autant de manquements de gestion qui doivent susciter une remise en cause de la gestion des institutions de micro finance et leurs réseaux.

CHAPITRE III: PRESENTATION DU PORTEFEUILLE DES COMPTES

SECTION 1 : NOTIONS COMPTABLES DE MICRO CREDIT

Le mot « crédit » est un terme technique qui désigne une des deux colonnes de la comptabilité en partie double , et le mot «micro» qui le précède signifie petit , se rattachant donc à la micro économie .

1-LES DIFFERENCES DE COMPTABILITES

Par convention, cette colonne est toujours celle de droite. Cette colonne sert à enregistrer :

- * L'origine des fonds (apports en capital)
- * Les gains de l'entreprise (les ventes réalisées, les produits financiers)
- * Les dettes de l'entreprise envers les fournisseurs, l'État ainsi que les emprunts faits à la banque. La notion complémentaire du crédit est alors le débit.

L'extrait de compte fourni par l'institution fonctionne « à l'envers » de la comptabilité usuelle, parce que c'est un extrait de la comptabilité de la banque, et pas de la comptabilité du client.

D'une part, si le client a confiance en la banque, il lui confiera de l'argent qui se retrouvera dans la colonne crédit de son extrait : il accorde du « crédit » à la banque. D'autre part, s'il emprunte de l'argent, il a une dette envers la banque, montant qui se retrouvera dans la colonne débit de l'extrait : il est alors « débiteur » envers l'Institution de micro crédit.

Tandis qu'en *comptabilité d'entreprise*, le compte de caisse fonctionne dans le sens contraire. Ce qu'une entreprise possède est dans la colonne débit de son compte caisse ou de son compte d'immobilisation et ce qu'elle dépense dans la colonne crédit de son compte caisse ou de fournisseur qu'elle n'a pas encore payé.

Chaque fois que le banquier reçoit de la part du client une somme d'argent, il le note à la fois au crédit du compte qu'il tient à son nom (cette somme s'ajoute à l'argent que la banque doit) et au débit du compte caisse qu'il tient dans sa comptabilité (les billets que le client lui a donné s'ajoutant à l'argent dont le banquier dispose).

La colonne crédit de l'extrait du compte a donc deux significations : d'une part le « crédit » accordé à la banque, puisque le client lui prête de l'argent (sens littérale du terme « crédit »), d'autre part la « dette » que la banque constate envers le client (sens comptable du « crédit » dans un compte de fournisseur).

1.2 LES CARACTERISTIQUES D'UN CREDIT

Il existe de nombreux types de crédits, chacun ayant des caractéristiques différentes. De l'utilisation des fonds, nous savons qu'un crédit peut être :

- ❖ Affecté*
 - ❖ Obligatoirement liés à l'achat concerné, les fonds mis à disposition ne peuvent être employés à d'autres fins que celles définies dans le contrat de prêt. Pour s'assurer de la bonne utilisation des sommes empruntées, la banque vous demandera des justificatifs liés au projet affecté (devis de travaux, promesse de vente...).
 - ❖ Non affecté.
- *LA DUREE D'UN PRET*

La durée d'un prêt dépend du type de crédit, ainsi que de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Les ouvertures de crédits permanents sont pour la plupart conclues pour une durée maximum d'un an avec une possibilité de reconduction.

Nous recommandons que pour un même montant emprunté, plus la durée du prêt est longue, plus les mensualités de remboursement sont faibles.

En fonction des sommes que les clients consacrent au remboursement de l'emprunt ; il est préférable que l'agent de crédit propose la durée la plus adaptée.

Le montant emprunté doit être en tout état de cause compatible, avec les engagements du client et charges afin de ne pas altérer sa situation financière.

- *LES MODALITES DE REMBOURSEMENT*

Un emprunt est remboursé de manière générale par mensualités. D'autres modalités sont cependant possibles (remboursements trimestriels, annuels, voire en une fois à la fin du prêt). Ces mensualités peuvent être :

Fixes: (Elles restent constantes pendant toute la durée du prêt.)

Variables : (Les mensualités d'un prêt peuvent, dans certains contrats, être ajustées, dans la limite d'un plafond préalablement fixé, en fonction de l'évolution de votre situation (diminution ou augmentation de vos revenus, par exemple).

1.3 LES BASES DE FONCTIONNEMENT D'UN COMPTE

Un compte est un document comptable qui permet de retracer les opérations de débit et crédit entre 2 personnes. Les conditions d'ouverture de compte sont :

L'identité du Client: Elle caractérise l'individu qui se différencie de tout autre. Ce qui implique la présentation de sa pièce d'identité et de sa photo d'identité.

La capacité du client: L'incapacité se vérifie au GREFFE du tribunal de Grande instance. Les incapables sont les mineurs, les incapables majeurs, les interdits légaux.

- *LES TYPOLOGIES DES COMPTES*

- ❖ Le compte courant est un compte généralement à terme qui provient de l'existence d'une convention .Il est défini juridiquement à partir de la nature des remises et non à partir du découvert.

- ❖ Le compte à vue est différent du compte à terme il est le compte pivot à partir duquel les virements sont faits sur les comptes d'épargne .Utiliser pour gérer ses disponibilités. A l'occasion de l'ouverture du compte à vue, nous vous remettons une *convention de compte*, c'est-à-dire un contrat dans lequel sont précisées toutes les règles qui régissent le fonctionnement du compte.

Le compte individuel est différent du compte collectif. Le compte individuel est ouvert par un *seul* titulaire, une personne physique ou personne morale

Le compte collectif **ou** compte multiple est ouvert à plusieurs co-titulaires qui sont tous propriétaires du compte.

Le compte pluriel : Il existe par le fait qu'une personne a plusieurs comptes du fait de la pluralité de ses comptes liés aux nombres d'activités qu'il suit séparément.

Le compte joint est ouvert au nom de plusieurs titulaires créant entre eux une solidarité active permettant à un seul d'entre eux d'effectuer toutes formes de retrait. Quant à la solidarité passive, elle peut exister sans même découler de la nature du compte. Il s'agit du recours de poursuite de la banque de l'un des titulaires

▪ *ALTERATIONS AU FONCTIONNEMENT DU COMPTE*

Il s'agit de:

LA PROCURATION: La procuration est le fait que le titulaire du compte donne une autorisation à un tiers de faire fonctionner le compte. Celui qui donne la procuration est appelé mandant et celui la reçoit est le mandataire. Elle peut être donnée à plusieurs personnes qui ont la possibilité d'agir individuellement.

La procuration n'engage pas le mandataire. C'est le titulaire de compte qui est sanctionné en cas de chèque sans provision. Le mandataire n'est responsable que devant le MANDANT. La procuration est limitée à des opérations de crédit.

LA REQUISITION JUDICIAIRE: Elle est émise par le procureur ou le juge d'instruction suite à des détournements de fonds malgré le secret professionnel. L'avis du fautif n'est donc pas utile.

LA SAISIE ARRET: Remise par un Huissier au gestionnaire qui bloque le compte jusqu'à l'obtention d'un jugement.

LE CHANGEMENT DE SITUATION: Avant la nouvelle situation juridique, le gestionnaire avertit suspend le compte. En cas de changement de statut. Le gestionnaire réactive le compte lorsque les régularisations sont faites.

LES MODIFICATIONS AU COURS DES RELATIONS DE COMPTE: Toute Modification au cours d'une relation de compte avec le gestionnaire doit être faite au su du client. Il s'agit du changement de statut, du client, de son changement d'adresse.

LES INCIDENTS DE COMPTE: L'incident principal est le décès du client qui, ouvre directement la succession.

LES SUSPENSIONS DU COMPTE: La suspension concerne toutes les situations de gré ou de force qui emmènent le gestionnaire à suspendre la bonne marche du compte et qui aboutissent à un blocage total ou partiel du compte.



SECTION 2: LES FONDS DE PLACEMENT

1-LES FONDS DE PLACEMENT

Les fonds de placement sont des organismes de détention collective d'actifs financiers. Appelle couramment des fonds d'investissement. Ils fonctionnent en multipropriété, en émettant auprès des épargnants, sous forme d'actions, des titres de propriété qui représentent une part de leur portefeuille.

Ils sont souvent à capital variable, ce qui permet des souscriptions et rachats à tout moment par les épargnants.

Les acquéreurs de ces parts sont informés à l'avance des modalités de gestion du fonds : type d'actifs financiers, politique de gestion, objectifs recherchés, frais, montant de la part, rythme de calcul de sa valeur... Cela leur permet de choisir le ou les fonds les mieux adaptés à sa situation et à ses objectifs de placement.

En anglais, on parle de "MUTUAL FUNDS", et aussi de "HEDGE FUNDS".

1.1 LES ABREVIATIONS & LES FORMES JURIDIQUES FRANCOPHONES

En Zone francophone, les formes juridiques de ces fonds sont diverses :

- OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)
- SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)
- FCP (Fonds Commun de Placement)
- FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise)
- FCPR (Fonds Commun de Placement à Risques)
- FIP (Fonds d'Investissement de Proximité)
- FCPI (Fonds Commun de Placement dans l'Innovation)
- Fonds de fonds ou OPCVM d' OPCVM
- SCPI (Société Civile de Placement Immobilier)
- OPCI (Organisme de Placement Collectif en Immobilier)
- SOFICA (Société pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle)
- Fonds de placement de droit suisse autorisés à la vente en France
- Fonds luxembourgeois
- Fonds profilés

1.2 L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

Les fonds sont gérés par une structure spécialement réglementée et agréée à cet effet ou société de gestion et d'intermédiation.

La réglementation impose, la tenue de comptabilités distinctes pour chacun des fonds gérés, des objectifs clairement annoncés), et le respect d'obligations strictes, comme la recherche permanente de l'intérêt des porteurs et le respect de l'équité entre ces derniers.

❖ LE COUT POUR LES PORTEURS

Les frais, qui rémunèrent d'une part la société de gestion, d'autre part les organismes qui assurent la distribution ou réseaux de banque, d'assurance, de conseillers financiers se décomposent principalement en (*Coûts d'achat ; droit d'entrée ; frais de gestion ; forfait annuel ; au prorata des capitaux gérés ; Coûts de sortie ; frais de sortie*).

Pour ceux cotés en bourse, les frais d'entrée et de sortie prennent la forme de commission de courtage. Les fonds d'investissement supportent des frais de transaction lors de l'achat et la vente de titres ainsi que des frais fiscaux prélevés par le fisc sur les plus values réalisés.

❖ INVESTISSEMENTS SELON DIFFERENTES CLASSES D'ACTIFS

Monétaire : Actifs de courte échéance, au rendement proche de l'inflation.

Obligataire : Obligations et titres assimilés.

Actions : Actions et titres assimilés.

Immobilier : Immeubles ...

Non coté : investi dans des titres d'entreprises non cotées

Créances : placé dans des opérations de crédit (titrisation) accordés directement ou par rachat de créances bancaires (fonds communs de créances)

Matières premières : (« COMMODITIES ») Les fonds peuvent être investis, en fonction de leur nature et de leur mandat initial, dans différentes classes d'actifs.

Exotiques : tout genre d'actifs (pierres précieuses, films, ...)

Éthiques : (aussi appelés solidaires ou socialement responsables), composés d'actions de sociétés respectant certains critères considérés "équitable").

Il existe aussi d'autres fonds plus complexes ayant de plusieurs classes d'actifs :

Mixtes : Composés de plusieurs classes d'actifs

Alternatif : HEDGE FUNDS ou gestion alternative

Structuré : notamment pour garantir le capital investi : gestion structurée.....

1.3 LES STYLES DE GESTION DES FONDS DE PLACEMENTS

Il existe deux grandes catégories de fonds d'investissement.

1-Les fonds de gestion active (la grande majorité des fonds disponibles en Europe) tentent de faire mieux que le marché, c'est à dire de battre l'indice (CAC 40, S&P 500,...), en achetant et vendant des titres susceptibles de générer des plus values.

Leur niveau de risque est fonction de la stratégie des gestionnaires du fonds. Plus la gestion est active plus les frais sont élevés, compte tenu des frais de transaction (achat et vente) et des frais fiscaux.

2-Les fonds de gestion passive cherchent à répliquer un marché (par exemple le marché des grandes capitalisations françaises) et son indice (le CAC 40) en achetant les actions des sociétés composant l'indice (le plus souvent en fonction de la capitalisation boursière) et en faisant varier son portefeuille avec les modifications de l'indice.

Leur niveau de risque correspond au niveau de risque du marché qu'ils cherchent à répliquer. Enfin, leurs frais de gestion et de transaction sont très inférieurs aux frais des fonds de gestion active.

Parmi les fonds de gestion active, il existe plusieurs styles de gestion de fonds, plus ou moins « dynamiques » à court terme (arbitrages rapides) ou stables à long terme (BUY AND HOLD), plus ou moins diversifiés ou sélectifs. On trouve notamment les orientations de gestion suivantes :

« Valeurs de croissance » (GROWTH) : Qui est investi dans des titres de société dans des secteurs à forte croissance.

« VALEURS D'ACTIFS » (VALUE): Qui est investi dans des titres de sociétés performantes et stables avec des valeurs d'actifs importantes dans des secteurs traditionnels.

« GROSSES CAPITALISATION » (BIG CAP): Qui est investi dans des titres de grosses sociétés.

« PETITES CAPITALISATION » (SMALL CAP): Qui est investi dans des titres de petites sociétés.

1.4 LES DIFFERENCES ENTRE MUTUAL FUNDS & HEDGE FUNDS

Les fonds de gestion alternatifs sont très peu réglementés par rapport aux fonds de placement traditionnels. Ils poursuivent des types de transactions que les fonds de placement traditionnels ne sont pas autorisés à effectuer : Transaction avec effet de levier de l'emprunt; Vente à découvert; Options et Futures...

Les principaux types de fonds alternatifs:

- * *Arbitrage d'obligation*
- * *Fonction d'événement*
- * *Marché action neutre*
- * *Matières premières*
- * *Valeur relative*
- * *Arbitrage de fusion*
- * ***Macro économie globale***
- * *Marchés émergents*
- * *Titres de sociétés en détresse*
- * *Vente à découvert*

Un fonds "marché action neutre" est à niveau de risque très variable permettant d'acheter et vendre des actions de manière à conserver une exposition de risque neutre par rapport au marché, l'action peut avoir un niveau de risque de moitié moindre qu'un fonds de placement indiciel action.

Un fonds alternatif sur une classe d'actif volatile comme les matières premières sont risquées en fonction de la stratégie du gérant et de sa propension à utiliser l'effet de levier de l'emprunt (la faillite du fonds alternatif AMARANTH l'a prouvé).

Pour la protection des investisseurs particuliers, l'accès aux fonds alternatifs est limité à un public d'investisseurs disposant de placements financiers importants. Leurs frais sont de l'ordre de (1.5%) plus un frais variable fonction de la performance (20% des plus-values au-delà de l'indice de référence).

Enfin, la liquidité des fonds alternatifs est réduite que celle des fonds de placement traditionnels ; il faut attendre un mois ou deux pour pouvoir les vendre tandis que les fonds de placement cotés en bourse ou Exchange TRADED FUNDS, sont des alternatives aux fonds d'investissement fonctionnant par souscription et revente auprès des Banques.

Ils cotent comme des actions de société et s'achètent également comme des actions cotées. Leurs frais de gestion sont moins élevés que les fonds de placement et leurs frais de transaction s'apparentent à ceux des actions auprès des sociétés de courtage, permettant de diversifier les investissements boursiers.

SECTION 3 : LES FONDS DE GARANTIE & LES MECANISMES

1- LE SECTEUR DU MICRO-FINANCEMENT EN A-T-IL BESOIN ?

Une garantie est un instrument financier destiné à protéger un établissement de crédit en cas de non remboursement d'un crédit par l'emprunteur. La garantie est une promesse irrévocable du garant envers le prêteur :

L'emprunteur ne rembourse pas, le garant assumera entièrement ou partiellement les obligations de l'emprunteur. Le fonds de garantie compense ainsi les pertes enregistrées par l'établissement de crédit dans le cadre de l'octroi de crédits.

Lors de l'élaboration d'un tel instrument, il est crucial de *répartir le risque entre les trois parties concernées* : le fonds de garantie, l'établissement de crédit et le bénéficiaire de la garantie ainsi nous évitons que l'une d'entre elles fasse preuve de moins de discipline au niveau du remboursement.

1-1 LE CONTEXTE

Les petites entreprises, même si elles affichent des perspectives économiques favorables, peuvent difficilement avoir accès à un crédit bancaire. Les banques considèrent le risque comme trop élevé.

Les emprunteurs potentiels ne peuvent apporter la preuve de leur solvabilité par une comptabilité digne de ce nom ou un historique des crédits, ni offrir de garanties à la banque.

Les IMF se sont généralement constitué un portefeuille à partir des fonds de donateurs. L'ampleur de ces dons est toutefois limitée et bien que le secteur du micro financement connaisse une croissance spectaculaire, il est à la recherche de nouvelles sources de financement. S'orientant toutefois vers le marché des capitaux étudiant les demandes des IMF avec la même méfiance des banques commerciales à l'égard des micros entreprises.

De ce fait, Le fonds de garantie est sensé parce qu'il rend les risques liés à l'octroi de crédits à des emprunteurs «inconnus» acceptables pour les prêteurs et ce pour ce prévenir du phénomène de FREERIDING dû à l'asymétrie de l'information. Il y a toujours un risque d'abus de confiance.

L'emprunteur en sait, en effet, beaucoup plus sur sa propre solvabilité que le prêteur affiche sa solvabilité sous un jour meilleur qu'elle ne l'est abuse de sa confiance.

1-2 L'ANALYSE DU CONTEXTE HISTORIQUE

Les fonds de garantie étaient publics et largement répandus dans les années (70-80) .Vers la fin des années septante, la plupart des fonds se sont vidés suite à des actes de *corruption et de FREERIDING*.

Ce mécanisme n'a donc pas manqué de susciter la polémique se basant sur l'idée dominante que les fonds de garantie étaient inutiles et surtout inefficaces dans les (Années 80).Nous constatons que cette conviction repose essentiellement sur d'expériences négatives vécues avec les fonds de garantie pour crédits agricoles subventionnés dans les pays en voie de développement.

La constitution de ces fonds était centralisée et fut à l'origine de lourdeurs bureaucratiques, d'erreurs de gestion .Ces fonds de garantie en dépendance en outre, du budget de l'Etat subirent une influence politique très grande.

Jusqu'au cours de la dernière décennie, le manque persistant de sources de financement destinées aux petites entreprises prit une dimension sans cesse importante dans la politique de développement (tant au Nord qu'au Sud). Il fallait alors trouver des mécanismes visant à créer un nouvel accès au marché du crédit institutionnel. C'est- ainsi que de nouveaux modèles ont été imaginés.

1-3 LES NOUVEAUX MODELES DE MECANISMES DE GARANTIE

En théorie, ces nouveaux modèles accordent une grande importance à une *fixation des prix des crédits* qui soit conforme au marché, à une certaine discipline dans le remboursement des lignes de crédit et à la répartition des risques entre les parties ayant pour objectif d'instaurer une plus grande confiance dans la relation entre l'établissement de crédit et l'emprunteur. Plus la confiance sera grande, moins le fonds de garantie sera appelé à couvrir le risque.

Sauf qu'en réalité, ces modèles sont ***tombés dans les mêmes pièges*** que les anciens ! Ce qui implique de *nouvelles attitudes* pour amorcer le changement face aux situations du MORAL HASARD qui se produit lorsqu'une Institution financière tente de répercuter ses crédits les plus risqués sur le fonds de garantie, alors qu'elle conserve elle-même une *attitude laxiste* dans le suivi du remboursement.

De plus manque de souplesse dans les procédures d'appel des garanties, cela entraîne une perte de temps et les possibilités de refinancement des fonds de garantie se réduisent.

2- LES DIFFERENTS NIVEAUX DE MECANISMES DE GARANTIES

Elles se jouent à trois niveaux (Expérience du GRET au Vietnam):

- **LA CAUTION SOLIDAIRE**

Au sein d'un groupe de trois à cinq personnes. Chaque groupe se constitue librement. Les membres d'un même groupe sont solidairement responsables du remboursement du crédit. L'agent de crédit vérifie que les membres se connaissent effectivement par des enquêtes individualisées et sont conscients de leur engagement mutuel ;

- **LA PRESSION COLLECTIVE PAR L'INSTAURATION DE CYCLES DE CAISSE.**

Obliger les emprunteurs D'une même caisse à solder leurs crédits à la même date. À l'intérieur du cycle, des octrois et des remboursements anticipés peuvent avoir lieu, la règle étant qu'à la clôture du cycle, tout le monde doit avoir complètement remboursé son crédit.

Un cycle de caisse ne peut redémarrer sans que tous les crédits du cycle précédent ne soient complètement remboursés. Cette règle crée ainsi une interdépendance forte entre tous les emprunteurs et favorise la solidarité et/ou la pression sociale ;

- **LA CREATION D'UNE EPARGNE BLOQUEE**

Au sein du groupe solidaire. Une épargne obligatoire de (5 %) du montant du crédit est exigée préalablement au démarrage du cycle et constitue un fonds de garantie commun au groupe.

Cette épargne est rémunérée à (1 %) par mois au démarrage de l'expérimentation. Elle est mobilisable durant la durée du prêt en cas de problème d'impayés et est restituée en fin de cycle à condition que l'ensemble des membres du groupe se soit entièrement acquitté de leur emprunt

3- LA PROSPERITE D'UN FONDS DE GARANTIE

Pour un marché du crédit où les banques ne répond pas à la demande des micros entreprises, il faudra faire en général faire en sorte que les bénéficiaires de garanties soient disposés à payer les intérêts commerciaux traditionnels à l'établissement de crédit et être en mesure de les payer.

Nous disposons d'un cadre légal pour les fonds de garantie (notamment l'évaluation des risques par les instances de régulation vis-à-vis des garanties offertes aux banques) ainsi qu'un cadre fiscal.

Aussi, le volume des liquidités dans le système financier doit être évalué et les possibilités de réassurance du fonds de garantie soient assurées. Ainsi, nous sommes sûrs de la rentabilité du crédit en général et du crédit aux petites entreprises tout en veillant à d'autres mécanismes, tel le leasing.

▪ LA REVISION DU MECANISME DE GARANTIE

Cette révision est une remise n cause des conditions d'accès qui doivent être assouplis au plus grand nombre aux canaux financiers travaillant sur la base d'un certain nombre de critères de sélection que de traiter des demandes individuelles.

Il faut alors amorcer un *processus de formation* de sorte qu'à terme, les bénéficiaires de garanties s'attirent la confiance de l'établissement de crédit, sans même une garantie externe. Réaliser un *effet de levier* financier (capacité du fonds de garantir un volume de crédits de loin supérieur à sa propre taille et détermine tant la répartition du risque que le coût) confortant le remboursement.

La crédibilité vient de l'appel d'une garantie ne peut être retardé par des formalités administratives abusives. Le fonds doit, en outre, opérer la sélection de ses bénéficiaires de manière transparente et objective.

Les frais de transaction doivent être réduits puisqu'ils exercent, en effet, une influence directe sur la rentabilité. La réalisation d'économies sur les frais d'octroi de crédits constitue donc un aspect critique.

La limitation du risque d'abus par l'analyse de la durée de la garantie qui constitue, surtout lorsque l'on travaille avec une lettre de crédit, un élément important (une lettre de crédit n'est, en effet, pas révocable à tout moment et de façon unilatérale par le garant). Les garanties sont temporaires par nature.

CHAPITRE IV : L'ÉVALUATION DU MICRO CREDIT

SECTION 1: LES ATOUTS DU MICRO FINANCEMENT

Les IMF ont révolutionné les pratiques bancaires en adoptant des innovations importantes, telles que la caution solidaire et le crédit de groupe et à cause de leur proximité des clients.

Elles ont fourni la preuve non seulement que les pauvres sont capables d'épargner, de gérer une micro entreprise viable avec peu de moyens, mais qu'ils sont également en mesure et disposés de payer les intérêts aux taux du marché et parfois même supérieurs, pourvu que cela leur donne accès aux activités économiques rentables, nous pouvons nous référer au modèle ci :

- *LE MODELE DE LA GRAMEEN BANK*

Les résultats sont surprenants: plus de (95%) des prêts sont remboursés. Cette efficacité, qui intéresse toutes les régions qui cherchent des instruments de soutien au développement, est en partie due aux méthodes de la GRAMEEN BANK.

Les **prêts** sont *flexibles et bien adaptées aux conditions rurales* la GRAMEEN BANK élargie la caution solidaire en réunissant 5 ou 6 emprunteurs provenant de familles différentes pour obtenir le prêt.

Si l'une d'entre elles a des problèmes pour rembourser son prêt, tout le groupe assume la responsabilité de trouver une solution. Jusqu'à présent, les micro crédits se sont avérés être le mécanisme d'assistance au développement qui donne le meilleur retour sur l'investissement

1- UN SECTEUR FINANCIER PLURALISTE

Le secteur financier pluraliste du micro crédit puisque composé aussi de caisses d'épargne postales comme la China Post, avec ses quelque 250 millions d'épargnants, soit l'une des plus grandes institutions financières du monde.

Les IMF de type ONG souvent citées et encouragées ou les banques Green Field établies un peu partout ne couvrent qu'environ 15 pour cent des services de micro finance dans le monde (services d'épargne compris)

Les caisses d'épargne postales et les banques de développement agricole réformées, comme la BRI en Indonésie, la BANK PERTANIAN Malaysia ou la BAAC soutenue par la GTZ en Thaïlande, font partie de ce dispositif que connaissent les États, la seule solution.

SOURCE : Magazine Coopérer aujourd'hui numéro 33 de Septembre 2003 articles de ANNE CREUSOT du (GRET) et de QUYNH TRAN THI TRANH du (GRET-PFR).

1 .1 LE CAS DU SECTEUR AGRICOLE

Depuis l'existence du micro financement, les conseillers tentent de convaincre les IMF de baser l'acceptation du crédit sur la capacité de remboursement et la motivation du client, il leur faut de plus savoir utiliser les bourses de marchés à terme de marchandises.

Pour les produits agricoles faisant l'objet d'un commerce international, les banques et les emprunteurs peuvent s'assurer contre la variation des cours en utilisant ce que l'on appelle «Futures», c'est-à-dire des contrats à terme normalisés sur les bourses de marchés à terme de marchandises

Le principe est identique à celui qu'utilisent les exportateurs pour se prémunir des variations de change.

Ces institutions doivent en outre instaurer des assurances de crédit agricole basées sur des indices couplant le sinistre à des données météorologiques générales d'une région donnée. Des indemnités sont versées si, par exemple, le total des précipitations est inférieur à un seuil prédéterminé.

Il est ici accessoire de savoir si tel ou tel paysan a été effectivement touché de manière négative ou non.

Ce mécanisme permet d'éviter les fraudes et annule les coûts élevés d'enquête sur les sinistres, qui ont par le passé conduit presque toutes les assurances agricoles à la ruine. À la différence des assurances agricoles classiques, on assure ici uniquement le crédit et non la récolte.

Là où les pouvoirs publics se sont totalement désengagés des infrastructures financières, la seule solution semble être l'entraide communautaire dans des cercles d'épargne, des coopératives ou des caisses de village.

2-LES AVANTAGES COLLECTIFS

Selon le professeur Muhammad YUNUS de la GRAMENN BANK «Le micro crédit permet de lutter contre le coût exorbitant des crédits informels et le pouvoir excessif et monopolistique des prêteurs de l'informel, souvent qualifiés d'usuriers » : tel est l'un des objectifs explicites de la micro finance depuis son origine.

Le risque de surendettement se définit tout simplement comme l'incapacité à rembourser sa dette. Deux facteurs principaux sont en cause :



SOURCE : ATP CIRAD /CERISE /CNEARC MONPELLIER 1999 Travaux de E .WIETZKE sur le thème
Dans quelles conditions la micro finance peut-elle financer l'agriculture.

BORGES Pedro Lopes (2007/2008) Master Spécialisé (Ingénierie; Audit; Contrôle de Gestion)

Le coût du crédit : le taux d'intérêt et le fait qu'il s'agisse d'un système d'intérêt cumulé ou non ; les risques de surendettement sont bien évidemment plus prononcés lorsqu'il y a intérêt cumulé.

L'obligation de rembourser le capital en une fois ; ces prêteurs de l'informel exigent cette condition ; lorsque les sommes sont conséquentes il n'est pas rare que les familles attendent plusieurs mois voir des années avant de rembourser le capital ; le coût du prêt représente alors 5 à 10 fois le montant du capital prêté.

Le risque de décapitalisation, en particulier l'or et la terre, les deux principaux types de biens dont disposent les familles. Même lorsque le prêt n'est pas officiellement gagé, certains prêteurs usent de leur pouvoir pour venir se servir chez les familles.

Le risque de servitude, celle-ci étant définie comme l'obligation de gager sa force de travail en échange d'une avance, avec obligation de travailler pour le créancier jusqu'à extinction de la dette

En outre, le micro crédit encourage des **activités économiques** qui ont été **décidées par les populations directement concernées**, et repose surtout sur des mécanismes d'appropriation par les populations locales.

2.1 LES AVANTAGES INDIVIDUELS

En ce qu'il s'agit de la micro finance ; le public cible est *la très petite activité* et est basé idéologiquement sur des **valeurs** telles que le droit à l'initiative économique, *l'émancipation individuelle et collective*. C'est en cela qu'ils se distinguent du système traditionnel bancaire qui lorsque les fonds propres sont négatifs, l'analyse du crédit ne va pas plus loin.

Cette sentence qui fait partie des us et coutumes rappelant l'importance que revêtent les fonds propres dans l'analyse du risque et la recherche d'une couverture du risque. Une banque hésitera à prêter en l'absence d'un «haut de bilan» susceptible de couvrir totalement ou partiellement le risque.

Mais quel est le «haut de bilan» d'un entrepreneur en personne physique? Cette logique vaut pour les crédits de développement mais aussi pour les crédits «starters» ou nouveaux entrepreneurs.

La plupart du temps, l'entrepreneur créateur ne dispose que de garanties personnelles [Eu] ou sa chèvre [Soudan] et ces garanties personnelles ne couvrent pas le montant prêté.

Il doit donc chercher d'autres garants qu'il trouvera dans son entourage (parents, amis), voir chez ses fournisseurs en échange de clauses d'exclusivité par exemple.

À l'inverse des banques, les institutions de micro crédit tenteront de prêter en fonction des capacités de remboursement du débiteur. On parle alors de crédit «BASED ON CASH-FLOW», privilégiant la valeur économique de l'activité soutenue par le crédit par rapport aux avoirs de l'individu qui crée ou de son entourage.

Proposer un micro crédit à un micro entrepreneur qui n'a pas accès aux crédits bancaires, revient à ces concepteurs de faire de la progressivité un élément clé du micro crédit.

Donner les moyens aux personnes défavorisées opérant hors de l'économie formelle, voilà la grande originalité du micro crédit.

En tant que prêt, le micro crédit est un *formidable outil financier* destiné à soutenir puis introduire les micros entrepreneurs aux pratiques de la finance classique.

SECTION 2: LES LIMITES DU MICRO FINANCEMENT

▪ *LE COUT DES TRANSACTIONS ELEVES*

Les causes du coût élevé des transactions: sont l'opacité des tarifs, et le faible accès aux services financiers (voir accès aux services financiers ci-dessous).

Dans les régions densément peuplées, les succursales sont rentables et il est possible de développer des produits sur mesure. Au contraire, dans les régions à faible densité de population les surcoûts des transactions sont un obstacle à l'expansion du front des services financiers.

Un système comparable à celui des caisses d'épargne en Allemagne est un système opportun qui garantit un rattachement étroit à une commune du fait de ses structures de propriété et de ses statuts généraux et par ce fait dégager une convention tarifaire des services et surtout une méthode de concertation et communication client à la fois technique et simple sur les frais de transactions.

Par rapport au développement régional comparativement très équilibré de l'Allemagne, la faible *décentralisation politique* et la faible démocratisation de la plupart des pays en développement fait que ce modèle n'est pas simple à exporter.

En outre, *l'interconnexion des systèmes de paiement* des Pays en voie de développement et des pays de l'UE contribuerait à réduire des frais de transaction et l'amélioration des prestations.

▪ *LA RAPIDITE DE L'ACCES AU CREDIT*

Pour mieux comprendre les questions touchant à l'accès des pauvres aux services financiers. L'accès se rapporte à la disponibilité de l'offre de services financiers pour un " prix raisonnable ". Le souci du petit commerçant n'est pas le Taux d'intérêt, mais la rapidité d'accès au crédit afin d'assurer son approvisionnement dans les meilleurs délais.

Les IMF doivent collaborer avec *les pouvoirs publics* afin qu'ils encouragent l'utilisation d'une infrastructure publique pour potentiellement offrir des produits financiers privés. Des interventions telles que l'utilisation de canaux de distribution existants (bureaux de poste en Inde) peuvent aider à augmenter la couverture de celles ci.

▪ *LES TAUX D'INTERETS ELEVES*

Emprunter est souvent nécessaire pour profiter d'une opportunité économique.

En comparaison des taux des usuriers (200% à 1000% par an), les taux des institutions de micro finance (IMF) sont attractifs. Bien utilisés par des micros entrepreneurs aux activités souvent rentables (commerce de proximité, services, artisanat), les micros crédits permettent de dégager un bénéfice supérieur aux intérêts payés.

Pour un petit commerçant ce n'est pas cher payé si le prêt lui ouvre une opportunité. Son souci n'est pas le taux, mais la rapidité d'accès au crédit. Du côté de l'offre, les taux élevés des IMF sont nécessaires pour couvrir leurs charges : d'une part le coût du capital prêté, car elles l'empruntent elles-mêmes en partie, à des taux qui varient de (8% -20%) ; d'autre part, leurs coûts de fonctionnement qui représentent de (20%-50%) des sommes prêtées.

L'octroi de crédits génère en effet des charges fixes (rencontrer le client, suivre le Remboursement) et plus les crédits sont petits, plus ces coûts sont proportionnellement élevés.

Les IMF les ont réduits à leur niveau actuel en adoptant des méthodes novatrices (prêts à des groupes d'emprunteurs solidaires, proximité avec les clients). En grandissant, les IMF réalisent de surcroît des économies d'échelle : Les clients fidèles accèdent à des prêts plus importants, ainsi le volume des crédits croît et donc les revenus d'intérêts, croissent plus vite que les charges.

Chaque IMF recherche un équilibre entre sa vocation sociale et commerciale. Nous observons que même les IMF les plus *sociales*, qui ne visent que la rentabilité nécessaire à leur pérennité, ne baissent pas leurs taux. Elles profitent des gains de productivité pour mieux servir leur mission.

En réalité, le véritable moteur de la baisse des taux, **c'est la concurrence** entre IMF. En Bolivie, ils ont été ainsi divisés par trois entre 1992 et 2003. Au Mexique, où la concurrence a été plus tardive, les taux restent très élevés

L'Action des pouvoirs publics pour imposer aux IMF une plus grande transparence, se justifie puisque la diversité des méthodes de calcul des intérêts et des commissions rend difficile la comparaison des offres par les clients ou subventionner la création d'IMF là où la concurrence est encore faible.

▪ *LA LIMITE DE CONTINUITE D 'UTILISATION DU PRET*

Sans possibilités d'investissement viables et éprouvées correspondant aux aptitudes et aux moyens des pauvres le crédit examiné isolément est un outil de développement très limité. Certains observateurs sont de plus en plus conscients des limites des programmes de micro crédit de grande envergure.

Les programmes de prêt produisent souvent des revenus à court terme, mais la plupart des activités économiques choisies relèvent découlent davantage de l'opportunisme économique que du sens de l'entreprise proprement dite.

Les emprunteurs prennent souvent très peu de risques; ils se contentent de profiter d'un crédit à bon marché pour tirer parti de créneaux inexploités comme le petit commerce et des activités dont le rendement est extrêmement bas, comme le décorticage du riz et l'engraissement du bétail.

Du fait de son taux élevé et de sa faible durée (six mois en moyenne), le micro crédit, dans sa forme la plus courante, n'est pas adapté pour des dépenses « non productives » - habitat, dépenses de santé, scolarité .

Les études révèlent une augmentation initiale, le revenu à tendance à se stabiliser soit l'utilisation du prêt à des fins productives diminué avec le temps.

▪ *UTILISATION DU PRET POUR DES BESOINS DE SUBSISTANCE*

L'expérience a aussi démontré que la micro entreprise est rarement un Tremplin vers une entreprise de plus grande envergure. Certains observateurs croient même qu'étant basées sur la technologie traditionnelle, les micros entreprises sont condamnées d'avance. Selon l'un d'eux, la plupart ont peu de chances de grossir, même si elles peuvent survivre pendant des périodes relativement longues.

Dans l'évaluation spéciale qu'il a réalisée en 1985 pour la USAID, **Robert Hunt** avance l'hypothèse que, si le revenu tiré des micros entreprises se stabilise, c'est peut-être parce que les propriétaires utilisent la presque totalité des profits pour combler leurs besoins fondamentaux, au lieu de les réinjecter dans l'entreprise.

Ce manque d'investissement, expliquerait pourquoi la micro entreprise maintient rarement sa marge de profit à long terme.

▪ *LES LIMITES SELON LA ROTATION DE CAPITAUX*

Le micro crédit en matière d'agriculture n'est **ni petit ni remboursable** rapidement car les cycles de plantation pouvant atteindre une dizaine d'années la technique du micro crédit :

- Requiert des échanges étroits et réguliers avec le client.
- Requiert la rotation rapide des capitaux
- Permet de mieux protéger les petites exploitations contre la variation des Cours et les aléas climatiques.
 - La courte rotation des capitaux contribue à la faiblesse du secteur agricole.
 - La rotation des capitaux fait que le nombre de petites exploitations agricoles capables de financer des taux d'intérêt réels élevés est limité.

▪ *LES LIMITES DE FINANCEMENT PAR NATURE D'ACTIVITES*

L'investissement dans le petit commerce ou dans le décortilage du riz, par exemple, est fondé sur le coût d'option de la main d'œuvre familiale, perçu (à tort ou à raison) comme étant avantageux. Par conséquent, il donne un rendement presque immédiat, avec des risques très bas.

Toutefois, l'investissement est aussi limité par le temps disponible pour de telles activités.

Une *femme* peut souvent réussir à engraisser du bétail à temps partiel (peut-être avec l'aide de membres de sa famille, notamment les enfants) et ainsi améliorer son revenu. Cependant, la capacité de la famille à continuer d'accroître son revenu est limitée par le coût marginal de la main d'œuvre requise pour réaliser cette activité ou lui en greffer d'autres.

La stabilisation du revenu se produit peut-être lorsque le coût d'option est trop élevé pour entreprendre de nouvelles activités.

SECTION 3 : LA METHODOLOGIE

1- L'INTRODUCTION : Le fait de s'appuyer sur des *partenariats* inédits entre autorités publiques (y compris sous des formes décentralisées ou supranationales), « marché » (en particulier, les institutions bancaires et financières) et société civile permettra d'offrir de manière très pragmatique des réponses aux besoins des populations et de faire émerger des demandes sociales.

D'autre part, c'est une **question d'indivis**. Les guerres intestines sur la collecte de l'épargne des pauvres et la captation des fonds internationaux décrédibilise et retarde les institutions financières et les autorités publiques les uns ayant toujours besoin des autres pour le réseau d'infrastructures ou du professionnalisme et la vocation.

Ceci devient édifiant, lorsqu'ils ont les mêmes intérêts et se partagent les mêmes clients (le peuple). La quête d'une hypothétique gratuité au travers la suppression de la dette au niveau macro économique ou des dons de la micro économie ne sauveront, Notre FINANCE.

Le Véritable enjeu pour nous est de faire jouer tous les acteurs à tous les niveaux dans un scénario que nous aurons établis ensemble. Ceci y va par l'assignation de rôle précis et d'oser de nouvelles formes d'interventions.

1.1 LES NOUVELLES FORMES D'INTERVENTIONS

▪ L'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS

Pour que les décisions qui ressortiront de cet méthode systémique aient un impact accru, il faut une adoption de politiques nationales ou sectorielles privilégiant la concertation entre les différents acteurs ainsi qu'une mise en oeuvre de mesures incitatives en faveur du secteur sous forme d'avantages fiscaux ou de mécanismes de soutien pour les implantations en zone rurale.

Tout ceci ne peut se faire sans une amélioration du fonctionnement de la justice (*renforcement des capacités des juges*) dans le domaine financier sans une adaptation des textes de l'OHADA en matière de saisie et voies d'exécution à la spécificité du secteur en zone UEMOA) et la • mise en place de politiques d'intervention directe en matière de micro crédit.

▪ L'INTERVENTION DES BANQUES CENTRALES

La contribution des banques centrales se détermine par l'édification d'un système financier accessible au plus grand nombre, selon le plan d'actions suivant :

- La mise en place de cadres juridiques, de normes prudentielles et de dispositifs de surveillance adaptés ainsi que l'élaboration de référentiels comptables spécifiques pour favoriser la standardisation et l'harmonisation de l'information financière des micro crédits.
- La conception de systèmes d'information de gestion (SIG) prenant en considération les particularités du secteur ; et la conception et l'implantation de centrales d'information (centrales des risques et des incidents de paiements).
- La collecte, analyse et diffusion de l'information sur la finance de proximité.
- La professionnalisation renforcée des intervenants, en relation avec les associations professionnelles, les pouvoirs publics et les partenaires au développement.

▪ L'INTERVENTION DES INVESTISSEURS PRIVÉS

La contribution attendue des banques et autres investisseurs privés porte, en particulier, sur un accroissement des financements accordés aux IMF.

▪ L'INTERVENTION DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Les associations professionnelles ont été incitées à s'inscrire dans une dynamique de regroupement tant au plan national que régional pour acquérir une notoriété accrue auprès des autres intervenants.

▪ L'INTERVENTION AGENCES DE NOTATIONS & D'EXPERTISES

Les prestations de ces structures contribuent à accroître la qualité de l'information financière en matière de fiabilité et concourent à une meilleure transparence financière.

Il devient en effet impératif de constituer une équipe *de chercheurs régionaux en micro finance* dont le rôle s'agira de renouveler les approches théoriques et proposer des interprétations; des analyses susceptibles de guider l'action de même que faciliter la prise de décision et promouvoir le débat public.

1.2 UNE APPROCHE SPECIFIQUE A LA MICRO FINANCE RURAL

Le terme finance rurale désigne les services financiers offerts et utilisés en milieu rural, quel que soit le niveau de revenu des clients. Le terme finance agricole désigne une catégorie de finance rurale consacrée au financement des activités liées à l'agriculture: offrant de biens d'équipement, production, distribution et vente en gros et marketing et y est incorporé.

La finance rurale compte beaucoup d'institutions de micro finance qui offrent principalement des crédits de fonds de roulement à court terme à échéances fréquentes et immédiates, lesquels ne conviennent pas aux activités agricoles saisonnières ou à plus long terme.

Les services financiers dont ils proposent sont relativement *COUTEUX OU SANS SOUPLESSE D'UTILISATION*, qu'ils soient fournis presque de concert par des prestataires financiers du secteur formel ou informel ou par des commerçants ou des entreprises de transformation agricole finançant à crédit l'acquisition de moyens de production.

Les agents de micro finance « *crient ou se plaignent* » parce qu'avant toute chose rien n'est fait pour la formation du personnel local et surtout pour la rétention de quelques experts forts incommodés de leur présence dans un milieu où ils ignorent un temps soit peu d'autres langues que celles de Molière, les us et coutumes tout en requérant d'une minorité les informations indispensables sur l'identification personnelle ou la tenue des registres.....

Où encore, ils attendent Le FINANCIAL DEEPENING CHALLENGE FUND de l'Agence Britannique pour le Développement international (DFID) pour créer des unités mobiles bancaires qui se déplacent vers les sites ruraux une ou deux fois par semaine, pour mettre à la disposition des clients situés dans des régions rurales d'accès difficile toute une gamme de services financiers, en particulier des produits d'épargne.

Le fort taux d'alphabétisation les gêne tout comme tout le Monde est gêné, par le manque de modèles destinés à remplacer l'approche inadéquate de l'offre de crédit bon marché par le biais de banques de développement agricole et autres mécanismes de crédit agricole sans lendemain ne tenant pas compte de la demande réelle.

1.3 TABLEAU DE BORD EN FINANCE RURAL

LES OBSTACLES	LES LEVIERS
Manque d'actifs pouvant être donnés en garantie en raison de l'imprécision des droits de propriété et des droits d'utilisation des terres, de procédures d'enregistrement longues et coûteuses et du mauvais fonctionnement des systèmes judiciaires.	TRAVAILLER ENSEMBLE à assurer la transparence et l'efficacité des systèmes judiciaires et le maintien des registres cadastraux et de propriété; et ne pas se laisser influencer par les pressions politiques poussant à inclure des crédits ciblés.
À l'intérieur des structures des bailleurs de fonds, il n'existe pas d'incitation suffisante (sous forme d'instructions des dirigeants ou de programmes d'incitation) à la collaboration entre le secteur financier et les experts du milieu rural/agricole	Une plus grande interaction entre le secteur financier et le personnel de développement en milieu rural de façon à garantir que l'expertise du secteur financier soit incorporée aux projets dotés d'une composante financière
Les coûts élevés des activités de micro crédits en milieu rural.	La réduction des coûts d'activité en milieu rural et l'amélioration des services offerts aux clients en milieu rural est réalisé grâce à l'introduction des NTIC (les guichets automatiques et assistant personnels électroniques)
La saisonnalité de nombreuses activités agricoles et la longueur des périodes d'investissement de certaines autres activités.	Mieux s'adapter aux cycles de revenus et d'investissements des activités agricoles . en faisant que les services financiers non associés au crédit comprennent la régulation des délais entre les décaissements de prêts et remboursements et faciliter les flux saisonniers par l'accès aux services hors crédit de transferts de fonds et de dépôts. Ils sont plus souples pendant que les revenus sont bas et les dépenses importantes.

SECTION 4: LA VIABILITE SOCIALE

1- Plusieurs praticiens pensent que la seule voie pour la desserte de produits financiers de qualité aux populations démunies passe par de pratiques financières adaptés et une bonne couverture géographique.

Cependant d'autres praticiens croient que la recherche effarée de profit entraîne des choix qui portent sur une clientèle moins en besoin et facilite l'abandon des communautés à faible revenus. *La question qui se pose est comment préserver cet aspect social de la micro finance ?*

Une IMF peut choisir de cibler une clientèle pauvre mais dans cette perspective elle reste dépendante des fonds de subside pour couvrir son portefeuille.

Nous, nous croyons que l'idéologie sociale se freine lorsque au vu de sa croissance, une IMF recherche à réduire ses coûts financiers et de ce fait elle devra avoir une analyse de ses risques de gestion d'abord, si elle veut ensuite capter l'épargne au lieu d'emprunter systématiquement. Elle va alors favoriser les prêts et non les dons.

C'est le principe de la viabilité financière qui ne s'oppose pas à la viabilité sociale mais la complète lorsque cette dernière s'érige selon les bases suivantes:

- ✓ **1-*Le cadre légal et réglementaire de la micro finance*** permet aussi la transformation des ONG en IMF enregistrées avec une diversification de l'actionariat et la transparence sur les besoins en informations du secteur puis vis-à-vis de bailleurs externes afin d'attirer des capitaux privés .
- ✓ La prise en compte d'une nécessité pour les praticiens et cabinets de spécialistes (ingénieurs agronomes.. .)de développer conjointement des produits et services qui couvrent les besoins de l'ensemble des communautés d'une manière efficiente = (adaptations des services aux publics)

2-Cette partie de ***recherche-développement*** tient lieu d'espace pour canaliser les ressources des bailleurs de fonds publics et internationaux pour les années à venir!

- ✓ **3-*La mise en avant et œuvre de l'épargne*** est aussi une variable importante de l'impact d'un programme de micro finance qui vise à réduire *les risques* de changes ou du à l'environnement = (Caisse locale insérée dans l'environnement).

2-L'ART DE GOUVERNER !

La gouvernance est cet autre élément la personne qui a de l'influence sur la viabilité sociale, elle est utilisée dans la micro finance souvent dans un sens restrictif : il désigne alors la qualité des rapports entre conseils d'administration et managers.

Il est préférable de l'utiliser dans un sens plus large, celui de "l'art de gouverner". Ceci concerne notamment les capacités suivantes :

- La définition des grandes orientations, le " cap " (le public concerné, les produits financiers et le type d'institution).
- La coordination des acteurs, des moyens, des activités pour atteindre les objectifs visés. Ceci concerne à la fois la qualité de l'organisation (répartition des fonctions, système comptable et d'information ; degré de décentralisation, gestion des ressources humaines) et une atteinte de la viabilité sociale pour s'adapter aux modifications de l'environnement.

L'art de gouverner favorise alors l'existence de la viabilité sociale, en permettant par l'information; la formation; l'écoute et non plus l'emphase pédante, ce rapprochement des positions utile pour la prise en compte des points de vue des différents acteurs.

La recherche de la viabilité sociale, interne et externe, se dirige par cette Classe de gouvernance. Le niveau stratégique de l'institution doit décrypter le double discours et repérer les acteurs cachés "Un chef de village donne son accord et sabote par derrière".

Essayer de comprendre pourquoi dans un système où le crédit n'est octroyé qu'aux *femmes*, il faut faire attention *aux maris* (qui peuvent prélever une partie du crédit, aider leurs femmes ou seulement faire pression sur elles pour conserver l'honneur de la famille). Observer toujours les pratiques des **usuriers** et voir *comment les neutraliser*.

C'est un niveau où l'appropriation sociale de l'institution est faite parce qu'il y a cette capacité de convaincre les débiteurs que ***l'IMF est leur instrument*** et où le crédit est adapté en premier lieu aux emprunteurs et à leur projets connotés d'utilité sociale (dispensaires là où il y'en a pas!).

3-LA VIABILITE SOCIALE DYNAMIQUE

Le fait que plusieurs acteurs sociaux soient concernés, directement ou indirectement par les IMF révèle la prédominance des intérêts de chaque acteur sur les intérêts du secteur (accès au crédit pour le membre et pour le client ou avoir une sécurité de l'emploi pour le salarié) et ses normes. [*Section ci avant*]

Il y a viabilité sociale est possible lorsqu'on arrive à des compatibilités, des accords d'intérêts et des normes entre les différents acteurs. Autrement, s'il n'y a pas un véritable accord, une intériorisation des règles, on constate une non application ou un détournement de celle-ci, une réinterprétation officieuse, ce qui débouche souvent sur des crises.

On peut parler de **viabilité sociale interne** quand ces compromis/accords concernent les acteurs directement concernés (les emprunteurs, les élus, les cadres, les actionnaires) et de **viabilité sociale externe** lorsque l'IMF n'est plus considérée comme un corps étranger venant de l'extérieur mais devient une véritable institution locale au service de la population.

Pour analyser la viabilité sociale, il faut donc identifier les différents acteurs sociaux ; comprendre leurs intérêts, leurs logiques, leurs stratégies. Ils s'établissent par des compatibilités de (l'information, la formation, le débat, les décisions conjointes, les co-évaluations); *l'Observation* des divers dysfonctionnements (impayés, détournements, démissions) et les crises.

La viabilité sociale doit être dynamique. Il faut réviser périodiquement les *critères d'octroi de crédit* (quand le montant du prêt augmente, les critères sociaux ne suffisent plus et Il faut des critères de rentabilité financière et de marché.) ainsi que réviser les formes de sanction.

Le coût de la viabilité sociale, il faut le chiffrer (coût de formation, de consultation, de concertation pour qu'il soit pris en compte dans la perspective de l'équilibre financier".

Il existe vraiment une forte corrélation entre viabilité financière et viabilité sociale (en exemple un réseau de taille nationale où les coûts sont plus importants venant compenser l'économie d'échelle). En effet, nous préconisons la mise en réseau des IMF comme mécanisme de diminution des coûts et surtout pour standardiser les méthodes appliquées.

4- UNE VISION COMMUNE DES ACTEURS DE LONG TERME

Synthétisant les travaux du (GTZ) à ce sujet, nous pouvons affirmer que la viabilité sociale est une capacité à travailler en commun de tous les acteurs du secteur dans le long terme

Dans ce contexte, le choix des acteurs revêt une grande importance et les conséquences des différentes options (mixité sociale, exclusion de certaines catégories d'emprunteurs, etc.) doivent être examinées attentivement. Un consensus explicite sur la méthodologie, le mode de fonctionnement et les perspectives que l'on se fixe est également nécessaire dès l'origine.

De ce fait, l'institution doit organiser une *communication fluide*, « ascendante et descendante ».

Les règles de fonctionnement doivent être élaborées de *manière participative* afin de favoriser leur acceptation et par-là même leur application. Le suivi évaluation sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera sur « les observations et appréciations des élus et des agents de terrain sur le fonctionnement courant, les dysfonctionnements et les crises, sans toutefois se priver de regards externes ».

La viabilité sociale interne favorise, enfin, à l'évidence la viabilité sociale externe en permettant aux acteurs de négocier avec leurs partenaires sur la base d'objectifs communs clairs.

Il convient de noter à cet égard que les associations professionnelles locales peuvent jouer un rôle important dans la promotion de la viabilité sociale externe au travers de leur contribution à la régulation du secteur de la micro finance ainsi qu'à l'élaboration du cadre légal et ce dans des délais plus longs que des projets.

En conclusion, l'institution de micro finance s'inscrit dans une perspective à long terme et doit s'accompagner de la définition de la mission de l'institution et de ses objectifs d'avenir en s'appuyant sur une vision commune ou tous les acteurs concernés auront été impliqués

DEUXIEME PARTIE :
LES AMELIORATIONS EN MATIERE
DE GESTION

CHAPITRE I: LA GESTION DU PORTEFEUILLE DES COMPTES

SECTION 1 : LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

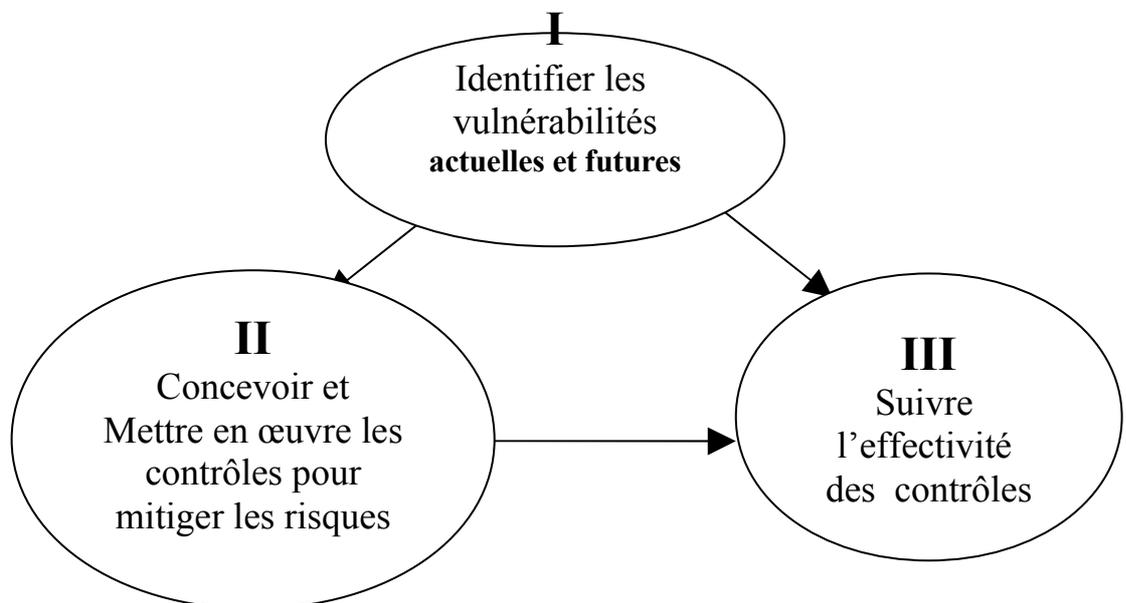
1-LE RISQUE est l'exposition à une forte probabilité de perte. La gestion de risque implique la **prévention** des problèmes potentiels et la **détection anticipée** des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. La gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte.

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine.

Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit, ne tenant aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir, il est très important de prendre plutôt *des risques calculés*.

1.1 LE PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE

Le processus continu de gestion du risque est à 3 niveaux d'intervention qui se présentent schématiquement comme suit :



I-L'IDENTIFICATION DES VULNERABILITES

Avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion de risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

II-CONCEPTION & MISE EN OEUVRE DES SYSTEMES DE CONTROLES

Une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour amoindrir ces risques. En raison de la grande variabilité des IMF et tenant compte notamment de la diversité relative de typologie des IMF en partenariat avec CARE, les systèmes et mesures de contrôles proposées dans ce document ne sont pas figés.

Les responsables des institutions devraient pouvoir les adapter à leur typologie particulière ainsi qu'à leur environnement. Par exemple, le recours préalable à une garantie physique représente une solution pour minimiser les risques sur créances

III -SUIVI DE L'EFFICACITE DES SYSTEMES DE CONTROLE EN PLACE

Une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'institution de micro finance.

Cette procédure de gestion de risques à trois niveaux est un processus continu en raison notamment de la grande variabilité de la vulnérabilité dans le temps, également, les risques varient sensiblement selon l'étape de développement de l'institution.

Les IMF ne peuvent pas se permettre de se laisser aller à l'autosatisfaction si elles veulent éviter d'être surprises par des innovations, la concurrence et les nouvelles réglementations et bien d'autres facteurs.

1.2 LA FREQUENCE DE MISE A JOUR DU PROCESSUS

Cela variera selon le contexte du pays mais tout au moins le Conseil d'Administration devrait chaque année réaliser la mise à jour annuelle du système de gestion de risques.

Parallèlement à l'analyse de l'état actuel de l'organisation, la gestion des risques implique également l'utilisation *des méthodes d'anticipation*.

Puisque personne ne peut prédire avec exactitude l'avenir, il est recommandé *d'utiliser différents cas de figure* ou hypothèses, des plus optimistes, aux pessimistes sur chacune des trois périodes précédemment décrites.

Quoiqu'il soit inconfortable d'envisager également le pire des scénarios dans cet exercice, la gestion des risques suppose une approche conservatrice dans l'estimation des résultats.

Les Directeurs et Administrateurs qui se basent seulement sur des scénarios trop optimistes baignent dans l'illusion et exposent leurs organisations à des déceptions perpétuelles.

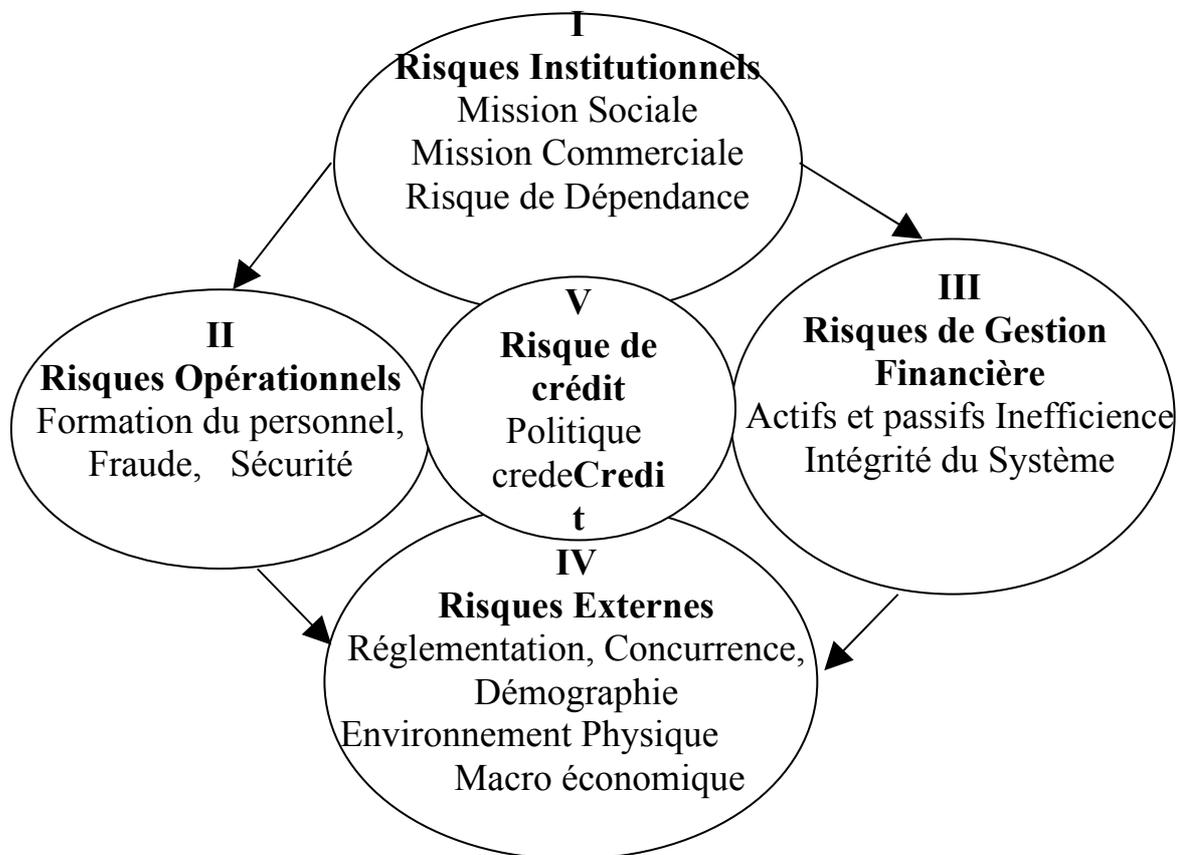
C'est très important de noter que les IMF ne pourront pas complètement échapper à l'ensemble des risques auxquels elles sont exposées.

Tout effort d'anticipation et de gestion de l'ensemble des risques potentiels générerait d'importants coûts d'opportunité et exposerait ainsi l'IMF à d'autres catégories de risques.

La gestion de risques requiert également la recherche d'équilibre approprié entre les coûts engagés et l'efficacité du système de contrôle.

1.3 L'APPROCHE DES TYPES DE RISQUES

Les catégories de risques financiers se présentent comme suit :



▪ LES RISQUES INSTITUTIONNELS

Le succès d'une institution de micro finance est défini comme la capacité de cette dernière à fournir, de façon indépendante, des services financiers à un nombre important de personnes à faibles revenus, et ce de façon durable.

L'évaluation des risques par rapport à cette définition expose l'organisation à trois niveaux de risques institutionnels : risques liés à la mission sociale, risques liés à la mission commerciale et risque de dépendance.

Toutes les IMF ont en commun une double mission : **la mission sociale et la mission commerciale**. Leur mission sociale est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie.

La mission sociale des institutions de micro finance les expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle actuelle et potentielle.

La mission commerciale des IMF est de fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir autosuffisants.

Les IMF seront exposées au risque commercial si leurs taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir leurs charges et si elles ne sont pas gérées efficacement comme une entreprise commerciale. Il existe des fois un conflit entre la mission sociale et la mission commerciale.

Le risque de dépendance est semblable à celui du risque de la mission commerciale. Les nouvelles IMF qui sont soutenues par des organisations internationales comme CARE, sont les plus affectées, surtout en ce qui concerne les activités de micro finance qui sont gérées comme un projet et qui ne sont pas des institutions indépendantes. Ces IMF sont vulnérables à la dépendance par le soutien des organisations.

Techniques de contrôle & suivi du risque de dépendance vis-à-vis de Bailleurs

La dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds s'analyse a trois niveaux :

-La dépendance stratégique

Cette dépendance provient de la perception de l'institution par le bailleur de fonds comme une composante de sa stratégie globale de développement. Ceci étant, il va jusque faire pression sur la SFD pour octroyer des crédits a un secteur d'activité donne juste pour satisfaire les besoins des participants dans un projet de développement qu'il finance. Créant au final, une marginalisation des décisions des membres du conseil administration qui devrait être au préalable renforcé et protégé par des clauses ou conditions de financement négociés.

-La dépendance financière

Se manifeste, des lors que les orientations des bailleurs de fonds sont en conflit avec celles des bailleurs de fonds. En effet, le bailleur qui génère ses fonds en développant des services et projets ainsi qu'en recevant des dons institutionnels n'encourage pas l'autonomie financière des IMF que elle aide puisque elle est synonyme de tarissement des dons que elle est censée recevoir.

Celle-ci peut être diminué au moyen de constitution de réserves et au travers de mises en œuvre de mesures découlant d'une politique rigoureuse de gestion du capital social pouvant servir de quasi financement de la totalité de ses prêts.

-La dépendance opérationnelle

Les agents du bailleur de fonds peuvent exercer des fonctions au sein de L'IMF, mais non comme gestionnaire principal de sa liquidité. Ce qui en effet comporte des risques de prédominance des intérêts du bailleur.

Le contrôle des risques de dépendance

Deux moyens sont en général utilisés pour gérer le risque de dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds. Ce sont :

- La stratégie de désengagement

C est une vision claire d'une période fixée d'avance prévoyant un désengagement progressif du bailleur de fonds dans la gestion local de l'IMF.

- La structure autonome

IL marque un certain avancement vers l'indépendance de l'IMF qui consiste à séparer les quatre éléments suivants entre l'institution et bailleur de fonds :

- la gestion financière
- le conseil d'administration
- le département des ressources humaines
- la structure légale

▪ ***LES RISQUES OPERATIONNELS***

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ou la perte potentielle que peut subir l'IMF dans la conduite de ses opérations quotidiennes.

Aussi, en matière de gestion des risques opérationnels, deux familles d'outils peuvent être mis en œuvre. Ce sont en premier lieu, les outils communs à l'ensemble des risques identifiés puis , ceux spécifiques à chaque type de risque.

A- LES OUTILS GENERAUX

Selon le CGAP (Groupe consultatif d'Assistance aux Pauvres), la gestion des risques opérationnels peut se subdiviser en deux types d'actions .

- La mise en place de contrôles internes pour toutes activités.
- La mise en place d'un triple système de contrôle de prévention, de détection et de correction.

1-La mise en place de contrôles internes

Celle-ci se fait par la rédaction de procédures de travail pour chacune des tâches au sein de l'institution. Il convient généralement de présenter les fondamentaux d'un système efficace de contrôle interne.

Les qualités d'un manuel de procédure efficace

Un bon manuel des procédures doit posséder les qualités suivantes.

L'écrit : C'est le caractère premier d'un manuel de procédures. L'IMF ne doit pas être gérée sur la base de l'oralité. La façon dont chaque tâche se traite doit être décrite par écrit ;

-La simplicité et la clarté : Les procédures élaborées doivent être en rapport avec la tâche décrite. L'usage de schémas illustrant le flux de données est recommandé.

- L'accessibilité : En s'assurant que chaque agent a en sa possession, le manuel de procédures décrivant les tâches qui lui incombent.

-La compréhension : S'assurant que chaque membre de l'institution comprend les prérogatives des procédures de bout en bout sans qu'ils aient à se comporter de façon machinal et pouvant dégager une capacité à la fois d'exécution et critique en vue d'améliorations.

-La pertinence : Une procédure peut devenir désuète. Il est de mesure de la mettre à jour tout en assurant qu'elle reste conforme au besoin des clients par l'optimisation du couple efficacité/sécurité des opérations.

- L'applications en réel : Quelque soit la qualité d'un descriptif pointu des tâches, si n'est pas mis en exécution par les agents, il ne sera pas opérationnel.

2-Le Triple système de contrôles

L'Institution peut mettre en place trois types de contrôles :

-Les contrôles de prévention : Conçus pour éviter les incidents avant leur survenance. Ils se manifestent par la rédaction de manuel de procédures. Tout employé doit se conformer au fonctionnement interne préétabli en vue d'éviter un incident.

-Les contrôles de détection

Ils sont mis en exécution à travers un audit interne. Cette tâche devrait revenir au conseil de surveillance qui doit commettre des missions d'audit internes au sein de l'IMF.

L'objectif de l'audit interne sont principalement de vérifier que les politiques et procédures sont respectées et que les risques opérationnels sont réduits au minimum ainsi que la réglementation. Ensuite, il s'agit d'évaluer l'efficacité dans la gestion des ressources et la satisfaction des critères d'exploitations pour enfin diagnostiquer le seuil de signification des écarts avec les objectifs. Aussi, le micro crédit peut solliciter un audit externe répondant aux mêmes besoins.

3-Les contrôles de correction

Les audits interne et/ou externe ont pour objectif d'identifier les faiblesses de l'institution. Qu'il soit mené par le conseil de Surveillance ou par un cabinet, l'objectif recherche est de relevé les dysfonctionnements.

C'est au contrôle de correction qu'il revient de traduire en actes les recommandations des différents audits. Ainsi, c'est au conseil administration de coordonner la mise en œuvre des actions correctives.

B -LES OUTILS SPECIFIQUES A CHAQUE TYPE DE RISQUE

• LES RISQUES LIES AU SYSTEME INFORMATIQUE

L'ordinateur est un automate qui facilite le traitement des taches répétitives aussi bien qu'il est capable d'exécuter un nombre d'opérations sans faillir, il peut tomber en panne. En outre, les ordinateurs lorsqu' ils sont mis en réseau et connectes a internet, font l objet d attaque de pirates informatiques qui les envoie des virus et vers malveillants qui paralysent le réseau.

Autre Astérix a mentionné est dans l'achat de logiciels qu'utilisera l'IMF, ceux-ci non maitrise vont faire courir des risques conséquents a l institution de micro crédit, car ceux-ci sont achetés auprès de Prestataires qui feront faillite et fermeront leur magasins. C est ainsi que plusieurs SFD se sont retrouvés sans la compétence nécessaire pour continuer a travailler sur ces logiciels et ont été obliges de changer de programmes informatiques encourant la perte de millions des déposants.

Globalement le risque de sécurité informatique est lie à une mauvaise définition du système d information de l'institution. {voir notre Chp2/Section 1 }

• LES RISQUES ADMINISTRATIVES

Il se définit comme tout événement lie a une mauvaise détection des procédures de travail {ancre interne Chap.5/section2}. Ce sont, en outre les erreurs commises par un personnel ayant une formation, non adaptée au poste occupe. Il peut s agir de chèques non endosser a l ordre de l institution et refuser par la banque ...

D'autre part, honnêteté des agents compte puisque certains dépourvus de conscience professionnelle sont a la source des vols et fraudes au sein de la structure.

- **LES RISQUES DE SECURITE**

Il s'agit de la probabilité d'atteinte à l'intégrité physique des actifs, employés, membres et toutes personnes présentes au sein des locaux. Elle est une perte subséquente due à une politique de sécurité défaillante des biens et des personnes, les risques de sécurité constituent une préoccupation majeure pour toute SFD.

Le risque de sécurité amène les IMF qui manipulent l'argent à être grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que les IMF opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte.

Par exemple dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée

Citons en exemple, l'absence d'extincteurs ou de vigiles qui inciteront à des braquages et favoriseront la propagation des incendies. La sécurisation des valeurs est indispensable à tel point qu'il y va de la crédibilité de l'institution à pouvoir sauvegarder un patrimoine, et le faire fructifier.

Une institution financière ne peut et ne doit fonctionner sans respecter les normes du droit de travail en matière de propriété stricte des locaux professionnels.

- **LES RISQUES JURIDIQUES**

Les institutions de micro finance qui ne tiennent pas compte de solliciter des Spécialistes pour les questions relatives au droit. Aussi, la négociation des contrats passés avec les tiers doit faire l'objet d'une étude minutieuse par les experts du droit sinon l'IMF peut perdre de l'argent pour un manque d'apposition de signature sur un acte de vente etc....

- **LE RISQUE DE FRAUDE**

Premièrement, la fraude se définit comme l'acte illégal par lequel une personne ou un groupe soutirent des fonds à l'IMF et qui est essentiellement due aux défaillances du contrôle interne de l'institution {ancrage interne au document voir Chap.2/section 3}. IL est souvent prédominant dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains.

Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de micro finance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance.

La gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans **la détection de fraude** interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution.

En cas de détection de **fraude interne**, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en direction du personnel concerné avant qu'il ne soit trop tard.

▪ *LE RISQUE DE CREDIT*

En résumé , il consiste à octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des micros crédits ne sont pas garantis. (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants.

Aussi grâce aux ratios de suivi de crédit par l'analyse de la qualité du portefeuille de crédits, nous pouvons évaluer ce risque et dégager selon les cas échéants des observations utiles

❖ *Le ratio de portefeuille à risque*

« Ce ratio doit servir d'indicateur de base pour le suivi de la qualité du portefeuille »

=Valeur de l'encours de crédit en retard/ Encours de crédit

❖ *Le taux de créances irrécouvrables*

« Définit la proportion de créances irrécouvrables sur la période précédente »

=Montant des crédits déclassés/ Encours moyen de crédits

❖ *Le taux de provisionnement des créances*

« Indique l'adéquation des provisions constituées (dotations) par rapport au portefeuille »

=Provision pour perte de créances/Total Encours de crédits

❖ *Le taux de rééchelonnement de crédits*

=Montant des Prêts Rééchelonnés/Encours moyen de crédits

En outre, en ce qui concerne **le suivi individuel des crédits lorsqu'il** arrive qu'un client se révèle manifestement défaillant il convient de prendre un certain nombre de mesures :

-le rééchelonnement de la dette

Il s'agit ici du face a face avec un client de bonne foi mais dont la situation financière est dépréciée, l'IMF peut prendre la décision d'allonger le délai de remboursement du prêt .Décision qui est alors entérinée par le comite de crédit sur proposition du charge de crédit aussi , cette mesure est exceptionnelle et ne devrait pas être une norme.

-la poursuite du recouvrement en faisant appel a u huissier de justice

La SFD doit mettre en place des mecanismes de recouvrement en se faisant aider par les huissiers de justice. Souvent, des IMF ont fait appel aux services de detectives privés charges de retrouver les clients véreux en fuite.

-la constitution de provisions.

Elle est réglé par l'instruction N° 40 de la BCEAO relative au déclassement des crédits en souffrance et a leur provisionnement dont les termes sont ci après :

Article 1 : les credits en souffrance sont des credits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois . Des lors la totalité, de l'encours de crédit échue ou non doit être déclassée dans cette rubrique.

Article 2 : les credits en souffrance doivent faire l'objet de provisions a constituer en fin d'exercice selon les modalités suivantes :

Durée de l'échéance impayée	Pourcentage de provision
DE 3 A 6 MOIS	40% du solde restant du
DE 6 A 12 MOIS	80% du solde restant du
PLUS DE 12 MOIS	CREANCE IRRECOUVRABLE

▪ *-LES RISQUES DE GESTION FINANCIERE*

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques réels subis par ses emplois ou ses ressources. Elle est composée de risques liés aux taux d'intérêts, des risques de liquidité et risques de change avec les *devises* étrangères ainsi que ceux liés aux coûts d'exploitation.

_LES RISQUES LIES AUX TAUX D'INTERET

En résumé, il y'a risque de Taux intérêt lorsque le taux appliqué aux ressources est supérieur à celui facturé aux clients ou membres. La gestion du risque du taux intérêt renvoie essentiellement à celle de la marge d'intérêt qui se définit comme la différence entre le revenu sur actif circulant et le coût du capital.

La gestion du risque du taux d'intérêt s'opère à deux niveaux :

- La valeur du Taux d'intérêt effectif
- L'échéance des ressources et emplois

A. Le calcul du taux intérêt effectif (TIE)

Elle est d'une importance cruciale à tel point qu'une estimation approximative de celle-ci court à la perte de l'institution ne garantissant point sa viabilité et sa pérennité.[pour en savoir + rendez vous au Chap. IV -section 1 de ce document]

En résumé, elle doit faire en sorte que les taux qu'elle applique aux crédits soit d'un niveau tel que la couverture de ses charges d'exploitation soit assurée.

B. L'équilibre de ces échéances ressources emplois.

Enfin, l'institution doit veiller à ce que les échéances de ses prêts soient inférieures à celles de ses emprunts et ressources.

Ce risque se manifeste quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et passif de l'IMF sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va nettement diminuer, affectant ainsi la marge financière de l'IMF.

Un indicateur utile pour le suivi des risques de taux d'intérêt est la marge financière nette d'intérêt généralement appelé la *marge*. Ce ratio calcule le revenu qui reste dans l'institution après le paiement d'intérêt sur tout le passif et compare le résultat avec soit l'actif total, soit le portefeuille de prêts de l'institution d'où la marge financière nette d'intérêt :

Marge financière nette = (Revenu -charges financières) /Total Actifs Moyens

LE RISQUE DE LIQUIDITE

Tout d'abord, la liquidité se définit comme la somme totale d'argent immédiatement disponible pour faire face aux dépenses urgentes et aux demandes d'encaisses des clients. Lorsque l'organisme de micro crédit vient à en manquer, elle est en risque. Ce qui peut la conduire à la cessation de paiements voire au dépôt de bilan.

Il représente la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats tels les décaissements des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes.

Pour mesurer cette variable capitale dans la survie de toute SFD, nous préconisons de suivre ce ratio prudentiel évoquée dans l'article 54 de la loi PARMEC et se déclinant comme suit :

Norme de liquidité $A / B \times 100 \gg 80 \%$

A = Valeurs disponibles, réalisables et mobilisables

B = Passif exigible

Ces deux variables se déclinent comme suit :

A = Encaisses et comptes ordinaires + Crédits à court terme + Créances rattachées + Stocks Titres à court terme + Avances du personnel + Autres débiteurs divers + Comptes de régularisations actif

B = Emprunt à moins d'un an + Dépôt des membres + Créiteurs divers + Comptes de régularisations passif + Dépôts à plus d'un an des membres .

LES IMF SONT PLUS VULNERABLES AU RISQUE DE CHANGE

Dans le cas où elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant maigres à couvrir les charges financières y compris la perte de change.

Ainsi, il y a risque de change lorsque les monnaies d'emprunt et de prêt diffèrent. De ce fait, lorsqu'il se produit, il est de nature à générer des pertes de changes susceptibles de gonfler les charges d'intérêts ou diminuer les revenus d'intérêt sur prêts ou devises.

LES RISQUES DE NON MAITRISE DES COUTS D'EXPLOITATION

Pour fonctionner, tout organisme de micro crédit doit supporter des couts d exploitation que sont les charges .

- _ Financières
- _ d'électricité, d'eau , de loyers , de téléphone ...
- _ Salariales
- _ Amortissements...

Les charges financières apparaissent lorsque l institution emprunte des fonds auprès du banquier ou bailleur de fonds qui sont essentiellement des charges d intérêt à payer aux créanciers.

Les dotations aux amortissements des immobilisations acquises *ordinateurs, équipements... sont des dépenses non décaissées autorisées par la loi fiscale pour permettre le renouvellement des investissements.

Le risque avec ces dépenses non maîtrisée est leur croissance du a une utilisation abusive des fournitures de bureau par le personnel....

L'efficience reste alors l'un des plus importants défis pour les institutions de micro finance. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité.

L'intégrité du Système de gestion est un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit.

L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de l' IMF.

▪ *LES RISQUES EXTERNES*

Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'IMF concernée, tel un ensemble de faits susceptibles de nuire à l'IMF sans que celle-ci n'ait la possibilité de les contrôler directement, cependant il est nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels l'IMF doit faire face.

Elle peut disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, et pourtant elle est confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement.

Les IMF assurent des missions d'intermédiation financière qui assurent la mobilisation de l'épargne de leurs membres ou clientèle et le recyclage de la masse d'épargne mobilisée en crédits auprès d'autres clients ou institutions.

Les autorités monétaires et politiques peuvent adopter pouvant créer une vulnérabilité au sein d'une IMF sont le code de travail, la loi sur l'usure, qui peuvent être de nature à mettre en péril la croissance des IMF.

Les **risques de concurrence** proviennent notamment de la méconnaissance des produits et services offerts par ses concurrents, de l'ignorance des besoins nouveaux exprimés par ses clients ou membres.

Le risque de la concurrence peut s'aggraver lorsque les IMF en présence n'ont pas un système d'information et de référence sur les dossiers de crédits en instances et les performances antérieures des candidats aux prêts au sein d'autres institutions de crédit.

Ceci étant, la mise en place d'une centrale de risques consacré au secteur de la micro finance est un impératif.

D'autres sources de menace concurrentielle sont constituées par les banques, et encore avec l'appui des banques centrales, qui ont contribué à la création de banques régionales de solidarité qui constituent de sources potentielles de concurrence aux IMF existantes.



▪ *L'INDICATEUR DE LA PART DU MARCHE*

=Nombre de prêts en cours (ou de clients actifs) de l'IMF/ Nombre total de prêts en cours (ou de clients actifs) dans le secteur de la micro finance

En évaluant **les risques démographiques**, il s agit de toutes les caractéristiques Socio démographiques du marché cible de l' IMF.

A savoir les taux de morbidité et de mortalité (avec le VIH/SIDA), le taux de scolarisation, le passé d'entreprenariat, la mobilité de la population, la cohésion sociale au sein des communautés, les expériences des programmes de crédit antérieurs, la rigueur locale à l'égard de la corruption.

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones ou Sécheresse) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus et la prestation de services de micro finance.

Les institutions de micro finance sont particulièrement vulnérables aux changements macroéconomiques comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes :

1-L'influence directe de ces facteurs sur l' IMF.

2-L'influence directe de ces facteurs sur les clients de l' IMF, leurs affaires et leur capacité de remboursement de prêts.

Enfin, il convient de noter que les risques d'ordre socio politique sont prépondérants en Afrique ou le manque de cohésion sociale entre les populations d'une même nation sont des facteurs significatifs que toute IMF, se doit d'intégrer dans sa stratégie...

SECTION 2: LA GESTION DES IMPAYES

1-QUE SONT LES IMPAYES ?

Une situation dans laquelle des remboursements de crédits sont en retard.

Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit, sur lequel des Remboursements sont en retard.

Les impayés, appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédits qui est à risque.

Les échéances impayées sont des remboursements dont l'échéance est dépassée ; des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard.

(0%) d'impayé est un objectif raisonnable qui peut être atteint mais ne peut devenir une réalité que si l'institution entière adopte une attitude qui tend vers ce but.

1.1 LES CAUSES & LES CONSEQUENCES DES IMPAYES

↓ Causes :

In fine, l'institution elle-même est responsable des impayés même quand la cause la plus évidente semble externe parce que c'est l'institution qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement.

↓ Conséquences :

- Le ralentissement de la rotation du portefeuille
- Le retard des produits d'intérêts
- Augmentation des frais de recouvrement
- Réduction des marges d'exploitation
- Incrédibilité de l'institution
- Croissance des problèmes de recouvrement
- Menace de la viabilité de l'institution sur le long terme

1.2 LES CREANCES IRRECOUVRABLES & LES COUTS FINANCIERS DES IMPAYES

▪ *LA CREANCE IRRECOUVRABLE*

Une créance est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut pas ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. L'Institution de micro finance devrait toutefois continuer ses efforts de remboursement.

En général, une créance est considérée irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de [2 ou 3] échéances. La période est à déterminer par l'institution de micro finance.

Le **montant irrécouvrable** dépend de l'encours au moment où l'emprunteur cesse de rembourser. Le montant qui sera passé en perte peut être différent du montant irrécouvrable si l'institution peut faire jouer une garantie ou une caution.

1.3 LES COUTS FINANCIERS DES IMPAYES

Ces coûts font que les provisions pour créances douteuses réduisent les bénéfices.

- L'institution perd la partie non recouvrable de l'encours de crédit.
- Les abandons de créances se traduisent par une décapitalisation du portefeuille de l'institution.

2-LA MESURE DES IMPAYES

▪ *LE TABLEAU DE BORD DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE*

L'encours de crédit est le montant total du capital restant dû sur les crédits octroyés par l'institution. Principal actif, il génère des revenus (intérêts et commissions) .Il est l'outil de production de l'institution et la raison d'être de l'institution.

Indicateur	Ratio	Mesure
<i>Portefeuille à risque classé par ancienneté</i>	Capital restant dû ayant Des versements en retard d'au moins (1, 31, ...) jours/ Encours de crédits	Combien pourrions nous perdre si tous les emprunteurs en retard cessent de Rembourser? Le classement par ancienneté permet de distinguer les crédits très risqués des crédits moins risqués
<i>Taux d'impayés</i>	Montant en retard / Encours de crédit	Le non remboursement est-il fréquent? Mesurons le montant du capital qui est dû mais impayé.
<i>Taux de remboursement</i>	Montant remboursé (à jour et en retard) moins remboursements anticipés / Total dû pour la période + montant en retard des périodes précédentes	Comparons le montant rembourser au montant échu/attendu sur une période.

« Seuls les ratios qui ont la formule les encours de crédit mesurent la qualité du portefeuille ».

2-LA MESURE DES IMPAYES

Habituel indicateur: Formule du taux d'impayés
=*Montant en retard / Encours de crédit*

Meilleur indicateur : Portefeuille à risque (PAR)

=Capital restant dû des crédits ayant des versements en retard
D'au moins 1, 31 ...jours/Encours de crédit

- PAR est le meilleur indicateur de la qualité d'un portefeuille
- Le taux d'impayés surestime la qualité du portefeuille

La mesure du PAR est la meilleure pour analyser la qualité du portefeuille mais elle est difficile à appliquer dans certains cas, par exemple dans les systèmes des caisses villageoises qui acceptent des remboursements partiels.

L'institution octroie un crédit global aux caisses villageoises et ne suit pas les dossiers de prêt individuels. PAR a aussi des limites pour les portefeuilles en croissance rapide, et il diminue avec les pertes sur créances irrécouvrables. Ces facteurs peuvent masquer des problèmes institutionnels.

▪ *LE TAUX DE REMBOURSEMENT*

- Le taux de remboursement ne mesure pas la qualité du portefeuille.
- Le taux de remboursement est pertinent pour la gestion de la trésorerie.

3-LES PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES

Ils sont enregistrés lorsqu'il est certain que des créances sont irrécouvrables, puisque l'on a déjà tenu compte, dans les livres comptables, de la possibilité que certains crédits soient irrécouvrables, par l'intermédiaire des provisions, lorsque l'on effectue un abandon de créance, on modifie en contrepartie le compte de provisions et on déduit les pertes de l'encours de crédit brut.

L'écriture comptable:

Débit : Provision pour créances douteuses /Crédit : Encours de crédit brut.

Les abandons de créances n'affectent pas l'encours de crédit net à moins qu'il y ait eu augmentation des provisions pour créances douteuses au préalable. Lorsque les créances abandonnées sont recouvrées, on les enregistre au compte de résultat comme des produits divers.

Une **provision** enregistre la possibilité qu'un actif du bilan ne soit pas réalisable à (100%)

La perte de valeur d'un actif peut être due à des événements tels que la dépréciation d'un bien, la perte de stock, ou des créances irrécouvrables. La provision est un moyen de passer progressivement en charge cette perte de valeur anticipée au cours de la période pendant laquelle l'actif en question génère un revenu, au lieu d'attendre que la perte soit effective.

Les dotations aux provisions pour créances douteuses pour un exercice sont passées en charges au compte de résultat. Le crédit correspondant se constitue progressivement dans le bilan au poste provisions, qui est un actif négatif.

L'écriture comptable:

Débit : *Dotations aux provisions pour créances Douteuses*

Crédit : *Provisions pour créances douteuses*

Une provision pour créances douteuses est une charge de non décaissement qui représente le montant du principal restant dû que l'institution pense ne pas pouvoir recouvrer. Elle est enregistrée comme un actif négatif dans le bilan.

4-LA PERCEPTION DES IMPAYES EN AVANTAGES ET COUTS

<i>Remboursement à l'échéance</i>	<i>Remboursement en retard ou non effectués</i>
<p>Accès immédiat à des crédits de montant plus important</p> <p>Acquisition d'un bon historique de crédit</p> <p>Bonne réputation parmi ses pairs</p> <p>Accès à la formation, à l'épargne ou à d'autres services proposés par le programme</p> <p>Accès aux conseils des agents de crédit</p> <p>Récompense ou primes décernées pour la ponctualité des remboursements</p> <p>Réduction du taux d'intérêt pour les deuxième/troisième prêts</p>	<p>Dépenses plus faibles si les remboursements d'intérêts ne sont pas effectués</p> <p>Maintien du capital dans l'activité menée ou possibilité d'utilisation à d'autres fins</p> <p>Moins de déplacements jusqu'à l'IMF pour effectuer les remboursements</p> <p>Coûts de transaction liés aux réunions obligatoires et autres activités de l'IMF plus faibles</p> <p>Peut ne pas avoir à rembourser du tout si le coût du non remboursement est faible.</p>
<i>Coût Remboursement à l'échéance</i>	<i>Coût Remboursement en retard</i>
<p>Versement du capital et des intérêts des crédits en cours</p> <p>Temps et coûts de transport pour effectuer les remboursements</p> <p>Coûts d'opportunité</p>	<p>Pénalités de retard</p> <p>Perte de l'accès aux crédits futurs</p> <p>Actions en justice et coûts induits</p> <p>Perte possible de la garantie</p> <p>Perte de l'accès à d'autres services</p> <p>Visites fréquentes des agents de crédit</p> <p>Pression des membres du groupe</p> <p>Mauvaise réputation parmi ses pairs</p>

SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION

INTRODUCTION: L'univers mouvant de la micro finance vers le changement des pratiques opérationnelles et de leurs implications ainsi que la pression en faveur de l'autosuffisance pousse pour les dirigeants, selon les raisons suivantes à :

- ❖ Rappeler aux responsables de centres de profit *l'existence des coûts indirects* et les convaincre que les bénéfices des centres de profit doivent être suffisants pour couvrir ces coûts.
- ❖ Encourager l'utilisation des services centraux autrement sous-employés. Ainsi que inciter les responsables de centres de profit à pousser les responsables centraux à contrôler le coût des services.

1-LA PRESENTATION DU CALCUL DU COÛTS DES SERVICES

Ce calcul peut se faire selon deux méthodes qui sont celles des coûts complets du produit ou des coûts marginaux. A titre de rappel, ces coûts sont répartis en quatre groupes qui sont :

- ❖ **Les coûts directs** sont ceux qui se rapportent sans ambiguïté à un service ou un produit donné. Ils peuvent être fixes ou variables.
- ❖ **Les coûts indirects** sont ceux qui ne se rapportent pas directement à un service ou un produit donné, mais sont nécessaires au fonctionnement global de l'organisation.
- ❖ **Les coûts fixes** sont ceux dont le montant ne varie pas en fonction du nombre de transactions ou de produits (au moins à court terme)
- ❖ **Les coûts variables** sont les coûts associés à chaque transaction pour un produit donné

Nous rappelons en outre qu' en ce qui concerne la méthode des coûts complets, tous les coûts, directs et indirects, sont imputés sur les différents produits ; la méthode fait apparaître le bénéfice/déficit net de chaque produit.

En ce qui concerne les coûts marginaux, chaque produit est traité comme une activité principale et tous les autres comme activité secondaire. Cette approche consiste à n'imputer les coûts additionnels qu'à ces autres produits, de plus ils sont utiles pour décider du maintien ou l'entrée de produits.

En effet, ces informations sont importantes pour décider de l'introduction ou de l'arrêt de certains produits, et pour leur tarification

2-LA CREDIBILITE DES RESULTATS DU CALCUL DES COUTS

La crédibilité des résultats du calcul des coûts dépend des choix de sélection d'imputation des coûts qui sont, (la sélection d'une unité d'imputation des coûts, ou la sélection d'une base d'imputation des coûts et celle d'une quantification de la base d'imputation).

L'imputation des coûts, se fait par la répartition des produits offerts ou charges de l'institution à des lignes de comptes du plan comptable ou, des départements,

Aussi, nous recommandons de se *structurer en département*, l'utilisé comme unité d'imputation parce qu'il est simple à calculer, car il est plus facile d'associer les produits aux départements qu'aux nombreuses lignes de comptes.

➤ Schématiquement :

<i>Objets</i>	<i>Département 1</i>	<i>Département 2</i>	<i>Département 3</i>	<i>TOTAL</i>
Salaires	100	150	500	750
Energies	200	150	250	600
Transport	300	0	350	650
	600	300	1100	2000

Pour se décider sur le *choix de l'unité d'imputation*, cela dépendra de l'option appropriée au regard du temps, de l'exhaustivité de l'information, sa fiabilité et surtout sa cohérence

Pour ce faire, le critère servant à distribuer les coûts sur les produits offerts par l'organisation à titre *d'exemples de bases sont d'ordre* réelle ; de transactions ; de portefeuille ; en nombre du personnel et en temps de travail.

En ce qui concerne la sélection d'*une quantification de la base d'imputation*, le processus consiste à attribuer des *pondérations à chaque produit* en fonction de la part contributive de la valeur de l'unité. Ainsi ces bases sont calculées à l'aide de chiffres, de données financières et d'autres sont estimées.

➤ Schématiquement (Exemple de la sélection par quantification)

Base	Produit A	Produit B	Produit C	Produit D	Total
Transactions	15 %	25 %	10 %	50 %	100
Temps de travail	10 %	30%	10%	50 %	100

3-LE TABLEAU DES DIFFERENTS TYPES DE COÛTS

Les trois types de coûts importants pour l'emprunteur sont les suivants :

Coûts	Définitions	Exemples
<i>Financiers</i>	De l'argent, l'espèce, payé en liquide directement à l'IMF pour l'obtention d'un crédit.	-Intérêts -Frais (de dossier ou cotisations) -Commissions -Versement préalable des intérêts -Contribution aux fonds de groupe ou fonds d'assurance -Epargne obligatoire
<i>Transaction</i>	Correspondent aux sommes versés pour accéder à un crédit, mais qui ne sont pas nécessairement versés à l'institution. Les coûts autres que ceux qui sont payés à l'institution mais souvent imposés par l'institution de par son système d'octroi.	-Frais de transport associés au décaissement ou remboursement du crédit -Frais d'enregistrement de son entreprise -Coûts de services professionnels (Photos) -Coût de maintien d'un compte en banque requis pour l'obtention d'un crédit -Coûts de communication
<i>Opportunité</i>	Coûts non financiers correspondant aux opportunités non saisies du fait de la demande de crédit. Ces coûts sont souvent supérieurs aux coûts financiers et de transaction.	-Revenu non réalisés parce que l'argent n'est pas disponible pour une autre utilisation -Temps de présence aux réunions -Les Opportunités d'investissement manqués - Procédure de crédit du fait de documents égarés rallongés.

4- LA DETERMINATION DES COÛTS DE CREDIT

<i>PAR L'EMPRUNTEUR</i>	<i>PAR LE PRETEUR</i>
Coûts financiers +Coûts de transactions +Coûts d'opportunité	Charges d'exploitation +Provisions pour créances douteuses +Charges financières
=Total des coûts de l'emprunt	=Total des coûts du crédit
DEFI : <i>Minimiser</i> les coûts de transactions et d'opportunité qui ne bénéficient ni à l'emprunteur ni au prêteur.	DEFI: <i>Réduire</i> les charges l'exploitation et devenir plus efficace pour offrir un meilleur service et être compétitif.

En effet, au vu du tableau de la détermination des coûts ci haut, certains défis doivent être relevé, il est alors du devoir des contrôleurs de gestion de définir un processus fiable par lequel les ressources sont obtenus et utilisé de façon efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation.

De ce fait, le contrôle de gestion ne peut servir que lorsqu'il est indépendant de la fonction administrative et financière et rattaché directement à la direction générale.

SECTION 4 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Pour que les projections de portefeuille et les états financiers projetés aident à l'analyse et à la prise de décision, il faut les présenter sous une forme concise soit utiliser des indicateurs de performance, à savoir des ratios correspondant aux relations clés entre données financières.

Étudiés sur une longue période et comparés les uns aux autres, les ratios financiers peuvent aider la direction à affiner les projections et à finaliser le budget projeté. Les ratios financiers projetés peuvent également servir de mesures pour évaluer la performance de l'institution dans le temps.

Les ratios en général sont répartis en cinq groupes : qualité du portefeuille, rentabilité, solvabilité, efficacité et productivité, et croissance et impact.

1-LES INDICATEURS DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE

La qualité du portefeuille de crédits conditionne la santé financière de l'institution dans son ensemble. Le portefeuille constitue généralement l'actif principal et source de revenus d'une institution de micro finance. La majorité des charges de programme sont liées au décaissement et au recouvrement de crédits.

Une gestion prudente du portefeuille de crédits constitue par conséquent la clef de voûte des activités d'une institution de micro finance. Parmi les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille se trouvent le portefeuille à risque, le taux de provision pour créances douteuses et le taux d'abandon de créances.

▪ *LE PORTEFEUILLE A RISQUE*

Le portefeuille à risque peut être considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard, exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours total de crédits.

Il montre ainsi quelle part du portefeuille devrait être passée en perte si tous les crédits en retard s'avéraient irrécouvrables. Plus les impayés apparaissent tôt dans le cycle de remboursement, plus le pourcentage du portefeuille à risque est élevé. Le portefeuille est classé à risque à partir d'un certain nombre de jours de retard (1, 30 ou 60) à compter du remboursement prévue par l'échéancier.

SOURCE : Guide technique des indicateurs de performances et ratios de Micro rate

$$\text{Portefeuille à risque} = \frac{\text{Encours total des crédits en retard}}{\text{Encours brut d crédits}}$$

- *LE TAUX DE PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES*

Le taux de provision pour créances douteuses indique la relation existante, entre deux postes du bilan ce sont les provisions pour créances douteuses par rapport à l'encours brut de crédits.

Il montre quelle proportion de l'encours de crédits l'institution prévoit de ne pas recouvrir. Il se fonde sur le taux de défaillance historique, et prend en compte tout changement important dans les conditions externes ou capacités internes de l'institution. Il reflète le maximum de crédits potentiellement irrécouvrables.

$$\text{Taux de provisions pour Créances douteuses} = \frac{\text{Provision pour créances douteuses}}{\text{Encours brut de crédits}}$$

- *LE TAUX D'ABANDON DE CREANCES*

Le taux d'abandon de créances mesure la proportion de créances passées en perte au cours de la période, par rapport à l'encours moyen de crédits, autrement dit le pourcentage du portefeuille perdu en créances irrécouvrables. Ce ratio dépend dans une large mesure de la politique d'abandon de créances de l'institution.

L'abandon de créances indique une approche prudente de la gestion financière, mais non une reconnaissance officielle du fait que les emprunteurs en retard n'ont plus de dette vis-à-vis de l'institution. Les efforts de recouvrement sur les crédits en retard doivent se poursuivre, même après déclaration de l'abandon de créances.

$$\text{Taux d'abandon des créances} = \frac{\text{Montant des créances passées en perte}}{\text{Encours moyen de crédits}}$$

1.1 LES INDICATEURS DE LA RENTABILITE

D'un point de vue financier, une institution de micro finance investit dans ses actifs tel que le portefeuille, les placements et l'équipement de façon à générer un revenu financier. Il est important d'évaluer la qualité de gestion des actifs, ou le résultat obtenu après déduction des charges.

Un indicateur pour ce type d'évaluation est le rendement retraité des actifs, qui compare le résultat net retraité à la base d'actifs de l'institution. Les moyens les plus courants de calculer la base d'actifs sont : le montant moyen des actifs productifs et le montant moyen des actifs totaux.

▪ *LE RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS PRODUCTIFS*

Les actifs productifs se composent généralement des dépôts à vue en banque, de tous les autres dépôts rémunérés, de l'encours brut de crédits et des placements à long terme. Ils peuvent être considérés comme les éléments sur lesquels les dirigeants agissent dans le cadre de leurs efforts pour maximiser la rentabilité.

Les fonds disponibles doivent continuellement être transférés sur ces éléments, pour maximiser la rentabilité tout en minimisant les risques.

$$T \% = \frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Montant moyen des actifs productifs}}$$

▪ *LE RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS LOCAUX*

Un ratio de rentabilité dont le dénominateur est le montant moyen du total des actifs évalue la capacité des dirigeants à déployer des fonds sur l'ensemble des actifs. Ce ratio informe donc davantage sur la stratégie à long terme de l'institution concernant la gestion des actifs et dettes que sur la performance opérationnelle.

$$T \% = \frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Montant moyen des actifs totaux}}$$

- *LE MULTIPLICATEUR DES FONDS PROPRES*

La *solvabilité* se rapporte à la santé financière et à la structure du capital d'une institution. Un indicateur courant de la solvabilité est le multiplicateur des fonds propres, qui mesure le degré de financement par endettement des actifs de l'institution, ou encore le « levier financier » de l'institution. L'institution n'a pas de dettes, le multiplicateur est égal à 1,0.

$$T \% = \frac{\text{Total des actifs}}{\text{Total des fonds propres}}$$

1.2 LES INDICATEURS D'EFFICACITE & DE PRODUCTIVITE

Les ratios d'efficacité et de productivité permettent d'évaluer la façon dont une institution fait emploi de ses ressources limitées.

Un emploi efficace des ressources permet à une institution de micro finance de proposer des services à ses clients au coût le plus faible possible. Plus la productivité d'une institution est élevée, plus elle génère un montant « sorti » (produits financiers) élevé pour chaque unité « entrée » (charges d'exploitation,

- *LE RENDEMENT DU PORTEFEUILLE*

Le rendement du portefeuille est la mesure du produit généré par le portefeuille. Dans la pratique, le rendement est généralement plus faible, parce que les retards et non remboursements sur le principal du crédit s'accompagnent généralement de retards ou de non remboursement des intérêts.

$$R = \frac{\text{Produit de l'activité de crédit}}{\text{Encours moyen de crédits}}$$

- *LE RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION*

Le ratio des charges d'exploitation présente les charges d'exploitation (coûts des ressources et provisions pour créances douteuses non compris) sous la forme d'un pourcentage de l'encours moyen de crédits. Il montre ainsi les charges supportées par l'institution, liées à son activité de crédit. Une valeur raisonnable de ce ratio se situe entre (15 et 25 %).

$$R = \frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{Encours moyen de crédits}}$$

▪ *LE NOMBRE D'EMPRUNTEURS PAR AGENT DE CREDIT*

Nous informe sur le nombre de dossiers traités par le personnel de crédit et permet de mesurer sa productivité. Plus le nombre de dossiers par agent est élevé, plus le nombre de clients servis est important.

Nombre moyen d'emprunteurs
Nombre moyen d'agents de crédit

▪ *LE MONTANT DU PORTEFEUILLE PAR AGENT DE CREDIT*

Le portefeuille est le principal actif générateur de produits d'une institution de micro finance, d'où l'intérêt du montant moyen de portefeuille géré par un agent de crédit. Si le nombre projeté de clients par agent de crédit, ou le montant projeté de l'encours de crédits par agent, est inférieur aux prévisions de la direction, l'activité de crédit doit être évaluée afin de déterminer si on accroît la productivité et l'efficacité.

Encours moyen de crédits
Nombre moyen d'agents de crédit

1.3 LES INDICATEURS DE CROISSANCE & D'IMPACT

Les indicateurs de croissance et d'impact concernent à la fois le programme de crédit et celui d'épargne libre.

❖ *La valeur de clôture du portefeuille*

La valeur du portefeuille à la fin de chaque période est une mesure importante de l'impact du programme.

Encours brut de crédits en fin de période

▪ *LE TAUX DE CROISSANCE DU PORTEFEUILLE*

Le taux de croissance projeté du programme de crédit doit être suffisamment ambitieux pour permettre à l'institution d'accroître progressivement la clientèle touchée et la rentabilité institutionnelle, sans cependant exercer une trop forte pression sur la capacité institutionnelle.

$$T\% = \frac{(\text{Encours brut de crédits en fin de période} - \text{Encours brut de crédits en début de période})}{\text{Encours brut de crédits en début de période}}$$

▪ *L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'EMPRUNTEURS*

Le pourcentage d'augmentation du nombre d'emprunteurs renseigne sur la rapidité à laquelle l'institution accroît la portée de son programme de crédit.

$$N = \frac{[\text{Nouveaux emprunteurs} - \text{emprunteurs actifs en fin de période} - \text{clients actifs en début de période}]}{\text{Clients actifs en début de période}}$$

▪ *LE TAUX DE PERTE DES CLIENTS*

Les crédits renouvelés aux clients induisent un risque de crédit moins élevé, et sont d'un montant important tout en prenant moins de temps que les crédits de nouveaux clients. Un taux de perte élevé est synonyme de charges élevées pour maintenir le niveau de portefeuille projeté à cause du temps passé à sélectionner et suivre de nouveaux emprunteurs.

$$T\% = 1 - \frac{\text{Nombre de crédits renouvelés pendant la période}}{\text{Nombre de crédits totalement remboursés pendant la période}}$$

▪ *LA VALEUR DE CLOTURE DE L'EPARGNE*

Comme la valeur de l'encours de crédits à la fin de chaque exercice, le montant de l'encours d'épargne libre est une mesure importante de la portée.

▪ *LE TAUX DE CROISSANCE DES DEPOTS DE L'EPARGNE*

La croissance de l'épargne mobilisée est une autre mesure de la rapidité à laquelle l'institution accroît la portée de son programme d'épargne.

$$\text{Taux} = \frac{\text{(Montant des dépôts en fin de période - montant des dépôts en début de période)}}{\text{Montant des dépôts en début de période}}$$

2-L'ANALYSE DE LA SENSIBILITE

Les produits et charges projetés peuvent ne pas correspondre à l'objectif de rentabilité de l'institution, ou le taux de croissance projeté de l'activité de crédit peut excéder la capacité de l'institution à développer son programme. Pour affiner les projections, les dirigeants peuvent réaliser une analyse de sensibilité.

C'est-à-dire observer la manière dont la modification de variables clés influe sur les résultats. L'affinage des projections consiste à :

- Evaluer les données afin de déterminer si elles sont conformes aux objectifs institutionnels et de programme
- Déterminer les changements à obtenir au niveau des résultats
- Sélectionner les variables à modifier

En choisissant les variables à modifier, les dirigeants s'interrogent sur :

- Le taux de fidélisation de la clientèle peut-il être amélioré ?
- La durée effective des crédits doit-elle être raccourcie ?
- Les taux d'intérêt effectifs peuvent-ils être augmentés sans induire une perte clients ?
- L'institution peut-elle se développer rapidement, en augmentant soit le nombre, soit la taille moyenne des crédits, sans exercer une pression trop forte sur la capacité institutionnelle ?
- Le taux de défaillance à long terme sur les crédits peut-il être réduit ?
- Le nombre de dossiers traités par les agents de crédit peut-il être augmenté ?

CHAPITRE II : LES FACTEURS CLES DU SUCCES

SECTION 1 : LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION

Qu'entend-on exactement par système d'information de gestion ?

Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

La gestion de l'information a pour but essentiel de permettre à diverses personnes de communiquer au sujet d'événements qui touchent au travail de leur organisation.

Ainsi, une institution de micro finance utilise en général deux grands systèmes un **système de comptabilité**, qui s'appuie sur le plan comptable et le grand livre, et un système de **suivi du portefeuille**, qui examine l'état des comptes de chaque produit financier proposé par l'institution.

1.1 EN CE QUI CONCERNE LE SYSTEME DE COMPTABILITE

Le système de **comptabilité des institutions de micro finance**, est un simple système manuel basé sur le journal (les opérations sont enregistrées par ordre chronologique) dans lequel l'activité décrite dans le journal est récapitulée par numéro de compte pour gérer la marche des affaires, tels que les journaux des achats, des paiements, des ventes, des recettes et des salaires.

Le plan comptable identifie chaque compte :

- Par un numéro de compte
- Par une description, du type « compte courant de la Banque nationale » ou « Salaires à verser, personnel du siège » par type de compte, à savoir actif, dettes, fonds propres, produits ou charges.

1.2 EN CE QUI CONCERNE LE PLAN COMPTABLE

La structure et le niveau de détail du plan en question déterminent en effet le type d'informations que les gestionnaires de l'institution pourront obtenir et analyser. Il faut donc que ces derniers définissent clairement leurs besoins et trouvent un juste milieu.

Un plan comptable trop peu détaillé ne fournit pas d'informations précises pour qu'il soit possible de produire les indicateurs complexes nécessaires à un suivi adéquat des opérations. À l'inverse, tenter de rassembler des données à un niveau de détail poussé implique la création d'un nombre de comptes excessif.

Plusieurs indicateurs financiers utilisés dans les rapports de système d'information de gestion sont fondés, partiellement, sur des informations enregistrées conformément au plan comptable. Il incombe à la direction de décider des indicateurs qu'elle souhaite suivre et de s'assurer que le plan comptable permet de les calculer.

Le plan comptable doit avant tout répondre aux besoins de la direction. Si ces derniers sont satisfaits, il peut toutefois arriver que des organismes de réglementation exigent des institutions qui relèvent de leur compétence qu'elles utilisent un type précis de plan comptable.

La structure du plan comptable détermine la facilité avec laquelle les informations provenant des différents centres de coûts (agences et programmes) peuvent être tirées des données comptables.

1.2.1 DE LA COMPTABILITE A LA GESTION DU PORTEFEUILLE

Les logiciels et les systèmes d'exploitation informatiques facilitent l'établissement de **passerelles** entre les deux systèmes, cette opération est coûteuse et nécessite une maintenance.

Une institution visant un système souple et peu coûteux, sans avoir à recourir à un programmeur pour en assurer la maintenance, ne peut espérer établir de passerelles entre son système de comptabilité et son système de gestion du portefeuille.

- *LES TYPES DE PASSERELLES*

1-Les passerelles entre les comptes et le système de comptabilité

Les comptes des clients et le système de comptabilité sont « reliés » par le biais des comptes du grand livre. Les soldes des comptes de prêt et d'épargne des clients doivent correspondre aux soldes des comptes du grand livre correspondants.

1.2.2-LES PASSERELLES ENTRE LES SOLDES DES COMPTES

La somme des soldes des comptes des clients étant égale à la somme des soldes inscrits dans le grand livre, il importe de rapprocher régulièrement (au moins une fois par mois) les comptes des clients et les comptes du grand livre pour s'assurer que les données nécessaires sont enregistrées dans les deux séries de comptes.

1.3 LES SYSTEMES DE GESTION DE PORTEFEUILLE

Le système de gestion du portefeuille s'avère la composante du système d'information la plus délicate à élaborer des méthodes de calculs.

Il est un outil complexe et il mérite d'être conçu avec soin de manière à être adapté à l'institution et à ses produits financiers. Il recouvre des informations et produit des rapports sur l'état et les résultats des comptes des clients. Il s'avère la composante du système d'information la plus délicate à élaborer.

Toutes les institutions de micro finance accordent des prêts, reconnus pour être les produits les plus complexes à suivre par le système.

Ils offrent en outre :

- 1 les comptes d'épargne,
- 2 les dépôts à terme,
- 3 les comptes de chèques,
- 4 les virements,
- 5 les cartes de crédit ou les polices d'assurance.

Il prendra en compte tous ces produits auxquels s'appliquent des règles très différentes, notamment pour les taux d'intérêt, le calcul des intérêts, les plafonds autorisés et les conditions de prêt, la définition des retards de paiement et les garanties admissibles.

1.4 LES SYSTEMES DE GESTION D'INFORMATION POUR LES INSTITUTIONS DE GRANDE TAILLE DE MICRO FINANCE

Le système de suivi du portefeuille l'est par la stratégie, les procédures et la méthodologie :

- Les données sont transformées en informations ensuite présentées dans des états financiers et des tableaux de bord.
- Les indicateurs choisis par l'institution pour suivre la marche des affaires influencent la forme et le contenu de ces rapports.

Un grand nombre **d'indicateurs et de rapports** sont le produit du regroupement d'informations émanant, d'une part, du système de comptabilité tel que les recettes et les dépenses d'autre part, du système de suivi du portefeuille comme le nombre et le montant des prêts, ou le nombre d'employés.

Bien qu'ils soient indépendants, les deux systèmes partagent des données et doivent donc être compatibles renseignements sur les liens entre le système de comptabilité et le système de suivi du portefeuille, se rapporter au point.

LES REMARQUES :

1- Le rapprochement des comptes est une opération laborieuse lorsque le système n'est pas informatisé, car force est de faire la somme des soldes des comptes des clients à partir des montants entrés dans des dossiers établis manuellement, tels que les fiches de compte.

2- Quand en revanche les comptes des clients sont informatisés, cette somme est facile à calculer, bien qu'il demeure malaisé de détecter les anomalies et d'effectuer les ajustements.

3- Les comptes peuvent être traités par un logiciel de comptabilité peu onéreux opérant de manière indépendante, tandis que les comptes des clients figurent sur une base de données programmée, qui permet de produire un registre des opérations présentant des données détaillées.

Les informations sont plus fiables sur les comptes des clients si elles sont exécutées quotidiennement, toute irrégularité étant identifiée et corrigée le jour même.

SECTION 2: POLITIQUE & PROCESSUS DE GESTION DE CREDIT

1-LA POLITIQUE DE CREDIT

Elle est le guide d'action pour les activités générant des risques de crédit et s'exécute en toutes situations orientant l'IMF dans l'évolution de ses activités :

LA DEANTHOLOGIE : L'institution doit viser le plus haut degré d'intégrité, en s'imprégnant des règles d'éthiques, réglementaires et fiscales de ses marchés.

LES CONFLITS D'INTERETS : Provenant des obligations de l'IMF au vu de chacun de ses clients ou membres et relatives aux oppositions entre ses intérêts et ceux de son environnement qui doivent être examinés et résolus.

LA VALIDATION PREALABLE : Action qui concourt à la vérification des conditions de mise en œuvre, réinvestissement ou non de produits.

L'UTILISATION EFFICACE DES RESSOURCES : Gestion des ressources matériels et humaines efficiente du volume d'affaires généré par ses relations commerciales.

LA RESPONSABILITE DU RISQUE : Les agents et membres du comité de crédit sont responsables de leurs risques de crédit. Toute activité spécialisée doit être menée par les spécialistes habilités avec leur appui technique.

LA RESISTANCE A LA PRESSION : La pression commerciale ou les contraintes de calendrier ne justifient pas de transiger sur des critères de décision.

LES VERIFICATIONS : Dirigées en utilisant toutes les ressources internes ou externes et couvrant tous les risques et aléas liés aux opérations envisagées.

LE SUIVI : Chaque risque doit être suivi sur une base permanente et faire périodiquement l'objet de revues formelles.

LE RISQUE DE RENTABILITE : L'institution de micro crédit doit chercher à optimiser le couple risque/rentabilité.

LA DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE : Est un élément essentiel de la gestion de ses risques.

LA TRANSPARENCE : Visant à déclinier les opérations destinées à altérer, de manière trompeuse, la perception des tiers sur la situation financière de ses clients.

1.2 LE PROCESSUS DE GESTION DE CREDIT

Il comprend 4 phases :

- La définition des critères d'acceptation des Actifs Risqués (CAAR)
- L'étude du dossier de crédit
- La mise en place du crédit
- Le suivi du crédit

1.2.1 LES CRITERES ACCEPTATION DES ACTIFS RISQUES

Ce sont les critères admission pour l'octroi de prêts concernant l'ensemble des produits de l'institution. Cette démarche implique le recensement des données sur :

- Les emprunteurs éligibles
- L'objet du prêt
- Le montant du prêt
- Le Taux d'intérêt appliqué : taux facial et TEG
- Le délai de remboursement et les périodes de remboursement.

1.2.2 L' ETUDE DU DOSSIER DE PRET

L' IMF opère une segmentation en catégorisant ses clients sur :

- Le total des revenus mensuels ou annuels
- Le sexe
- Le secteur d'activité
- La nature de l'activité

Nous préconisons, la mise en place d'une veille technologique sur l'évolution des secteurs d'activités des clients afin d'anticiper les imprévus.

LIBELLE DU PRODUIT	PRET CONSOMMATION
Emprunteurs éligibles	Membre ou client titulaire d'un compte depuis au moins 6 mois
Objet de financement	Achat de biens mobiliers
Montant du prêt	300000 FCFA à 600000 FCFA
Taux d'intérêt	Taux facial : (18%) TEG : (25%) frais : 10000 TPS : (0%)
Délai et période de remboursement	X mois par remboursement mensuel
Garanties	Caution solidaire, Gage sur les biens

1.3 L'ANALYSE DE LA SITUATION DU CLIENT

La grille d'informations suivante aide à connaître l'activité et le caractère du client :

- Identifié les noms, prénoms, nationalité, nombre d'enfants, situation matrimoniale, domicile, nom et location géographique de l'employeur.
- Références personnelles et sociales du demandeur ;
- Groupes de solidarité
- Liste noire des clients non sérieux
- Résultats d'entretiens avec le client (compréhension de sa motivation)
- Historique de crédit avec les Etablissements financiers ou IMF.
- Connaître le secteur d'activité dans lequel le client travaille ;
- Analyser les vulnérabilités du secteur ;
- Connaître l'entreprise client et son mode d'affaires.

1.3.1 L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Le montant de l'échéance est inférieur à (1/3) du salaire du client. La nature et le montant des charges et revenus du client guide le chargé de crédit dans le choix du produit et du montant de prêt. La démarche de sollicitation de prêt se réalise par un compte exploitation bâti pour le client ou son état du patrimoine.

❖ LE COMPTE EXPLOITATION DU CLIENT

CHARGES MENSUELLES	REVENUS
Loyer	Salaire net mensuel
Dépense quotidienne du ménage	Autres revenus
Electricité	Découvert bancaire (éventuel)
Eau	
Santé	
Education	
Transport	
Dons	
Echéance de prêts antérieurs	
Echéance mensuelle du prêt sollicité	Solde débiteur (charges >revenus)
Solde créditeur (revenus > charges)	
TOTAL	TOTAL

2- L'ANALYSE DE LA SITUATION D'UN PROJET A FINANCER

L'analyse financière d'un projet consiste à vérifier qu'il est rentable et pérenne.

❖ L'ANALYSE DE LA RENTABILITE D'UN PROJET

La rentabilité d'un projet est sa capacité à générer de la richesse. Pour jauger de la rentabilité d'un projet ,il faut nécessairement établir ses comptes de résultats prévisionnel établis sur une période de 3 ans au moins.

CHARGES	PRODUITS
Charges d'exploitation	Produits exploitation
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges financières	Produits financiers
Résultat net (Produits >charges)	Résultat net

❖ L'ANALYSE DE LA PERENNITE D'UN PROJET

Un projet sera qualifié de pérenne dès lors que les besoins du marché auquel il répond le sont. La disparition du projet sera Dû à des problèmes de personnes en conflits ou à l'incompétence des acteurs majeurs. En outre, le chargé de crédit va examiner la pertinence de l'étude de marché des promoteurs.

❖ LA VISITE CLIENTELE

La visite clientèle sert à confirmer ou infirmer les informations données par le demandeur de crédit.

2.1 LA MISE EN PLACE DU PRET

Phase suivant l'étude de dossier de prêt et consistant en la transmission du chargé de prêt au comité de crédit en contre analyse.

Il convient dans la mise ne place du comité de varier les profils des membres en le composant de personnes à fibre philanthropique et d'autres mercantilistes pour obtenir les meilleurs décisions. La décision qui en découlera ne sera que la conformité à la politique général de crédit.

Une fois la décision prise, le prêt ne doit pas entrer en vigueur tant que les garanties n'ont pas encore été prises. L'agent de crédit diverge de celui qui crédite effectivement le compte dans les livres de l'institution.

2.2 LE SUIVI DU CREDIT

Le suivi du crédit s'opère à 2 niveaux :

- Le suivi individuel des crédits
- Le suivi de l'ensemble du portefeuille de crédits.

Le premier type de suivi se mène à travers les états périodiques des comptes des clients bénéficiaires. Cette périodicité dépend de celle choisie par l' IMF pour le Remboursement des crédits délivrés.

Le second, celui du portefeuille de crédit s'effectue au moyen d'une « balance dite âgée ». C'est un tableau qui liste l'ensemble des bénéficiaires de crédit ainsi que le remboursement effectués dans le temps ou par le canal des ratios prudentiels les plus utiles selon l'instruction (n°6) de la loi PARMEC (UEMOA)

-Le ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit

-Le ratio de limitation des risques portés par une institution

-Le ratio de couverture des emplois moyens et longs par ressources stables

- Le ratio de limitation des risques pris par un seul membre.

-Le ratio de liquidité.

SECTION 3 : LA COLLECTE ET LE CONTROLE DE L'EPARGNE

La mobilisation de l'épargne est primordiale en vue d'assurer la **pérennité et la rentabilité** et ce, tant au niveau de l'environnement économique, juridique qu'institutionnel de l'IMF. L'inexpérience peut s'avérer coûteuse et contribuer à mettre en péril la viabilité financière de l'institution.

1-LA CONFIANCE EST UN PRE-REQUIS

L'épargne est une question de confiance. En offrant des services d'épargne, les institutions doivent prendre des mesures afin de protéger les dépôts de leurs clients. Les règles simples à respecter afin de contribuer à renforcer la confiance du client

Répondre à la demande de confiance revient à :

- ❖ Elaborer des messages pouvant inclure, par exemple, un bref résumé des valeurs, de l'historique, des ressources, des systèmes de supervision et d'assurance dépôt ainsi que des partenaires de l'institution.
- ❖ S'assurer que les clients potentiels sont au fait de la légalité de l'institution, de sa supervision par les autorités, du fait que l'argent accumulé est prêté à l'intérieur de la communauté et que les taux de remboursement correspondants sont fiables et mentionner que des mesures prudentielles sont appliquées et respectées.

2-L'EPARGNE ET SES CONDITIONS DE SUCCES

2.1 LA TRANSPARENCE

Les institutions recueillant de l'épargne doivent avoir un souci de transparence. Les clients méritent une information complète, précise et compréhensible quant aux termes des produits et services financiers ou non financiers, y compris les frais des services et de transactions, et le rendement de l'épargne. Une telle qualité d'information évite des interprétations entraînant de l'insatisfaction.

2.2 LE PROFESSIONNALISME

L'institution doit prioriser la promotion de son personnel, veiller à ce que celui-ci soit apte à bien desservir la clientèle. Les employés recevant les dépôts des clients doivent être honnêtes et professionnels, offrir un accueil chaleureux et courtois tout en restant discrets et utiliser une approche personnalisée auprès des clients.

Une discussion avec les employés doit être automatiquement associée à des valeurs telles que l'honnêteté, l'intégrité et la fiabilité pour le client. L'établissement d'une politique générale de gestion des ressources humaines ainsi que l'établissement de politiques plus spécifiques se rattachant à celle-ci (formation, service à la clientèle, etc.) sont à prioriser.

2.3 INFRASTRUCTURE PHYSIQUE ACCESIBLE & ADAPTEE

La croissance des dépôts est liée à la perception de la solidité et du professionnalisme des institutions mobilisant de l'épargne. Une infrastructure physique attrayante et sécurisée favorise une image professionnelle rassurante.

Dans les zones rurales et suburbaines, il est rare que les coopératives d'épargne y soient localisées aussi bien qu'elles disposent d'un potentiel d'affaires rentable, les points de services sont réduits à leur plus simple expression avec, un seul employé responsable de toutes les opérations d'épargne, qui s'assure de la collecte de l'épargne par un contrôle de gestion étendu aux réseaux.

3- L'EFFICACITE OPERATIONNELLE D'UNE EPARGNE

L'efficacité opérationnelle passe par de méthodes et de procédures de travail améliorer afin d'assurer la sécurité des transactions et des coûts limité, les erreurs ainsi que les fraudes.

En ce qui concerne l'optimisation de processus et de coûts reliés à la collecte de l'épargne, une évaluation des coûts par activité peut être effectuée. Ces coûts peuvent être par la suite traduits en ratio et comparés à certaines mesures étalons. Lorsque les coûts sont considérés comme trop élevés, les différents processus seront analysés de façon individuelle et, s'il y a lieu, revus ou abandonnés.

L'utilisation adéquate de logiciels transactionnels peut également contribuer grandement à l'efficacité des opérations, limiter les erreurs et les fraudes et diminuer les coûts d'opérations. Les coûts reliés à l'utilisation et à l'implantation de tels logiciels doivent cependant être évalués et comparés avec les bénéfices pouvant en résulter.

4- LE CONTROLE INTERNE

Les IMF doivent effectuer un contrôle interne strict pour éviter les fraudes et en détectant les problèmes rapidement, dans le but de sauvegarder les intérêts des clients et surtout, ceux des déposants. *Les principaux éléments d'un système de contrôle interne* efficace sont :

✓ **Personnel honnête et compétent**

Le personnel malhonnête trouvera toujours une façon de contourner les contrôles, alors que le personnel incompetent sera à l'origine d'erreurs, d'informations non disponibles à temps.

✓ **Programme de gestion des ressources humaines**

Il est indispensable de planifier des programmes de formation, de motivation, d'évaluation et de rémunération qui visent à maintenir et/ou à faire évoluer le niveau des ressources humaines requis pour la réalisation des opérations

• **LES ELEMENTS DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

✓ **La séparation des tâches incompatibles**

Il s'agit d'éviter que la tâche d'un seul individu puisse simultanément lui donner accès à des biens et lui permettre d'autoriser des transactions sur ces mêmes biens tout en procédant à leur enregistrement comptable.

✓ **La contre vérification**

Ce moyen fournit aux gestionnaires une assurance raisonnable quant à l'exactitude de l'information ou l'existence de l'actif

✓ **La rotation des tâches**

Cette façon de faire évite que certains employés se créent des monopoles dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui pourrait leur fournir l'occasion de procéder à des abus et/ou fraudes.

✓ **Le manuel de description des tâches**

La description des tâches est intégrée au Manuel de procédures, les tâches et procédures sont associées au poste concerné et connue afin que les titulaires puissent les accomplir.

✓ **La supervision constante**

La supervision par un employé supérieur vise l'examen constant de l'application des procédures. Habituellement, ces travaux de supervision sont consignés dans un registre des contrôles.

✓ **L'analyse de gestion et suivis**

L'examen critique des différents rapports (financiers et autres) produits permettent une compréhension de la situation, une identification des tendances et, au besoin, un redressement rapide et approprié.

✓ **Le processus d'autorisation**

Là où la séparation des tâches est difficile, il faut parfois pallier par une délégation partielle d'autorité. Dans ce sens, l'obligation d'obtenir une autorisation pour certaines opérations constitue un excellent outil de contrôle.

✓ **L'Accès restreint ou limité**

L'accès direct, par exemple à l'encaisse, peut être empêché par l'installation d'un système d'alarme ou l'utilisation de serrures, etc.

✓ **Le contrôle de gestion comptable et financier**

Ce contrôle comprend tout le processus de documentation sous-tendant l'enregistrement de l'information, mais aussi le type d'éléments probants à partir desquels l'information est reçue.

Nous vérifions l'exactitude numérique transactionnelle lors de l'enregistrement, nous portons une attention à l'application des principes comptables généralement reconnus.

Si des documents pré numérotés sont utilisés, s'assurons de séquence numérique. Finalement, il faut ajouter un processus de validation permettant de garantir l'intégralité de l'information produite.

SECTION 4 : LE DEVELOPPEMENT ET LA MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS DE L'ÉPARGNE

1-LE DEVELOPPEMENT DES PRODUITS

L'institution doit évaluer et comparer ses propres produits avec ceux existants; elle doit pour se faire prendre en compte non seulement les frais et les taux d'intérêt offerts, mais également la perception des clients, la proximité de l'institution, les considérations quant aux montants des dépôts, les soldes ou le nombre de transactions.

En l'absence de concurrence offrant des produits de nature et modalités similaires, il est impératif une bonne gestion des coûts et la tarification des produits doit être établie en se basant sur :

- Les attentes raisonnables des clients quant à la rémunération et aux frais.
- Les frais doivent être perçus comme étant équitables et justifiés.
- Les rendements attendus sur les fonds, souvent réinvestis sous forme de prêts.
- Les frais et coûts relatifs à la mobilisation de l'épargne.

▪ *LA GESTION DES COÛTS ET TARIFICATION*

Le fait que l'épargne soit une source de fonds relativement peu coûteuse est un facteur incitatif à collecter l'épargne. Cependant, l'expérience démontre que les coûts associés à la mobilisation de l'épargne ne se limitent pas à la simple rémunération de l'épargne.

En fait, la rémunération des dépôts apparaît marginale face aux coûts engendrés par les services transactionnels. D'où les stratégies possibles afin de limiter les coûts relatifs à la collecte de l'épargne sont :

L'élaboration de produits d'épargne simples avec établissement d'un système de taux d'intérêts différenciés dépendant des montants de dépôt ou de soldes minimaux.

La rémunération des comptes maintenant un solde minimum et la localisation de la collecte sur le marché où les populations viennent acheter et vendre leur approvisionnement ainsi que la mobilisation de l'épargne par des groupes autogérés ou un partenariat avec des groupes existants.

▪ *LA GESTION DES COÛTS ET TARIFICATION*

L'offre de produits de dépôt à terme à taux fixe implique des coûts moindres de gestion car ils nécessitent peu d'opérations transactionnelles et offrent des fonds pour les prêts à plus longue échéance.

Le suivi périodique de certaines données clés telles que : le nombre de transactions, les montants déposés sur ceux retirés et le nombre de nouveaux comptes sont également essentiels à une gestion saine et efficace des coûts.

1.2 [ABC] UNE METHODE D'EVALUATION DES COÛTS PAR ACTIVITEES

L'évaluation des coûts par activité (ABC – « ACTIVITY BASED COSTING ») permet une optimisation des opérations puisqu'elle permet une meilleure analyse des coûts liés aux divers processus et des décisions plus justes quant aux modifications consécutives à apporter aux processus et opérations.

L'ABC est une méthode qui retrace et segmente les différentes activités d'une IMF, telle que l'ouverture des comptes de dépôt ou le traitement des dépôts, afin d'en évaluer les coûts propres. Contrairement aux autres méthodes d'évaluation, l'insertion des activités et des processus à l'intérieur de l'évaluation permet une meilleure compréhension des pourquoi et comment les frais sont encourus.

Ces informations peuvent par la suite permettre des ajustements et des modifications aux processus en vue de rationaliser les activités ou les coûts permettant à la banque une prise de décision plus éclairée au niveau du maintien de l'offre du produit d'épargne ; non seulement la banque a continué à offrir le produit, mais de décider d'en encourager davantage les efforts de vente.

SOURCE : MICROSTART un guide pour la Planification, le démarrage et la gestion de programmes en Micro Finance
Distribution Publications UNDP 1997

2 LA MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS D'ÉPARGNE

La mobilisation et la gestion de l'épargne requièrent des compétences spécifiques qu'il est nécessaire de développer ou de consolider par la formation appropriée du personnel. Le développement des capacités à « vendre » de l'épargne et à sensibiliser les clients doit être pris en compte afin de mener à bien les activités de collecte d'épargne.

Le développement d'outils marketing et de soutien à la vente est nécessaire pour faciliter la compréhension, soutenir le processus de sensibilisation et conclure la vente de produits et services d'épargne.

La plupart des non clients des institutions de micro finance sont généralement très peu informés sur l'ensemble des produits et services offerts. Des campagnes continues de sensibilisation et d'information sur les produits et services offerts permettent de contrer la méconnaissance des institutions et de leurs produits tant pour les clients actuels que potentiels.

Ainsi, des séances d'information sont organisées dans les villages, des documents traduits dans la langue locale et diffusés.

Les renseignements obtenus lors d'études de marché peuvent servir tant à mettre au point des produits et services qu'à moduler les messages promotionnels adaptés aux conditions locales. L'institution constituant une part intégrante de la communauté et qu'elle contribue à son développement à long terme surtout dans les deux axes suivants :

Les relations publiques qui constituent souvent l'un des outils de promotion les moins coûteux et les plus performants. L'ouverture des dossiers devant être effectuée de la façon la plus simple et efficace possible, plusieurs opportunités sont perdues lorsque ces processus s'avèrent trop longs et complexes. Les clients parlent de leurs bonnes mais surtout, de leurs mauvaises expériences.

Le rôle des employés est d'avoir une image positive, s'en approprier les avantages et les points d'intérêt. Ils doivent également et prioritairement comprendre les fonctionnalités et les modalités des produits afin de mettre les clients en confiance et pouvoir les servir efficacement.

CHAPITRE III : L'APPORT DU MARKETING

SECTION 1 : L'ETUDE DE MARCHE

1- POURQUOI UNE ETUDE DE MARCHE ?

L'étude de marché est une activité conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue et identifier les besoins des clients existants et potentiels.

En général, une étude de marché est menée pour répondre aux besoins et saisir les opportunités en :

- Améliorant les activités de marketing/publicité/communication.
- Redéfinissant les produits existants.
- Développant de nouveaux produits.
- Remaniant les systèmes de prestations.

1.1 LES CARACTERISTIQUES DE L' ETUDE DE MARCHE

- La gamme de services proposés, en particulier des petits dépôts quotidiens, des prêts à court terme et des prêts de faible montant.
- La rapidité de la prestation.
- La réciprocité, qui offre souvent une base solide aux transactions financières.
- Des innovations financières favorisant la flexibilité et la rapidité.
- Une discipline implacable, car la non performance est rapidement sanctionnée, et les emprunteurs doivent mériter leurs prêts.
- Les faibles coûts de transaction, en particulier pour l'emprunteur.
- La proximité du prestataire de service.
- Les transactions fondées sur l'épargne, et non sur des fonds externes subventionnés.

SOURCE : LAPERU CECILE AND Zeller Manfred (2001) « Distribution ; Croissance et Performance de Micro Finance en Afrique ; Asie ; Amérique Latine - IFPRI FCND WASHINGTON DC (USA) »

L'approche de l'étude de marché diffère selon les IMF. Celles qui s'engagent à offrir des services financiers orientés vers les clients ou le marché utilisent toute une série d'outils en les combinant de diverses manières, résumé ainsi :

LES SOURCES DES DONNEES

[CONTINUE]		[PERIODIQUE]	
Primaire	Secondaire	Primaire	Secondaire
Données collectées par un responsable d'étude	Rapports sur le portefeuille (SIG)	Groupes de discussion	Formulaire de sortie des clients
	Autres rapports (SIG)	Enquêtes de satisfaction	Formulaire d'adhésion des clients
	Enquêtes auprès des clients	Entretiens individuels	Enquêtes sur les ménages clients
		Observation	Analyse du marché d'une agence
			Rapports du SIG

Les méthodes qualitatives sont employées pour comprendre, éclairer, et expliquer les idées et actions humaines. Dans une étude qualitative, une question et ses réponses mènent à d'autres questionnements. L'échantillon utilisé pour l'étude qualitative se compose de personnes ayant les mêmes caractéristiques démographiques.

Les méthodes quantitatives sont des études quantitatives à postulat scientifique. Les questions et l'éventail des réponses possibles sont déterminés au préalable et l'échantillon utilisé pour l'étude quantitative est représentatif de la population.

1.3 LES BESOINS - CLIENTS SONT LES OPPORTUNITES DES IMF

L'Incapacité des IMF à évaluer le « paysage financier » et le marché potentiel de façon à développer des produits en réponse aux besoins des clients liée à :

Un manque d'organisation pour l'identification de son marché cible, elle doit conséquemment comprendre les besoins de ses populations pour s'assurer qu'elle leur fournit les services appropriés.

Ainsi, puisque la mission est de rendre service aux pauvres, l'IMF elle doit déterminer quels services les clients ou personnes en marge ou exclues du système bancaire traditionnel veulent et leurs besoins.

Une hypothèse implicite que les clients des IMF du monde entier forment un groupe homogène. C'est pourquoi une approche à produit unique, « le même produit pour tous », continue de dominer le secteur.

Cette culture du « mono produit » convient, au mieux, à une petite portion des micros entrepreneurs, principalement ceux qui disposent de flux de trésorerie réguliers et prévisibles, leur permettant de respecter les calendriers de remboursements hebdomadaires.

En général, la combinaison d'un environnement réglementaire restrictif, de l'idée que des services d'épargne ne peuvent être fournis de façon rentable est d'une compréhension erronée du potentiel de marché, confinant les IMF dans leur activité primaire de crédit de trésorerie qui est souvent utilisé comme *crédit à la consommation* pour financer les frais de scolarité, réagir aux urgences.

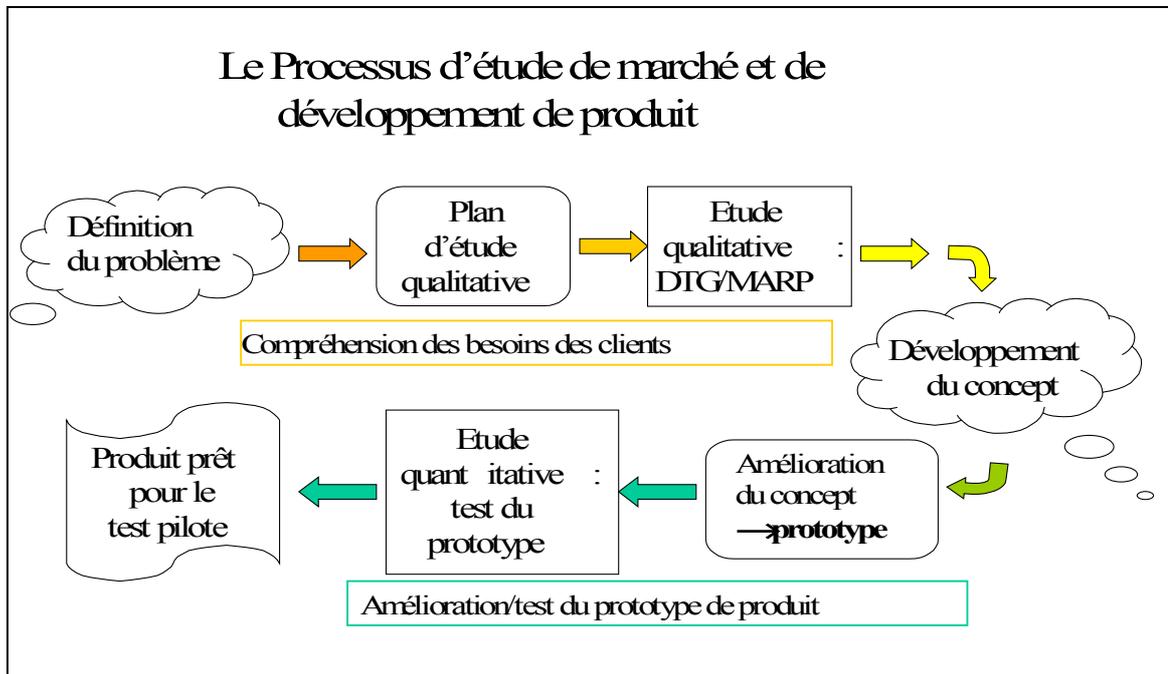
Pour les IMF tournées vers l'avenir, ces besoins constituent des opportunités, qu'elles peuvent saisir et exploiter de manière rentable par conséquent la redéfinition du concept produit est l'élément essentiel de la démarche de développement.

En effet, L'IMF doit être au courant des besoins et réagir convenablement à travers des outils pour recueillir des informations courantes, passées et des informations sur les clients potentiels pour déterminer s'ils sont en train de fournir les services financiers appropriés et, solliciter des suggestions concernant comment l'amélioration des prestations de services.

1-4 LES OUTILS POUR MENER UNE BONNE ETUDE DE MARCHE

Questions sur les fiches de prêt	Explications
Système de suivi de plaintes et de suggestions	Prévoir des boîtes à suggestion pour les clients, un service pour l'évaluation de la satisfaction des clients ou une association de consommateurs
Etude sur la satisfaction du Client	Envoyer un petit questionnaire à un échantillon de clients ou à tous les clients qui ont bénéficié d'un service avec une note de remerciement au nom du chargé de prêt
Les entretiens individuels	Recruter un spécialiste d'étude de marché pour recueillir l'avis d'un échantillon de clients actuels, anciens et potentiels
Le groupe cible	Réunir un petit groupe de client pour une discussion informelle sur l'amélioration des services de l'institution.
Le comité de clients	Former un comité composé de délégués de clients au niveau de l'agence pour donner un feed-back régulier sur les produits et services
Les clients fictifs	Utiliser des " personnes anonymes " se présentant comme clients pour évaluer le service clientèle
Entretien avec les clients mécontents	Identifier pourquoi les clients ne vous sollicitent plus pour vos services en les interviewant ou en procédant à une étude.
Circuit d'enregistrement des avis du personnel	Développer un système qui permet aux agents de terrains de solliciter des plaintes et suggestions ; ils doivent documenter les avis exprimés puis les centraliser et analyser.

SECTION 2 : LE PROCESSUS D'ETUDE DE MARCHÉ & DEVELOPPEMENT DU PRODUIT



1-1 RESUME DEVELOPPEMENT DU CONCEPT DU PRODUIT

Le développement du concept de produit s'opère par des séances de brainstorming, produisant des idées sur la base des résultats de l'étude de marché. En général, il s'agit d'une équipe de (6 à 10 personnes), comprenant des représentants des catégories suivantes :

Personnel de terrain (agents de crédit/directeurs d'agence, qui ont des contacts quotidiens avec les clients) :

- Le personnel du service de marketing
- Le service financier
- Les systèmes d'information de gestion
- Le service de l'exploitation

1-2 LES (8) COMPOSANTES DU MARKETING MIX

<i>Composants</i>	<i>Détails des composantes</i>
<i>Produit conception</i>	Caractéristiques spécifiques du produit (le solde minimum d'ouverture d'épargne et conditions de liquidité et de retrait ; durée du crédit ; services connexes tels que le traitement des demandes et du décaissement des crédits ; garanties matérielles ; amortissements ; remboursements) .
<i>Prix</i>	Comprend (le taux d'intérêt ; les frais de retrait ; les frais d'écriture et de relevés, les commissions de crédit ; les pénalités de remboursement anticipé, les primes pour remboursement effectué dans les délais ; les frais de transaction et les réductions de toutes sortes.)
<i>Communication</i>	Comprend la publicité, les relations publiques, le marketing direct et tous les aspects de la communication de vente.
<i>Distribution</i>	Garantie que le produit ou service est disponible au moment et à l'endroit où on en a besoin. La distribution recouvre des options telles que (les agents de distribution ; les distributeurs automatiques ; les banques mobiles ; mais aussi la collaboration avec le secteur financiers informel).
<i>Positionnement</i>	Position concurrentielle distincte dans l'esprit du consommateur cible. Elle peut se positionner en termes de coût de transaction, de prix, de qualité, de rapidité de service, de professionnalisme.
<i>Aspect extérieur</i>	Présentation du produit (apparence physique de l'agence ; son état de propreté ; l'état des locaux ; l'apparence des brochures, des affiches, des livrets bancaires ...)
<i>Facteurs humains</i>	C'est la façon dont les clients sont traités par les personnes impliquées dans la prestation. Les clients sont-ils traités avec la courtoisie et l'attention qui leur sont dues ? Se sentent-ils bien accueillis ?
<i>Processus</i>	C'est la méthode ou le système à l'aide duquel le produit est fourni par exécution de la documentation ainsi que la transaction et le remplissage de formulaires.

1.3 L'AMELIORATION DU CONCEPT PRODUIT

Le concept de produit est ensuite retravaillé au moyen de «discussions thématiques» destinées à tester le concept l'adapter aux préférences et au langage des clients.

Il s'agit d'un processus structuré, consistant à présenter le concept de produit à un groupe de clients et à analyser leurs réactions qui débouche sur un prototype :

2 *Exemple de Prototype*

Concept du produit	Réaction de groupe	Prototype du produit
Le système « Epargne pour les enfants » propose des services d'épargne aux enfants scolarisés, qui deviennent des nouveaux clients de la banque/IMF.	<p>Nous ne sommes pas des gamins !</p> <p>Les enfants préfèrent épargner chez eux, dans une tirelire.</p> <p>Les enfants ont peur d'entrer dans une banque. Vérifions en temps combien nous disposons en compte.</p>	<p>Le « Système d'épargne Etudiants malins » donne aux étudiants la chance d'épargner auprès de la banque/IMF pour leurs propres besoins importants.</p> <p><i>L'épargne des étudiants</i> est collectée chaque semaine lors d'une réunion sur le lieu d'étude.</p> <p>Des relevés sont édités tous les trimestres.</p>
<p>Conditions du compte « Epargne pour les enfants » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solde d'ouverture et solde minimum de 500 FCFA, • Accès illimité et 2,5 % d'intérêts sur les comptes de plus de 5 000 FCFA. 	<p>Augmenter le solde d'ouverture – nos parents paieront de toute façon !</p> <p>Les intérêts ne sont pas importants. Nous préférierions une loterie avec des prix à gagner.</p>	<p>Conditions du « Système d'épargne Etudiants malins » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solde minimum de 1 000 FCFA. • Accès illimité et une loterie trimestrielle pour les épargnants présentant un solde de plus de 500 FCFA. Prix à gagner : vélos, téléphones mobiles et prix en espèces !

1.4 LE TEST DU PROTOTYPE DE PRODUIT PAR UNE ETUDE QUANTITATIVE

Cette étape avant le passage au test pilote est optionnelle et n'est recommandée que lorsque le test pilote du prototype représente un investissement considérable en temps et en argent ou est considéré comme très risqué par l'IMF.

Une fois que l'IMF a développé le prototype de produit de façon qualitative, il s'agit de déterminer :

- la proportion de clients cible qui trouvent l'idée intéressante
- quelles personnes sont le plus et le moins susceptibles d'acheter le produit
- ce qui, selon les clients, différencie le produit de ceux de la concurrence et
- si le prototype ne suscite qu'un intérêt limité, les raisons de cette réaction.

Un test de prototype correctement mené permet à l'IMF de déterminer le degré d'intérêt suscité par le prototype. L'information permettra de cibler de façon précise le marché adéquat.

2-LE TEST PILOTE

2.1 LE FONCTIONNEMENT DU TEST PILOTE

Le processus se subdivise en dix étapes qui, minimise les risques de perte de contrôle sur le test et fournissent de précieuses informations d'amélioration du produit soit :

- La constitution de l'équipe multidisciplinaire de test pilote
- La définition des objectifs du test pilote
- La documentation des définitions et des procédures du produit
- Le développement du protocole de test/des indicateurs de performance
- La modélisation des projections financières
- L'élaboration du matériel marketing à l'intention des clients
- L'installation/initialisation de tous les systèmes
- La formation du personnel concerné
- Le lancement du test du produit
- La révision du produit conformément au protocole

2.2 LE FONCTIONNEMENT DU TEST PILOTE

Le test pilote peut porter sur les points suivants : nombre et type de personnes qui rejoignent le programme, perception/utilisation du produit, « cannibalisation », réactions positives et négatives des clients et impact sur le personnel/les finances.

Pour réaliser une analyse exhaustive de ces aspects, le personnel de l'IMF doit recourir aux techniques d'étude de marché décrites plus haut – clôturant ainsi le processus itératif de développement de produit fondé sur la boucle de feed-back. Il s'agit d'ajuster le calcul initial des coûts, les mécanismes/systèmes de prestation, la tarification, le marketing.

La durée du test pilote dépend de la nature du produit testé. Les produits à long terme nécessitent un long test pilote (1 à 2 ans), tandis que les produits à court terme requièrent un test plus court (6 mois à 1 an).

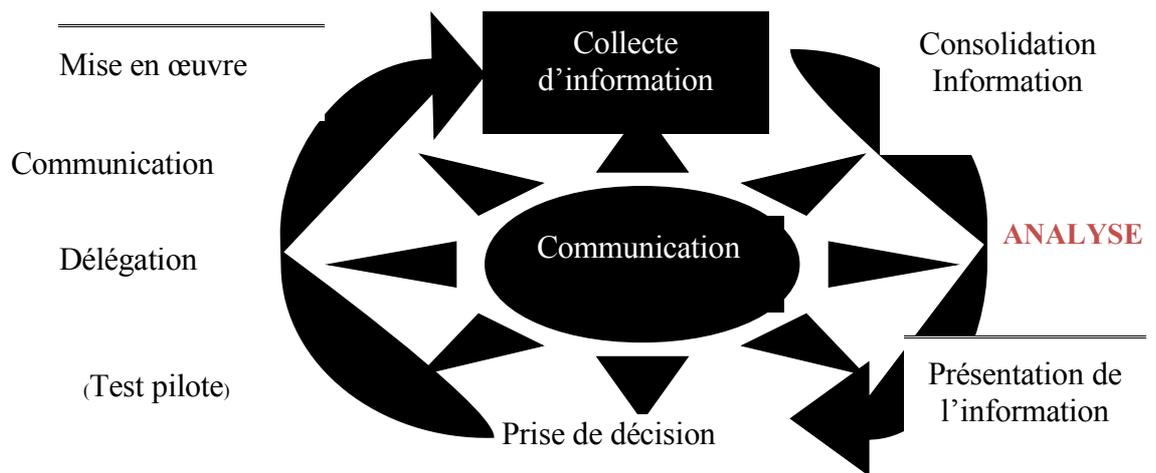
Le coût de l'étude de marché et du développement de produit dépend de la nature et de l'étendue du programme d'étude.

<i>Procédure</i>	<i>EVALUATION DU TEMPS NECESSAIRE</i>		
	<i>Simple remaniement du produit</i>	<i>Développement de produit simple</i>	<i>Développement de produit complexe</i>
Planification/ mobilisation	2	3	5
Etude de marché	25	30	50
Développement du concept	2	2	3
Amélioration du → prototype	1	2	3
Calcul des coûts et tarification	2	5	7
Test quantitatif			35
TOTAL	32 hommes jours	42 hommes jours	103 hommes jours

SECTION 3 : LA REACTIVITE DES IMF AUX BESOINS DU CLIENT & LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE DE PRODUIT

1-LE SCHEMA DE LA BOUCLE DE FEED BACK

Toutes les activités doivent être menées à bien, soit par une personne, soit par l'ensemble de l'institution, l'important étant que la « boucle soit bouclée ».



1.1 LES PHASES DE LA BOUCLE DE FEED-BACK

La boucle de feed-back comprend huit phases distinctes, dont la succession se répète continuellement, répondant chacune à des impératifs différents. Ces phases sont les suivantes :

- **La collecte de l'information**

Fait soit formellement au moyen d'enquêtes, d'études et de demandes d'information, soit de manière informelle, par l'interaction des membres de la direction et du personnel avec les clients, les non clients, les représentants des autorités locales, les membres du conseil d'administration,

- **La consolidation de l'information**

Transforme les données brutes en données exploitables. Les chercheurs qui commandent l'étude consolident les données collectées de façon formelle. Les données informelles sont habituellement consolidées lors de réunions du personnel, au cours desquelles le personnel discute des problèmes des clients.

- **L'analyse**

L'institution évalue l'information, à la fois en termes de besoins des clients et de besoins institutionnels, en vue d'élaborer des recommandations pour satisfaire ces besoins.

- **La présentation de l'information**

Est destinée à synthétiser et à résumer l'analyse effectuée sous la forme d'un rapport exploitable par les décideurs. Ce rapport est organisé en quatre étapes.

- a. un exposé du problème, expliquant pourquoi il est important
 - b. une description de la recommandation
 - c. une synthèse et un résumé de l'analyse
 - d. les grandes lignes d'un plan de mise en œuvre
- La **prise de décision** se fonde sur le rapport élaboré à la phase précédente. Il est important de savoir que, souvent, les décisions doivent d'abord donner lieu à un test de prototype et à un test pilote, avant le lancement complet.
 - La **délégation** a lieu une fois la décision prise. Cette phase est plus efficace lorsque l'information et les instructions sont transmises à la personne ou aux personnes chargée(s) de mener la décision jusqu'à sa mise en œuvre
 - La **communication** concerne dans ce cas tout le travail de préparation de la mise en œuvre, recouvrant la transmission des informations au personnel, la formation, le marketing et l'élaboration du plan de mise en œuvre.
 - La **mise en œuvre** comprend toutes les formes de réponse aux clients ; elle doit elle-même faire l'objet d'un test.

1.2 LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE EN PHASE DE MATURITE

Le constat aujourd'hui est que le développement spectaculaire de la micro finance a permis, avec la mise en place d'un grand nombre d'institutions de micro finance (IMF), de couvrir un nombre significatif de personnes dans le monde (environ 60 millions).

Néanmoins, parce qu'il reste des besoins importants à couvrir (on estime à 600 millions le marché potentiel de la micro finance) et parce que la demande de la clientèle actuelle des IMF évolue, cette diversification des produits financiers offerts par les IMF est aujourd'hui au premier plan.

1.2.1 SE DIVERSIFIER [UNE STRATEGIE RECENTE DES IMF]

Dans une première phase de développement de la micro finance, le savoir-faire des IMF est resté focalisé sur des produits faciles à gérer (souvent, le micro crédit solidaire), permettant une « standardisation », donc une croissance rapide permettant l'atteinte de l'équilibre financier.

Une hypothèse implicite était que le client serait satisfait de tels services puisque ce client était par ailleurs exclu des systèmes financiers formels, et était prêt à payer un taux d'intérêt élevé contre un accès à ces services.

L'arrivée à maturité du secteur de la micro finance change cette donne : d'une part, les IMF matures ont une meilleure capacité à gérer des produits financiers diversifiés d'autre part, la concurrence naissante entre institutions pousse les IMF à vouloir davantage fidéliser leurs clients, et mieux analyser leurs besoins pour adapter leurs produits.

L'abandon de certaines IMF par leur clientèle insatisfaite, phénomène observé récemment, met en valeur la nécessité d'élargir la gamme des produits, pour répondre à des besoins en évolution.

1.2.2 REUSSIR LA DIVERSIFICATION EN PHASE DE MATURETE

Diversifier ses produits, pour une IMF, implique un coût d'investissement réel, et une prise de risque. Toutes les IMF ne sont pas prêtes à se lancer dans la définition d'un nouveau produit :

La diversification exige un stade de maturité (maîtrise de la croissance, transformation institutionnelle acquise).

Par ailleurs, des publications sont disponibles sur les différents types de produits cités plus haut, qui permettent aux IMF de correctement mesurer les spécificités de chaque produit, notamment pour ceux qui sont assez complexes (micro assurance en particulier).

L'élaboration et l'introduction d'un nouveau produit, pour une IMF, doit notamment suivre l'étape suivante déterminé par :

▪ **L'ANALYSE DE LA DEMANDE**

Elle consiste à analyser les besoins que l'IMF souhaite prendre en compte, et de définir le produit le plus adapté pour y répondre déroulé ainsi nous avons :

❖ *LA PHASE PILOTE*

Il est important pour l'IMF de tester le produit, à échelle réduite et sur une durée limitée, afin d'analyser correctement le risque et les coûts sur un échantillon restreint.

❖ *LE LANCEMENT ET SUIVI DU PRODUIT*

L'introduction du produit à plus grande échelle, qui suppose notamment, une réflexion sur le suivi évaluation et les adaptations éventuelles du produit.

SECTION 4 : STRATEGIES DANS L'UTILISATION DES COMPTES

1- L'OUVERTURE DES COMPTES

La simplicité des comptes facilite la compréhension par les clients et les crédits à mettre en place. Même si les clients sont davantage sensibles à la liquidité et la sécurité de dépôts qu'au taux d'intérêt, l'expérience montre que *l'épargne augmente si elle est rémunérée*.

La rémunération prend plus d'importance pour les montants élevés et placés à plus long terme. Il est recommandé de maintenir un nombre limité de produits, de manière à ne pas complexifier indûment la gestion et simplifier le processus d'adhésion.

Etant donné que la clientèle visée ne constitue pas un groupe homogène quant aux besoins d'épargne dans sa phase initiale, l'offre de produits devrait être répartie entre la liquidité et le rendement.

Il serait alors possible de retrouver une combinaison de produits d'épargne diversifiés, gradués et rémunérés selon leur niveau de liquidité et leur durée, tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous.

SCHEMA : OFFRE DE PRODUIT REPARTIE ENTRE LIQUIDITE & RENDEMENT

Liquide	Semi liquide	Épargne à terme	
Épargne a	Épargne a	Terme fixe	
vue avec	vue avec	(épargne	Accumulation d'épargne à long
frais sans	soldes	systematique	terme
restrictions	minima et	contractuelle ou	
de	retraits	dédiée)	
transactions	limités		

- ***LE COMPTE D'EPARGNE COURANT OU DEPOT A VUE (DAV)***

Le Dépôt à vue est la forme la plus liquide et flexible d'épargne du point de vue des épargnants. Elle permet des transactions fréquentes en contrepartie de frais peu élevés.

Bien que la rémunération accordée à ce type de compte s'en retrouve diminuée, souvent nulle, sa flexibilité en fait un des produits d'épargne populaires auprès des épargnants.

▪ *LE DEPOT A TERME (DAT)*

Contrairement aux produits de dépôts à vue, les dépôts à terme présentent l'avantage, pour l'institution, de permettre la planification et une meilleure gestion des liquidités et constitue en conséquence une base beaucoup plus stable et fiable de financement du portefeuille de crédit.

Ce type de produit est privilégié autant par les clients qui désirent investir sur le long terme que par les clients qui désirent épargner en vue d'événements de vie (cérémonies), ou simplement soustraire une partie de leurs économies aux contingences et pressions du quotidien et de l'entourage.

1.1 LA FLEXIBILITE DES TYPES D'EPARGNE

Les IMF reçoivent l'épargne volontaire et exigent une épargne obligatoire

- **L'épargne volontaire :**

Dans ce cadre, l'épargnant est libre de déposer ou non son argent et de réaliser des transactions dans les limites du produit proposé. Ce produit, apprécié des épargnants, présente certains des avantages pour l'institution puisqu'il ne constitue bien souvent pas une base de financement fiable pour le financement des prêts et ne peut être conservé pour cautionnement des prêts

- **L'épargne obligatoire :**

L'épargne obligatoire est celle exigée par l'IMF pour assurer le bon déroulement de certaines opérations avec le client telle que le cautionnement de prêts : elle ne peut être retirée tant que le prêt n'est pas remboursé.

Ce type de produit, beaucoup moins apprécié des déposants pour son manque de flexibilité, ne représente qu'environ (10%) des ressources collectées par les institutions d'épargne et de crédit.

Une institution comptant sur une clientèle diversifiée pourra compter sur des volumes d'épargne volontaire qui, en raison du grand nombre de petits d'épargnants, représenteront une source de fonds relativement stable.

1.2 LES NOUVEAUX SUPPORTS TECHNOLOGIQUES

Pour la gestion des procédures des IMF, il existe des nouveaux supports technologiques au système d'information et de gestion.

1.2.1 APPLICATION MOBILE D'INFORMATION & D'OPERATIONS

C'est dans le cadre du projet « LOW COST technologies to PROMOTE ECONOMIC DEVELOPMENT of POOREST » financé par USAID-MALI et l'ACDI que DID, en collaboration avec le réseau NYESIGISO au Mali, a développé et expérimenté une application mobile appelée « AMIO caissier » *destinée aux caissiers des coopératives financières de petite taille.*

L'« AMIO Caissier » d'où son nom Application Mobile d'Information sur les Opérations, permet aux caissiers de petites caisses d'effectuer leurs principales transactions bancaires sur un ordinateur de poche.

L'« AMIO Caissier » permet d'effectuer les opérations usuelles du caissier (dépôt/retrait, notes de débit/crédit), la gestion de la caisse du caissier et les écritures de surplus et déficit de caisse. De plus, l'« AMIO Caissier » permet de visualiser l'état de compte d'un membre et les transactions du caissier.

1.2.2 LES DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES

Depuis que PRODEM FFP, une institution financière non bancaire bolivienne, permet à ses membres l'utilisation de cartes à puces et de distributeurs automatiques pour l'encaissement des dépôts, le nombre de ses membres a littéralement doublé. Il est passé de 14 000 à 38 000 sur une période de 3 ans.

Le fonctionnement de la carte est relativement simple, chacune des cartes détient des informations telles que le nom, le numéro de compte et les empreintes digitales du détenteur principal.

Ces derniers peuvent ensuite effectuer leurs transactions via n'importe quel point de service ou distributeur automatique de l'institution sans avoir à soumettre d'identification formelle ou avoir l'embaras des relevés de transaction papier.

Les épargnants insèrent leur carte dans le distributeur, pressent leur doigt contre un lecteur d'empreintes électronique et une voix leur indique ensuite, dans leur langue natale, les directives à suivre. Les cartes sont utilisées également dans les zones rurales.

Cependant, puisque le transfert d'information en temps réel traditionnel s'avérerait trop complexe et coûteux dans un pays tel que la Bolivie, l'information transactionnelle est téléchargée de façon quotidienne par un employé de PRODEM et elle est par la suite envoyée au siège social en bloc.

CHAPITRE IV : LES FONDEMENTS DE LA PERENNITE

SECTION 1 : LA VIABILITE FINANCIERE

Elle est définie comme sa capacité, à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et à constituer des réserves pouvant, servir d'*amortisseurs systémiques* [*système d'assurance, caution mutuelle, fonds de garantie*] pour que les *revenus couvrent les coûts*. En Résumé les éléments nécessaires à sa Viabilité sont le fait de :

- Un système comptable et d'information de gestion efficace.
- Des personnels et des cadres bien formés
- Un dispositif de contrôle efficace (inspection, audit externe).
- Limiter les impayés sur crédits (2 à 3% au maximum).
- Garder les charges de gestion dans une proportion acceptable
- Travailler la connaissance, l'appropriation des IMF par leurs utilisateurs et les responsabiliser dans le cas des IMF à gestion communautaire

1.1 APPROCHE SIMPLIFIEE DE L'EQUILIBRE FINANCIER

Les opérations de crédit constituant les principales source de revenus, l'institution de micro finance va chercher à fixer un taux d'intérêt à ces prêts qui diminué des créances irrécouvrables couvre alors les charges nettes tout en pouvant générer et dégager des bénéfices afin d'avoir un taux d'équilibre ou TAUX INTERET EFFECTIF dont la formule simple est la suivante :

$$TIE = \frac{FG+CI+CR +K+PP}{1- CI}$$

FG= Frais Généraux ; **CI**=Créances irrécouvrables ; **CR**=Coût des Ressources ; **K**=Taux de Capitalisation (Page indicateurs clés); **PP**=Produits de placements.

Les Produits de placements : Il s'agit des espèces, des dépôts à vue et des réserves Obligatoires.

Les Créances Irrécouvrables (Rappel) : Ce sont les pertes annuelles résultant de la défaillance totale des débiteurs lorsque le Taux de créances irrécouvrables est inférieur au Taux d'impayés alors les prêts sont placés en perte ou profits ; et lorsque les prêts qui bien que ne soient remboursés à temps sont recouvrables.

Le Taux de Capitalisation : Mesure l'existence d'*amortisseurs systémiques et les chances de pérennité* évaluable à travers son taux qui représente le bénéfice net réel visé par L'IMF en pourcentage du portefeuille de prêts. Elle se situe selon la norme autour de (5%) <ou=**Taux capitalisation**<ou= (15%).

❖ LA DETERMINATION DU NIVEAU DES RESSOURCES

Elle est une projection du coût futur des ressources au prix du marché lorsque l'institution pourra se passer des financements concessionnels des bailleurs de fonds pour d'importantes ressources auprès de sources commerciales plutôt qu'un chiffre à calculer.

❖ LA DETERMINATION DU NIVEAU DES TRANSACTIONS

LES CHARGES LOCALES : Sont les charges liés au fonctionnement du site qui sont à inclure dans les dépenses tels que les frais d'eau, d'électricité, Carburant et autres frais divers. De même que les dotations d'amortissements d'immobilisations acquises sont considérées comme des dépenses non décaissées autorisés par la loi fiscale pour le renouvellement des investissements.

LES CHARGES CENTRALES : Sont les charges Financières qui apparaissent lorsque L'IMF emprunte de l'argent auprès de son Banquier ou un Bailleur de fonds. Ce sont des charges d'intérêt à payer aux créanciers.

❖ LES COUTS CACHES

Il s'agit de pouvoir compter aussi sur (les subventions en nature ; l'impact de l'inflation sur le bilan ; les coûts du passage d'un statut de projet à un statut d'institution financière...).

1.2 **LE CHOIX DE LA METHODE DE PRET**

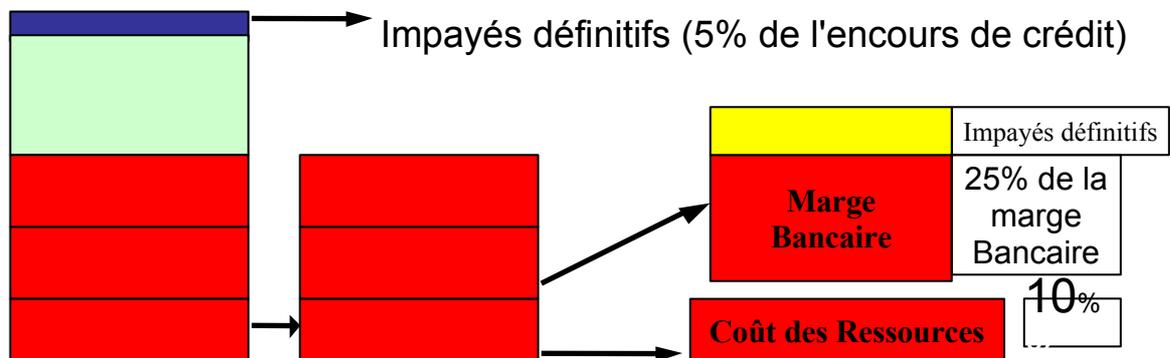
Nous avons relevé deux méthodes fondamentales d'octroi de crédit :

LES PRETS COLLECTIFS : Consiste à créer plusieurs petits cercles de clients à qui est octroyé un crédit dont le montant est divisé entre les Membres. Les avantages de la méthode sont, une réduction des coûts de transactions, ensuite le taux de remboursement est élevé. Il existe une solidarité en cas de non paiement d'une échéance.

LES PRETS INDIVIDUELS : Cette modalité de crédit est souvent perçue comme une promotion que l'IMF accorde à ses meilleurs clients ainsi ne devrait s'y inscrire que les personnes ayant fait preuve de paiement régulier des prêts dont ils bénéficient en tant que membre d'un groupe de crédit.

1.3 LA QUALITE DU PORTEFEUILLE

- *La Détermination du coût du Risque*



[Encours de Crédit] [Intérêt (30 %)]

COMMENTAIRE : L'impact d'une dégradation du portefeuille de prêts sur le résultat demande d'accorder une importance à la qualité du portefeuille dans l'analyse de la viabilité financière. Une institution dont le revenu effectif du portefeuille de prêts est de (30%) de taux d'intérêt réels sont supérieurs ou égaux à (30%) et dont le coût des ressources s'élève à (10%) de l'encours de crédit dispose d'un différentiel de (20%) pour couvrir le coût de transaction et le coût du risque.

Chaque point d'impayés définitifs en proportion de l'encours de crédit consomme alors (5%) de sa marge bancaire : avec un taux de recouvrement définitif de (95%), (1/4) de la marge bancaire est mobilisée pour couvrir les impayés. Si le taux de recouvrement définitif est à (80%) il consomme la totalité de la marge bancaire qui ne peut donc couvrir les coûts de transaction.

1.3.1 STRUCTURE FINANCIERE DE SECURISATION DE L'ACTIVITE

Nous utiliserons le *RATIO COOKE* qui permet la couverture des risques par les **fonds propres**.

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Actifs à risque}}$$

Progression vers *l'autonomie par rapport aux ressources* concessionnel les :

$$\frac{\text{Ressource concessionnelle}}{\text{Total ressources}}$$

1.4 LE COEFFICIENT DU PRODUIT DES PLACEMENTS

Composante de l'équation du taux d'intérêt déduit du revenu généré par les actifs financiers autres que le portefeuille de prêts.

1.5 LES STRATEGIES DE GESTION DES DIRIGEANTS

Ce sont des modifications de variables des composantes du taux d'intérêt effectif afin de ne pas dépasser le taux d'usure de la région économique et faire un *choix de scénario de prêt approprié*. Ces scénarios sont des techniques utilisées pour octroyer des prêts avant la mise en place du crédit :

Scénario de base : Le prêt est remboursé par annuités mensuelles constantes et les intérêts sont calculés sur le capital restant dû.

Paiement des intérêts au décaissement du prêt : En plus de la méthode de base, le paiement de la totalité des intérêts se fait lors du décaissement et les intérêts sont calculés sur le capital restant dû.

Paiement d'une commission initiale : En plus de la méthode de base, une commission (1,5%) est prélevée au décaissement du prêt.

Paiement hebdomadaires : Scénario de base comportant des annuités hebdomadaires.

Intérêt constant : Méthode de base sauf que la charge d'intérêt est calculée en appliquant un taux d'intérêt au montant total du prêt, répartie au prorata sur la durée du prêt.

Intérêt constant avec paiement anticipé : Méthode précédente avec les intérêts par période calculés sur le montant du prêt, réglé au décaissement.

Intérêt constant et commission lors du décaissement du prêt : La charge d'intérêt est calculée en appliquant le taux d'intérêt au montant total du prêt ; régler au décaissement avec en sus le paiement d'une commission.

L'épargne forcée : Même situation que le scénario de base sauf que pour le prêt, le client s'engage à constituer une épargne forcée.

Intérêt constant et commission lors du décaissement du prêt et épargne forcée : Pour le prêt, le client s'engage à effectuer un dépôt de (50 %), lors de paiements mensuels tout en ayant un compte épargne à (1%) pour effectuer des retraits à tout moment après l'échéance du prêt.

SECTION 2 : LES VOIES DE LA PERENNITE

La pérennité du micro crédit passe par les solutions suivantes :

- la baisse des taux d'intérêt
- la rapidité de l'accès au crédit
- le plafonnement des taux d'intérêt par la LOI
- Allonger la durée de remboursement du crédit

- *LA BAISSSE DES TAUX DE CREDIT*

Dans les pays en développement, les taux d'intérêts sont souvent compris entre (30% et 70%) par an au moment où plus de 80% de la population n'a pas accès aux banques et ou pourtant, emprunter est souvent une nécessité pour faire face à un imprévu, gérer son budget, profiter d'une opportunité économique.

En comparaison des taux des usuriers (200% à 1000% par an), les taux des institutions de micro finance (IMF) sont attractifs.

- *LA RAPIDITE DE L'ACCES AU CREDIT*

Le souci premier du petit commerçant n'est pas le taux d'intérêt, mais la rapidité d'accès au crédit afin d'assurer son approvisionnement dans les meilleurs délais.

- *LE PLAFONNEMENT DES TAUX D'INTERET PAR LA LOI*

La LOI devrait plafonner les taux d'intérêt pour assurer l'équilibre du marché et non favoriser l'IMF qui tire profit de la hausse des taux pour couvrir ses charges.

Elles empruntent elles-mêmes en partie, à des taux qui varient de (8%) à (20%) avec des coûts de fonctionnement compris de 20 à (70%) ce qui les amènent à fixer les leurs à plus de (70%) pour avoir une marge sécurisante .

L'octroi de crédits génère en effet des charges fixes (rencontrer le client, suivre le remboursement et plus les crédits sont petits, plus ces coûts sont proportionnellement élevés.

- **LE PLAFONNEMENT DES TAUX D'INTERET PAR LA LOI**

Il y a 3 mesures que les Pouvoirs publics devraient utiliser :

La première est POLITIQUE, il s'agit d'accuser les IMF de prospérer aux dépens de leurs clients – argument démagogique, parfois utilisé par des politiciens, comme au Bénin lors de la récente campagne présidentielle.

La deuxième est d'*orienter les prêts vers les nantis* car pour maintenir leurs revenus, les IMF doivent alors octroyer des prêts plus élevés, donc à des personnes moins pauvres.

La troisième est une *stratégie politique* pour un acteur public en quête de popularité, est de distribuer lui-même des micros crédits. Ils sont alors perçus comme des « cadeaux », mal remboursés, et l'activité tombe rapidement en faillite, décourageant au passage les acteurs privés.

En Afrique de l'Ouest, la nouvelle Banque Régionale de Solidarité risque de connaître ce triste sort. En revanche il existe au moins deux façons de favoriser la baisse des taux :

1- Imposer aux IMF une plus grande transparence, car la diversité des méthodes de calcul des intérêts et des commissions rend difficile la comparaison des offres par les clients.

2- Subventionner la création d'IMF là où la concurrence est encore faible. En effet, elle tend à se concentrer sur le segment étroit des petits entrepreneurs urbains. Le public est plus difficile à servir ou délaissés, en zones rurales.

- **L'ALLONGEMENT DE LA DUREE DE REMBOURSEMENT**

Le micro crédit, dans sa forme la plus courante, n'est pas adapté pour des dépenses « non productives » - habitat, dépenses de santé, scolarité. De plus en plus d'IMF proposent de nouveaux produits épargne flexible, Crédits plus longs, micro assurance - plus adaptés à ces dépenses.

1.1 INNOVER & ACCROITRE L'IMPACT

Certaines clientèles et zones géographiques sont encore insuffisamment couvertes par les IMF. La tendance naturelle à répliquer des méthodologies et modèles forts sur une région a conduit à focaliser les IMF existantes sur des segments de marché étroits. « *Pour toucher des zones nouvelles, il est en nécessaire pour les IMF de faire évoluer leurs méthodes et leurs produits.* »

SOURCE : Sur le Portail francophone de la micro finance, un « Coup de projecteur » sur la micro assurance (<http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/15372>).

BORGES Pedro Lopes (2007/2008) Master Spécialisé (Ingénierie; Audit; Contrôle de Gestion)

Nouveaux produits : quelques exemples

Le leasing donne accès à des immobilisations à court et moyen terme. Le risque encouru par l'IMF est réduit, puisque le bien en leasing sert de garantie matérielle récupérable en cas d'impayé.

Le bail est octroyé sur la base de la trésorerie de la micro entreprise plutôt que sur son historique de crédit et ses actifs, offrant aux micros entrepreneurs le démarrage d'une entreprise avec un budget restreint ou d'augmenter la productivité d'une activité grâce à l'apport de nouveaux capitaux.

La micro assurance permet de réduire la vulnérabilité de la clientèle des IMF, permettant de réduire les impayés des institutions, de nombreuses IMF qui sont des produits comme l'assurance décès sur les crédits ou l'assurance santé.

Le « crédit habitat » proposé par les IMF pour la construction ou la rénovation d'un habitat de base, avec des garanties adaptées ou de titres de propriété par exemple.

Les services de transfert d'argent sont de plus en plus perçus par les IMF comme un marché potentiel important, notamment dans les zones de forte émigration.

Le crédit aux très petites entreprises est Le financement de la très petite entreprise qui répond aux besoins d'accès des TPE au crédit formel et des services financiers entre micro crédit et services bancaires classiques « macro »

La caution solidaire veut qu'au sein d'un groupe d'emprunteurs qui se sont choisis librement, tous soient responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe.

I-LA CAUTION SOLIDAIRE

La caution solidaire est l'action d'un groupe d'emprunteurs qui ont des liens sociaux et se sont choisis librement, pour que tous soient responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe.

La sanction en cas de mauvais remboursement est le refus d'un nouveau prêt pour tous les membres *d'où l'approche filière* usité en (AOF) qui repose sur :

La caution solidaire entre les producteurs d'un même village regroupés au sein d'associations.

L'institution financière récupère l'ensemble des remboursements sur les recettes globales de la production reversant la différence au groupement. Les remboursements sont effectués collectivement, à la source, indépendamment du niveau de production et de la recette de chaque individu.

Cependant la déroute de la caution solidaire vient de *l'endettement individuel et les comportements opportunistes* cela s'explique par des membres qui ont reçu plusieurs prêts, leurs opportunités d'investir sont différenciées, et certains recherchent des prêts dont les montants élevés ne sont plus compatibles avec une responsabilité commune.

Parfois au lieu d'être une solidarité dans le paiement ou contrôle du groupe sur l'individu, elle est une solidarité dans le non remboursement.

Les institutions financières même traitent globalement un groupe sans se soucier des situations individuelles d'endettement ! Ainsi, lorsque les problèmes de remboursement apparaissent au groupe, la situation individuelle des clients peut être depuis un certain temps déjà préoccupant. Nous envisageons que *le succès passera par :*

- Son contexte d'insertion au sein des groupes (qualité de la gestion interne), et la mise en œuvre de moyens pour la renforcer ou la sanctionner.
- Réinsérer la caution solidaire dans un plan de mesures de rigueur de gestion par une qualité de gestion des groupes et des Organisations paysannes.
- Surveillant l'endettement interne des organisations paysannes dans les filières. et fixant des limites de la prise en charge par la caution solidaire.

II-LE COUPLE CREDIT BAIL & LEASING

L'alternative au crédit moyen terme pour l'équipement, qui permet de lever la contrainte de la garantie permettant au preneur d'utiliser un actif d'une société de crédit-bail, moyennant le paiement de loyers d'un montant convenu.

Le dispositif se caractérise principalement par le fait que le droit de propriété du le crédit bailleur est dissocié du droit économique du preneur du bien en location.

Le bailleur est propriétaire et bénéficie des avantages de l'amortissement. L'entreprise a la possibilité, au terme du contrat, d'acheter l'actif à sa valeur résiduelle ou de prolonger la location.

De plus l'équipement loué suffit généralement à garantir l'opération de leasing.

[le *leasing simple*]: L'IMF achète l'équipement et le remet à l'emprunteur, qui le paye par des loyers) ou le [*rétro leasing*]: L'emprunteur vend à l'IMF un bien qui lui appartient et utilise la somme reçue pour investissements productifs, l'IMF rétrocède ensuite le bien à l'emprunteur.

La propriété de l'actif constitue pour le bailleur une sûreté *solide*.

L'opération de leasing ne nécessite le versement d'aucun acompte et la valeur de l'équipement est financée. Celle-ci diminue dans le temps. Le client achète l'équipement à sa valeur résiduelle au terme de la période de leasing.

L'utilisateur final transfère généralement les risques d'obsolescence au bailleur propriétaire. Sachant qu'il s'adresse aux clients qui ont une capacité de retour sur investissement à moyen terme.

Ses conditions de succès passeront par l'application de la méthode de gestion :

Il n'y a pas de commission de groupe puisqu'elle est considérée comme une ponction cachée augmentant le coût du crédit. Le crédit n'est pas fongible, le client ne recevant pas de l'argent mais un bien.

Les candidats ne sont retenus que s'ils disposent d'une source de revenu supplémentaire et ont la capacité de stocker le bien loué. La période de grâce est courte [1 mois]. Le preneur peut s'acquitter des risques du montant avant l'expiration du contrat de bail et le montant des versements est variable selon les saisons.

III-LA MICRO ASSURANCE

La micro assurance offre la possibilité aux IMF de fidéliser ces clients, en protégeant les emprunteurs contre divers aléas, de réduire leur propre risque. Aussi la pertinence d'un produit d'assurance n'est claire que *si l'épargne et les prêts d'urgence ne sont plus suffisants*.

Cela dépend de *l'importance du sinistre et la probabilité du sinistre*. La non distinction des classes de produits peut représenter un obstacle à l'entrée sur le secteur ; c'est ainsi que **l'assurance de personnes** protège contre les événements de la vie tandis que **l'assurance de dommages** vise à réparer les conséquences d'un événement dommageable affectant le patrimoine de l'assuré.

De ce fait, Il faut un minimum de techniques marketings, pour convaincre les assurés potentiels surtout qu'il n'existe pas de formation locale !



Ses conditions de succès sont l'exécution de produits **simples et compréhensibles** c'est-à-dire :

-Une couverture pour des risques définis et peu étendue et des clauses de contrats de garantie sans ambiguïtés.

- Des produits **répondant aux besoins et demandes** des populations :

- Une étude des demandes, des besoins, des difficultés et des stratégies de gestion de risque et une démarche participative avec les populations et des organisations partenaires ainsi que la perspective immédiate de « retour sur investissement » préférée à la prévoyance qui n'est pas toujours une notion comprise par le client.

-Les produits et leurs distributions doivent s'inspirer autant que possible des systèmes d'assurances informels populaires existants.

-La tarification des produits et la possibilité de proposer des garanties modulées

-La probabilité de survenance du risque couvert, et des caractéristiques de la population cible.

En conclusion, nous recommandons un recouvrement des primes adaptées aux capacités de paiement et aux flux de revenus des ménages cibles et une synchronisation du rythme de prélèvement de la cotisation d'assurance avec les récoltes pour les agriculteurs et ruraux.

IV- LE CREDIT HABITAT

Le financement de l'habitat des IMF correspond à des crédits successifs de relativement faible montant pour une amélioration progressive de l'habitat, calés sur les pratiques d'auto construction des habitants, s'oppose au financement classique qui vise le logement neuf et abouti, avec garantie hypothécaire. *Nous distinguons deux approches du financement de l'habitat :*

Le financement de l'habitat non subventionné : Financer l'habitat en dehors de toute subvention revient à proposer des produits d'épargne et de crédit relativement classiques dans une optique qui rejoint celle du financement d'activités génératrices de revenus.

Le financement de l'habitat subventionné : Lorsque l'objectif est de toucher des populations pauvres pour un habitat de base, la nécessité d'un recours à la subvention pour atteindre les déciles de revenus est aujourd'hui largement admise aussi bien qu'il représente un potentiel intéressant pour les IMF.

Cependant le développement de ces produits se heurte à un nombre de difficultés ainsi en fonction de ceux-ci **nous préconisons en ce qui concerne :**

1- la sécurisation foncière : L'obtention d'un titre de propriété est un préalable. Les IMF s'assurent que leurs clients sont dans un début de sécurisation foncière avec une assurance pour l'utilisateur qu'il ne se fera pas déguerpir d'un terrain occupé illégalement (matérialiser au travers des coutumes et lois locales).

2-L' assistance technique à la construction/réhabilitation : La maîtrise du risque sur ce type de crédit passe par la fourniture d'une assistance à la construction pour éviter notamment le risque de surestimation du coût des travaux en formant du personnel dans l'évaluation de travaux, pour collaborer avec des compétences existantes.

3-S'assurer de la capacité à mobiliser des ressources à long terme : Les remboursements se font donc progressivement par prélèvement d'une partie du revenu du ménage.

4-Trouver des formes de garanties adaptées : Souvent les emprunteurs ne disposent pas de titres de propriété en bonne et due forme, ce qui rend difficile la prise de garantie classique.

SECTION 3 : LES POTENTIELS SERVICES

I-LE CREDIT AUX TRES PETITES ENTREPRISES

C'est le chaînon manquant entre les banques formelles et les IMF :

Le financement des type TPE requiert des techniques spécifiques parce que les garanties classiques, ainsi que l'analyse des dossiers et le suivi des remboursements bancaires 'types' sont inadaptés, jouant un rôle déterminant dans la création d'emplois et l'intégration sociale des jeunes, résolvant une problématique clef en milieu urbain .

L'IMF doit disposer de **ressources suffisantes** pour :

- Former son personnel à la gestion et à l'étude de dossier des TPE,
- Supporter l'octroi de crédits de montants plus importants, et à plus long terme. .

Sachant quand bien même que le financement de l'investissement impose un certain temps d'analyse du projet car la décision de crédit ne se fera pas que sur la base de l'histoire de crédit partagée avec l'entrepreneur.

D'autre part, la réalisation des garanties devient également plus laborieuse et plus aléatoire, la caution solidaire / de groupe en particulier n'étant plus une solution adéquate.

Le succès passera par:

- Une infrastructure institutionnelle de distribution déjà consolidée, en milieu urbain et rural, une connaissance de son marché, une image de marque affirmée, un personnel formé et un système de management rodé.
- Le diagnostic financier de l'entreprise du client. Les prêts devront s'accorder contre garanties substantielles.
- Le maintien de plusieurs règles de prudence pour une croissance très progressive du montant et de la durée des prêts ; avec de détail précis des garanties requises et d'une offre d'assistance technique dans le contrôle de gestion.

II- LE SERVICE DE TRANSFERT D'ARGENT

Les services de transfert d'argent sont, considérés par les IMF comme un vrai marché potentiel et rentable qui contribue au processus de commercialisation. Il Peut être décomposé en trois éléments principaux :

Les IMF, grâce à leur proximité avec les destinataires des transferts de fonds ont un rôle majeur à jouer dans cette activité :

Pour les destinataires finaux cela signifie un accès de proximité, un service plus adapté, des coûts de transaction (transport, temps perdu) plus faibles. Pour l'IMF c'est une source de revenus sans risques et qui n'alourdit pas ses besoins de financements.

C'est un moyen de fidéliser ou conquérir une clientèle en lui proposant des services d'épargne adaptés pour pouvoir conserver une partie des montants reçus et mettre en place des produits d'épargne long permettant de proposer, en retour, des crédits à plus long terme à ses clients. Enfin, des transferts réguliers sécurisant les crédits locaux octroyés aux clients.

Exigeante l'institution développera un réseau étendu pour pouvoir à la fois intéresser ces acteurs qui sélectionnent leurs partenaires locaux avec attention et rentabiliser les investissements que cela demande le déploiement de moyens de communication sécurisés dans toutes les agences ; la conduisant à renoncer à une partie de la marge bénéficiaire, captée par cet acteur spécialisé.

Le succès passera par :

- La collaboration des IMF pour la mise en place d'un service National pour développer une gamme de produits innovants et réactifs à la demande des clients composés de produits d'épargne et de crédit individuels.
- La compréhension et la comparaison des prix du marché, et de la rapidité de prestation du service ainsi l'établissant une matrice des points forts et faibles des concurrents....

SECTION 4 : LES SUGGESTIONS DE LA PERENNITE

1-LE PLAN DES AFFAIRES

Le plan d'affaires est un document exigé par les autorités régulatrices de la Micro finance pour l'obtention de l'agrément de prêt pour financement de projet et est recommandé avant le lancement de tout nouveau produit.

Nous envisageons le projet comme un ensemble de tâches dépendantes en vue de répondre à un besoin de production d'un bien ou service. Les notions fondamentales à relever sont (le besoin ; le budget ; le délai ; l'équipe ; les produits.)

Ainsi, le plan d'affaires doit répondre à plusieurs questions à savoir :

Quoi : Que veut-on produire ?

Qui : Pour quel clients et avec quels ressources humaines.

Quand : Dans quel délai ?

Combien : Avec combien d'argent (budget) ?

Pourquoi : Quelles sont nos motivations ?

Où : Sur quel territoire ?

Les différentes étapes sont à observer pour rédiger un bon plan d'affaires :

➤ L'IDENTIFICATION DU PROJET

Action menée afin de répondre aux besoins spécifiques de la population cible ou Du promoteur dont il convient d'effectuer un cadrage des dimensions socio-économiques et institutionnelles sinon s'il s'agit d'une SFD à mettre en place alors il faut recourir aux points ci-dessous.

➤ L'ETUDE DE FAISABILITE ECONOMIQUE

C'est une étude pouvant être menée sur 2 niveaux stratégiques et opérationnels. L'aspect stratégique couvre les clients, les fournisseurs, la concurrence et le marché et ses produits. Il identifie les différentes tâches qui conduisent à la mise en œuvre du projet .Il est recommandé de définir un rétro planning dans une approche fin début.

➤ L'ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE

Il s'agit d'évaluer les différentes techniques financières employées pour assurer sa survie. Il s'agit du **TIE** (capacité technique à offrir des services financiers aux populations cibles).

➤ **L'ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE**

Cette étude a pour but d'évaluer la rentabilité du projet. En effet, il s'agit d'indiquer si les coûts consentis pour la mise en œuvre de la SFD pourront permettre de dégager un résultat positif. De plus, il faudra déterminer la date à partir de laquelle l'IMF commence à être rentable.

L'étude de faisabilité financière comprend plusieurs volets tels que l'établissement des comptes prévisionnels sur (3 ans) et du plan de trésorerie sur 1 an ainsi que du plan de financement des investissements sur (3 ans).

Il privilégie l'IMF pour financer l'acquisition de ses immobilisations par autofinancement ; emprunts bancaires ; autres emprunts auprès des bailleurs des fonds, etc. L'aspect financier du projet ne doit pas occulter les considérations socio-économiques et institutionnelles, sinon l'IMF risque d'échouer.

➤ **LES ASPECTS SOCIO-ECONOMIQUES ET INSTITUTIONNELS**

L'objectif est d'évaluer les effets potentiels du projet sur l'activité et les revenus des populations cibles tout en indiquant le nombre d'emplois potentiels que générera l'implantation de l' IMF.

C'est l'estimation du taux de réduction prévisionnel de la pauvreté dans la zone cible en partant du taux réel de pauvreté avant la mise en place du projet.

1.1 LA MISE EN PLACE DES RATIOS DE SUIVI DE L'ACTIVITE

Ces ratios servent à mesurer la progression de l'IMF au plan commercial.

RATIOS	FORMULE DE CALCUL
Autonomie Opérationnelle	Revenus – (charges opérationnelles + provisions pour pertes de créances +coût des ressources)
Autonomie Financière	Revenus – (charges opérationnelles + provisions pour pertes de créances +ajustement pour inflation et subvention)
Marge d'intérêt ou marge financière	Revenus des opérations – Charges

brute	Financières / Actifs circulants moyens
-------	--

- LES RATIOS DE MESURE DE LA RENTABILITE DE L' IMF

RATIOS	FORMULE DE CALCUL
Rendement de l'actif	Revenus net / Total Actif moyen
Rendement du capital	Revenus nets / Capitaux moyens

1.2 LA MISE EN PLACE D'UN STYLE DE MANAGEMENT PERFORMANT

Elle définira l'orientation des Objectifs à tous les niveaux de l'Entreprise, depuis la Direction générale jusque le planton. Les objectifs ont l'avantage de focaliser les efforts du personnel sur des tâches bien précises d'où il convient de définir une fiche de poste pour chaque agent de l' IMF.

Une bonne politique de gestion des ressources est cruciale pour une performance de l'IMF .Il faudra alors les formés et promouvoir les meilleurs agents aux postes de responsabilités de même que pouvoir les retenir.

CHAPITRE V : LA SECURISATION DE LA PERFORMANCE

SECTION 1: LA VIABILITE INSTITUTIONNELLE

INTRODUCTION : La pérennité des IMF implique aussi leur viabilité institutionnelle, c'est-à-dire une *amélioration du cadre réglementaire* ainsi qu'un *renforcement des capacités de réglementation et supervision* et enfin une *sécurisation des opérations*.

1-L'AMELIORATION DU CADRE REGLEMENTAIRE

La réglementation financière permet à la supervision de trouver sa pleine efficacité, en guidant la gestion des IMF et en donnant à l'autorité de supervision des critères objectifs de mesure de la situation des assujettis.

Compte tenu de la spécificité de l'activité de micro crédit, les modes de comptabilisation, provisionnement des créances en souffrance sont sensiblement plus strictes que celles autorisées pour le système bancaire « classique ».

- ❖ LES NORMES PRUDENTIELLES: Elles constituent un outil essentiel d'orientation de l'activité des IMF supervisées. Sauf exception, les IMF doivent respecter un ratio de solvabilité généralement renforcé, dont le taux oscille entre (8 % et 20 %). L'accent est ainsi mis sur la
- ❖ LES AUTRES NORMES PRUDENTIELLES: En certains cas la mise en oeuvre de normes différentes concerne la division ou le plafonnement des risques ainsi que la limitation des grands risques, alors que les ressources internes sont constituées de dépôts à vue, de mise en réserve des excédents de gestion afin de promouvoir la capitalisation dans la durée....

Ainsi, les intermédiaires en opération de banque ne sont- pas tenus de respecter les normes de droit commun mais il leur est imposé de se doter d'une garantie financière bancaire lorsqu'ils sont amenés à manipuler des fonds.

Les associations de micro crédit de « niche » ne mettent pas en danger l'épargne populaire ou la stabilité du système financier. De plus, leur activité est cadrée par les conditions posées pour l'octroi du crédit. Il n'est pas impératif de les assujettir à une supervision prudentielle, même si certaines doivent respecter des normes de capitalisation.

En ce qui concerne les MICRO-IMF, elles sont soumises à une simple surveillance non prudentielle, et ne sont en général astreintes au respect d'aucun ratio même si les normes de droit commun peuvent être présentées en tant qu'objectif de bonne gestion.

2-LE RENFORCEMENT EN REGLEMENTATION & SUPERVISION

La réglementation et la supervision sont devenues “*le dernier cri*” dans le domaine de la Micro finance néanmoins il nécessite encore d'un plan d'actions de renforcement de ces capacités, nous l'esquissons de l'analyse suivante :

- *Un règlement et la surveillance des institutions* mobilisant les versements du public.

Ces institutions capturant des quantités importantes de versements volontaires du public devraient avoir un permis et être réglementées par des autorités de tutelle; ils devraient démontrer l'adéquation capitale et la capacité d'accéder à un nouveau capital, avoir l'expérience d'opérations bancaires.

- *Un support aux activités petites et non officielles à part.*

Un niveau minimum d'activité doit être exigé pour justifier n'importe quel genre d'intervention du gouvernement. Les activités de petite taille dans un environnement flexible peuvent également fournir des conditions créatives à l'innovation financière.

- *Une efficacité de l'auto réglementation.*

L'auto réglementation des institutions de crédit pourraient être efficaces seulement si les institutions sont associées avec des investissements supervisés par des bailleurs de fonds, des prêteurs, des investisseurs, et/ou des grossistes.

- *Une meilleure supervision basée sur le risque.*

Cette approche concentre les ressources de supervision sur les zones à plus gros risque au sein des différentes institutions financières.

En utilisant un cadre et une terminologie communs, la supervision basée sur le risque évalue des risques et des procédures de gestion, des réglementations et des procédures en recherchant l'augmentation des revenus tout en réduisant au minimum les conséquences défavorables de la prise des risques.

3-LA SECURITE DES OPERATIONS

La micro finance sert de promotion de la condition féminine, elle sait en général se développer sans heurter les mécanismes sociaux traditionnels qu'elle peut contribuer à faire évoluer en souplesse. Elle peut toutefois trouver ses opérations fragilisées par les discriminations légales qui frappent parfois l'activité économique de la femme mariée.

Les IMF utilisent le plus souvent des garanties pour renforcer la sécurité de leurs opérations de crédit. (*Fonds et mécanismes de garanties 1^{ère} partie/Chapitre 3*)

Elles se heurtent en général au coût et au formalisme lié à l'inscription des garanties, ainsi qu'à l'insuffisance de certains services publics notamment pour l'inscription des hypothèques.

Les méthodes de recouvrement forcé utilisées par les IMF dans les pays en développement se heurtent davantage encore aux limites des systèmes judiciaires, à ses coûts et à la lenteur des voies d'exécution légale.

Les mécanismes extrajudiciaires de recouvrement se formant sur des systèmes sociaux traditionnels trouvant leur limite dans les conditions strictes posées par le droit écrit, ce qui, dans certaines situations, fragilise les IMF au profit de débiteurs de mauvaise foi.

4-LA PLATEFORME TECHNOLOGIQUE BANCAIRE PARTAGEE

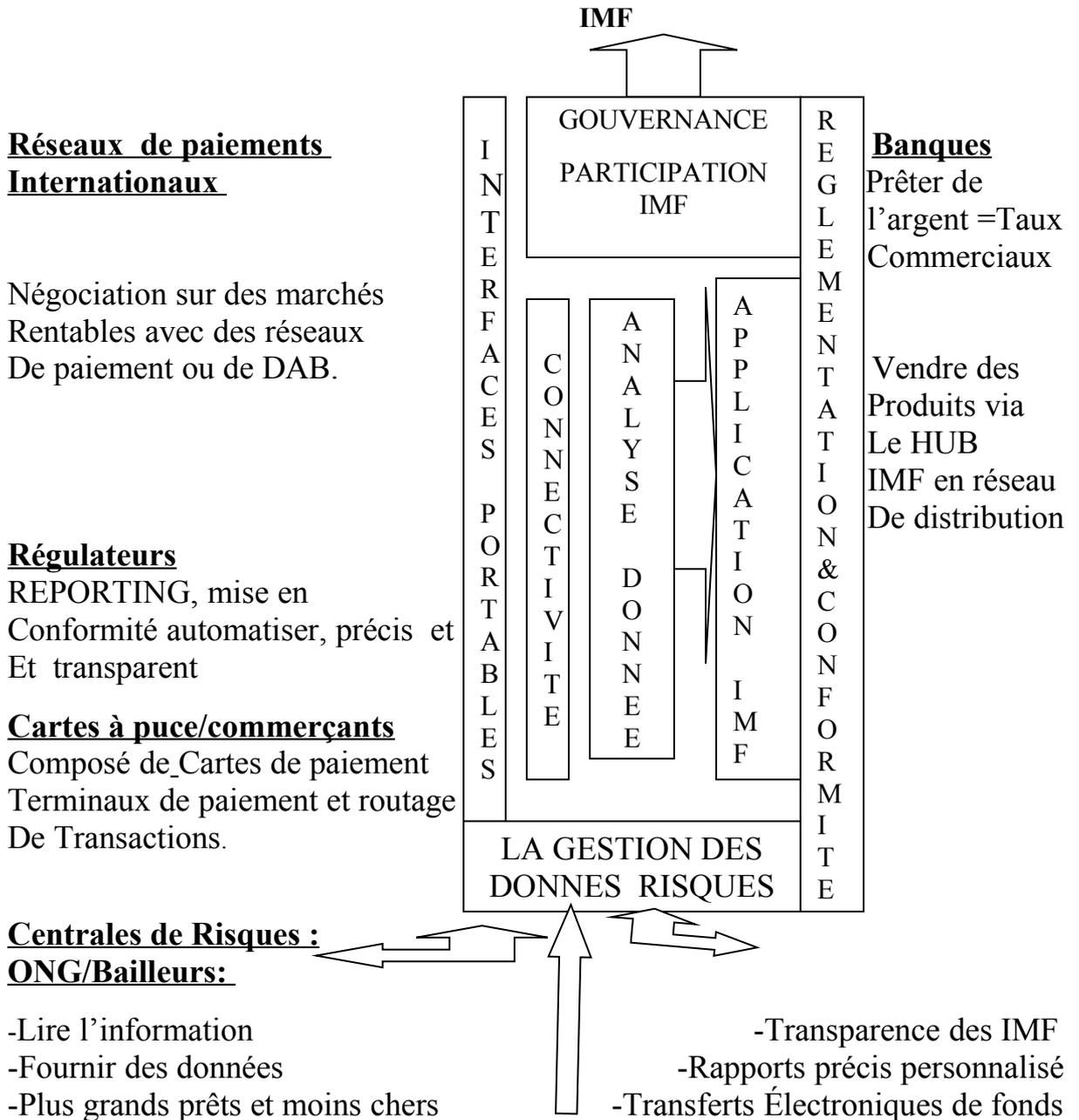
En prenant exemple sur le «HUB» MICRO FINANCE PROCESSING de IBM qui est une plateforme technologique partagée par les IMF qui permet de réduire les coûts, d'atteindre l'échelle rapidement et d'avoir accès à un logiciel bancaire fiable et sûr d'où toutes les fonctions bancaires, nous sont disponibles à travers un navigateur web sur d'un simple ordinateur.

Les agents de prêts sont sur des postes de travail de l'agence qui font partie d'un système d'information et de gestion sous forme de composante du navigateur web, ensuite l'accès au centre de données est fait par son propre serveur privé réduisant les coûts de services et est maintenu par une équipe de informaticiens.

Nous arrivons à un arrangement de "paiement par utilisation", avec un faible coût de départ .Il est facile à ajuster avec la croissance de l'IMF avec REPORTING, la mise en conformité de même que pour la technologie plus sécurisée ainsi que l'accès à de nombreuses fonctions et nouveaux produits.



«Les liens électroniques avec les autres acteurs clés du secteur financier pour conduire à une économie plus efficace et dynamique».



Télécoms : L' intégration de une ou plusieurs télécoms offrant des services de banque par téléphonie mobile permettant aux clients de rembourser leurs emprunts ou de Transférer de l'argent sur leurs téléphones portables.

SECTION 2 : LE SUIVI DU GUIDE DES PROCEDURES

1-DEFINITION : Ce sont les différentes étapes à suivre pour la réalisation des opérations qui, doivent être scrupuleusement respectés, de crainte que le fonctionnement normal de toute une entreprise ne soit désarticulé.

La nécessité de se doter d'un manuel s'est ressentie pour se prémunir dès le départ d'un instrument de gestion susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations de toute IMF. Car, le manuel permet de concrétiser les différentes clauses des textes constitutifs régissant l'institution et *d'assurer la cohésion entre les instances à tous les niveaux.*

Il dégage les responsabilités des uns des autres dans l'élaboration, l'exécution, le suivi et l'évaluation du programme et de son budget. De ce fait, il facilite la planification vue comme un processus impliquant tous les acteurs D'où, il y a nécessité de faire participer tous les organes de l'IMF au processus de son élaboration pour :

1. Lui éviter de demeurer lettre morte dans les tiroirs du Directeur ;
2. Que son utilisation rentre dans les us et coutumes de l'institution ;
3. Que ces éventuelles révisions proviennent des constats opérationnels de tous.

1.1 LE GUIDE DE PROCEDURES

C'est la partie qui traite de la gestion comptable dans le manuel. Elle précise une série d'étapes selon un ordre routinier et systématique au cours d'un exercice financier afin De tenir à jour les différents registres et ainsi avoir la situation exacte de l'IMF en tout temps.

En outre, il permet la présentation des états financiers se rapportant à l'exercice. Car, toute IMF veut avoir comme résultat final de l'information sur :

Le bilan, le compte du résultat, le portefeuille et éventuellement de L'information sur l'impact ou autres. Ainsi, y a-t-il des outils intermédiaires importants pour bon suivi sur le terrain à différents, niveaux de :

- bénéficiaires
- l'agent de crédit
- la direction générale

▪ *AU NIVEAU CENTRAL*

Il faut une comptabilité complexe avec bilan, compte de résultat, aperçu du portefeuille. Pour ce faire, l'établissement d'un bon système de collecte d'informations revient à l'agent de crédit qui doit se déterminer :

Un rythme de travail (hebdomadaire, bimensuel et mensuel) qui facilite ses actions de contrôle et de formation. La tâche de contrôle : lui permet de corriger les erreurs des caissiers et d'éviter ou de détecter les détournements de fonds de la part du personnel de la caisse.

La tâche de formation : consiste à des exploitations et démonstrations à fournir au caissier et comité pour rendre son travail de contrôle plus rapide, efficace et moins fastidieux.

▪ *AU NIVEAU DES BENEFICIAIRES*

- Fiche d'adhésion et une fiche de bénéficiaires
- Formulaire d'application pour un crédit
- Reçu, ou qui a déposé de l'argent

▪ *AU NIVEAU DE LA CAISSE LOCALE*

- Cahier de caisse, journal simple
- Liste des bénéficiaires, membres
- Fiches de suivi

1-2 LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE CONTRÔLE DE PROCEDURES

Nous préconisons (5) niveaux de contrôle à savoir qui sont les suivants :

- L'auto contrôle
- Le Contrôle hiérarchique
- L'audit interne
- L'audit externe
- L'inspection

❖ *L'auto contrôle*

C'est le contrôle au poste de travail effectué par le caissier. Celui ci est relayé par le comptable de la Direction dans les agences ou à partir des documents transmis par les agences locales. Il consiste en la vérification des opérations effectuées, solde théorique comparé au solde réel suivant périodes. A la caisse centrale, même vérification et imputation.

❖ *Le contrôle hiérarchique*

Le contrôle hiérarchique est effectué par le Gérant hebdomadairement sur la tenue des documents mis à la disposition de tous soit les rapports transmis, encours réels, registres et fiches des bénéficiaires.

❖ *L'Audit interne*

L'Audit interne est assuré par la commission de contrôle. Il contrôle tout le travail du Gérant comptabilité des agences, patrimoine, ressources humaines. Il s'effectue 3 mois après.

❖ *L'Audit externe*

L'audit externe s'effectue par une maison fiduciaire reconnue. Il certifie les états financiers après comptage par pièces. Il se fait en fin d'exercice.

❖ *L'inspection*

L'inspection est réalisée par la Banque Centrale chaque année. Elle a la particularité d'être inopinée. Elle peut aussi se faire par comptage par pièces.

1.3 LA BONNE EXECUTION DES PROCEDURES

Il faut engager des ressources humaines compétentes, en nombre suffisant, motivées tout en se référant à la législation et à la réglementation en vigueur (lois, instructions de la banque centrale, codes de la famille, du travail) ainsi qu'insérer dans le formulaire d'application du crédit certaines informations afin de mesurer l'impact du prêt par cycle de crédit.

En effet, il doit être régulièrement actualisé. C'est à ce prix qu'il pourra être utile pour le bon fonctionnement de l'institution

1.4 LE MODELE DE CONTROLE DES PETITS CREDITS LOCAUX

En général, il s'agit de la *VERIFICATION*, périodique, des écritures comptables en prenant les contrats un par un et s'assurer qu'ils sont bien remplis, signés par le comité et par les membres du groupe de solidarité, que le calcul des périodes est exact, ainsi que les opérations enregistrées sur le contrat, sont marqués (**ok**) sur chaque écriture du cahier de crisse une fois contrôlée.

Après vérification de tous les contrats, s'il reste sur le cahier de caisse des écritures non marquées, nous cherchons alors l'origine de ces enregistrements

(transferts, oubli du contrat, doublon détournement, groupe fictif...) afin de corriger toutes les erreurs rencontrées.

▪ *LE TABLEAU SYNTHETIQUE DES VERIFICATIONS PERIODIQUES*

TESTS HEBDOMADAIRES	TESTS MENSUELS
Compter exactement (billet, en faisant des liasses de billets identiques) l'argent placé dans le coffre	Prendre un par un chaque contrat et mettre à jour le livre de crédit en reportant les paiement des intérêts et remboursement du capital.
Contrôler ligne par ligne le solde du cahier de caisse, et corriger toute erreur éventuelle,	Souligner en rouge les cases vides de la colonne « intérêts payé ».
S'il manque d'argent, noter sur le cahier le montant manquant, signer et faire signer le caissier ainsi que le comité pour reconnaissance du solde marquant	Faire les totaux de chaque colonne de la période.
S'il y a trop d'argent dans le coffre cela signifie que le caissier a oublié l'enregistrement d'une entrée d'argent ou qu'il inscrit à tort une sortie d'argent.	Reporter dans les colonnes antérieures les paiements d'intérêts par dessus le trait rouge tracé lors des enregistrements précédents.
Si les montants sont identiques le caissier et l'agent signent tous les deux le cahier de caisse en dessous du solde final en inscrivant la date du contrôle.	Signer le cahier de caisse après contrôle de cohérence entre le montant disponible dans le coffre et le solde du cahier de caisse,
Vérifier que le montant se trouvant réellement dans le coffre est égal au solde final du cahier de caisse.	Tracer un trait sur les lignes vides de la dernière page afin que l'on n'inscrive d'opérations après contrôle

SECTION 3 : L'AUDIT INTERNE & EXTERNE D'UNE IMF

1-L'IMPORTANCE DE L'AUDIT

L'audit interne est un élément essentiel pour garantir un système de contrôle interne solide, et également un outil important de réduction, de détection, et d'investigation de la fraude.

L'argument selon lequel les institutions de micro finance nécessitent un service d'audit interne plus élargi que ce que proposent les procédures traditionnelles. L'auditeur externe doit évaluer l'audit interne pour deux raisons :

- _ Une fonction d'audit interne efficace apporte une assurance sur les Contrôles internes.
- _ Les auditeurs internes peuvent aider l'auditeur externe à mener l'audit.

Les grandes institutions de micro finance doivent avoir leurs propres auditeurs internes. Les institutions de taille plus modeste peuvent trouver plus économique l'externalité de cette fonction.

Beaucoup, n'ont pas de fonction d'audit interne, souvent parce que les dirigeants estiment que cette fonction n'est pas nécessaire ou qu'ils n'ont pas les moyens de la financer.

▪ **LE RECAPITULATIF DU TRAVAIL D'AUDIT DANS UNE IMF**

<u>Liquidités</u>	<u>Prêts</u>
Contrôles de caisses à l'improviste	Visite des clients par rotation
Examen des réconciliations réalisées durant l'année	Examen des documents dans les dossiers de prêt
Dettes	Financements des bailleurs

La Validité : Désignée par « existence » de « droits et obligations » dans les normes les opérations enregistrées sont valides.

Le Rattachement : Les opérations sont enregistrées dans la bonne période.

L'Évaluation : Les éléments d'actif et passif sont correctement évalués.

Les risques d'exploitation des institutions de micro finance comprennent :

Le risque de crédit : Le risque qu'un emprunteur ne règle pas la totalité de sa dette, à l'échéance ou ultérieurement.

Le risque de taux : Le risque de pertes dû à la sensibilité des résultats aux variations des taux d'intérêt.

Le risque d'insolvabilité : Le risque de pertes résultant de l'éventuelle incapacité de l'institution à faire face à ses obligations par manque de liquidités.

Le risque de change : Le risque de pertes résultant des fluctuations des taux de change entre monnaie nationale et monnaies étrangères.

Le risque fiduciaire : Le risque de pertes résultant d'une incapacité à conserver les dépôts en garde ou à une négligence dans la gestion des actifs de tiers.

Le risque de fraude : Le risque de pertes dues à la fraude interne ou externe.

En ce qu'il s'agit de *l'identification des risques d'audit* pour chaque solde de compte.

L'auditeur doit procéder à l'identification des risques d'audit au niveau du solde des comptes. Le point de départ est le risque inhérent et le risque lié au contrôle, Identifiés au niveau des états financiers.

Une fois ces risques appréciés, l'auditeur doit évaluer le risque lié au contrôle pour chaque solde de compte. L'évaluation du risque lié au contrôle conditionne la nature et l'étendue des tests de procédures et des contrôles substantifs à mettre en œuvre.

L'évaluation révélant que le risque lié au contrôle est élevé, l'auditeur se fiera moins aux tests de procédures. En outre, si le risque lié au contrôle est élevé, le niveau acceptable maximum du risque de non détection. Si, le risque lié au contrôle s'avère faible, l'auditeur peut davantage se fier aux tests de procédures.

SECTION 4 : AUDIT DU SYTEME DE GESTION DU MICRO CREDIT

Le système de gestion des crédits n'est pas un système d'information, mais plutôt l'ensemble des politiques et procédures, écrites ou non écrites, qui régissent les opérations de crédit de l'institution de micro finance. Il comprend :

- _ Le marketing de prêt
- _ L'évaluation des clients et des prêts
- _ La taille et les conditions du prêt
- _ L'approbation du prêt
- _ Le traitement des décaissements et des remboursements par agents et caissiers
- _ L'enregistrement des décaissements et des remboursements
- _ La supervision des clients
- _ Les politiques de recouvrement pour les crédits en retard
- _ Le rééchelonnement des crédits en retard
- _ Les contrôles internes, à la fois opérationnels et *ex post*.

Les institutions de micro finance ne peuvent pas utiliser les logiciels intégrés conçus pour les banques parce que leurs systèmes de crédit sont trop différents de ceux des banques. Plusieurs logiciels intégrés ont été conçus pour les institutions de micro finance, mais ils offrent rarement l'appui technique local immédiat qui est indispensable lors de modifications ou de pannes inévitables du système.

En conséquence, de nombreuses institutions pensent qu'un système comptable standard (informatisé ou manuel) peut être adapté à leurs besoins spécifiques mais qu'en ce qui concerne le système de suivi des crédits, elles doivent concevoir sur mesure leur propre système.

1-L'ANALYSE DES RISQUES D'EXPLOITATION

Les principaux risques d'exploitations associées au portefeuille de crédits d'une Institution sont le *risque de crédit*, le *risque de fraude* et le *risque de change*.

▪ LE RISQUE DE CREDIT

Le risque que les emprunteurs ne règlent pas la totalité de leur dette constitue le risque principal pour une institution de micro finance. Bien que des institutions réussissent à maintenir bas les taux d'impayés et de perte, les capacités de remboursement de leurs clients peuvent être bien plus volatiles que celles de la clientèle des banques commerciales.

▪ *LE RISQUE DE FRAUDE*

Le risque de fraude constitue une menace dû à une mauvaise séparation des tâches, des contrôles internes faibles, des agences dispersées, et des processus d'approbation décentralisés est le facteur favorisant la fraude constatant que :

- _ Les remboursements de crédits sont détournés avant d'avoir été enregistrés
- _ Un agent de crédit crée des groupes ou des emprunteurs fictifs et effectue des Décaissements à leur nom
- _ Le prêt octroyé est effectif mais une partie du montant décaissé revient à l'agent de crédit sous forme de pot de vin
- _ Les prêts sont délivrés à des amis ou à la famille des employés de l'institution.

▪ *LE RISQUE DE TAUX ET LE RISQUE DE CHANGE*

Les institutions de micro finance sont exposées au risque de taux si elles définissent des taux d'intérêts fixes pour les crédits à long terme et si elles ont à faire face à une augmentation des coûts des ressources sur le court terme. Plus couramment, les IMF sont exposées au risque de change.

Prêtant à leurs clients en monnaie locale mais finançant leur portefeuille avec des crédits de bailleurs libellés en devises étrangère. Si la monnaie locale est soumise à une forte dévaluation, il peut en résulter un coût financier important.

▪ *LE RISQUE D'AUDIT*

Le portefeuille de crédits est le domaine dans lequel le risque d'audit est le plus élevé dans une institution de micro finance. Étant donné le grand nombre de petits crédits accordés à des emprunteurs dispersés, la mise en œuvre de contrôles substantifs étendus se révèle coûteuse. Nous déduisons que les institutions de micro finance ont intérêt, à mettre l'accent sur les tests de procédures.

2-L'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION

▪ *LES TESTS DE PROCEDURES*

Les tests de procédures appliqués aux soldes des comptes de crédits sont habituellement effectués au siège, dans les bureaux de distribution (y compris les agences mais aussi parfois les antennes régionales et le siège), et par l'intermédiaire de visites aux clients.

Si les tests effectués sur les contrôles internes nous révèlent que nous ne pouvons pas se fier à ces contrôles, il faudra rapidement en informer les dirigeants de l'institution ainsi que le conseil d'administration.

▪ *TESTS DE PROCEDURES AU SIEGE*

Chez les grandes institutions, les politiques doivent normalement être documentées dans des manuels. Au niveau du siège de l'institution de micro finance, Nous devons examiner la documentation et s'entretenir avec le personnel pour tester des politiques et procédures précises.

Certaines institutions de micro finance demandent à leurs agents de crédit de s'assurer que leurs clients affectent réellement le montant des crédits à l'objet annoncé et tester la conformité à ces politiques, principalement au niveau des bureaux de distribution.

▪ *TESTS DE PROCEDURES AUX BUREAUX DE DISTRIBUTION*

Nous devons tester les contrôles du portefeuille de crédits au niveau des bureaux de distribution, habituellement les agences. Les bureaux locaux doivent être visités soit une fois par an, soit selon un principe de rotation.

Ces visites sont cruciales, pour tester la conformité aux politiques et procédures de crédit de l'institution, mais aussi pour évaluer le dispositif de contrôle.

▪ *TESTS DE PROCEDURES PAR VISITES AUX CLIENTS*

Les banques commerciales ont l'habitude d'envoyer des courriers de confirmation aux clients mais la plupart des clients des institutions de micro finance sont illettrés, et plus nombreux sont ceux qui n'ont pas accès aux services postaux.

Les visites ont pour but de confirmer l'existence du client et de vérifier que les détails relatifs au prêt indiqués dans les dossiers sont effectifs et exacts. Les visites aux clients, même en tant que composante des tests de procédures, font partie intégrante de l'audit d'une institution de micro finance.

Suivant le degré de fiabilité du travail effectué dans ce domaine par les auditeurs internes de l'institution, ou le département des risques d'exploitation, la nécessité de visites aux clients peut augmenter de façon significative les efforts et le coût de l'audit externe.

Les visites aux clients ne doivent pas être annoncées, sinon les agents de crédit pourraient préparer les clients à cette visite en leur indiquant comment dissimuler d'éventuels problèmes.

Exemples de points à soulever lors des visites aux clients

Interroger le client sur les informations personnelles figurant dans le dossier de prêt, en particulier sur les éléments qui ont fortement motivé l'approbation du crédit :

_ *Interroger le client sur les informations relatives à son activité, et sur d'autres Sources de trésorerie qui apparaissent dans le dossier de prêt pour justifier la taille du prêt et des remboursements.*

_ *Demander au client s'il a un crédit en cours avec l'institution.*

_ *Interroger le client sur sa compréhension du montant et des conditions du prêt, y compris sur l'échéancier et le montant des remboursements qu'il est supposé faire. Inclure le détail de tout dispositif d'épargne obligatoire.*

_ *Demander au client s'il a effectué des paiements en lien avec l'obtention du prêt ou tout autre paiement (par exemple, à l'agent de crédit). L'objectif est de détecter une fraude éventuelle.*

_ *Interroger le client sur la compréhension qu'il a de sa propre comptabilité au niveau de l'encours de prêt et de l'encours d'épargne.*

_ *Demander au client s'il sait si son prêt est à jour, et si non, depuis combien de Temps, il est défaillant.*

▪ *TESTS SUR LES INTERETS A RECEVOIR & PRODUIT DES INTERETS*

Si l'institution comptabilise **les intérêts à recevoir** pour des raisons comptables, le solde des intérêts à recevoir doit être testé de pair avec le solde des comptes de crédits.

Nous devrions améliorer les politiques de comptabilisation des intérêts à recevoir de l'institution en déterminant si la politique de l'institution stoppe la comptabilisation des intérêts à recevoir, et annule les intérêts échus mais non payés, pour les crédits dont le remboursement a un retard tel que le recouvrement des sommes dues improbables et appliquée à tous les crédits.

▪ *TEST DU PRODUIT DES INTERETS*

La méthode est l'examen analytique, réalisé en faisant une estimation indépendante des revenus et en le comparant avec les soldes réels enregistrés par le client.

Un des types d'examen analytique consiste à comparer le produit des intérêts de la période en cours avec ceux de la période passé, en prenant en compte les changements survenus dans le portefeuille tels que la croissance entre les deux périodes.

Il existe une procédure puissante, qui devrait être mise en œuvre dans pratiquement tous les audits d'institutions de micro finance, appelée *analyse des écarts de rendement*, consistant à comparer le produit réel des intérêts avec une estimation du rendement que devrait normalement produire le portefeuille sur la base des conditions de prêt et de la taille moyenne du portefeuille sur la période.

L'analyse des conditions de contrats de prêts de l'institution de micro finance, révèle que la valeur théorique du rendement des intérêts correspond au montant des revenus que le portefeuille devrait produire si tous les intérêts étaient payés à temps, conformément au contrat.

Ce rendement théorique serait comparé au montant du produit réel des intérêts enregistré à chaque période. L'analyse révélant alors un large écart entre le produit que devrait générer l'institution et le produit réel.

LA CONCLUSION GENERALE

LA CONCLUSION GENERALE

Au fil de notre mémoire, nous avons déduis que le Micro crédit doit se professionnaliser tout en restant proche des problématiques de développement des populations, avec lesquelles il travail. Il devra optimiser ses relations avec le secteur bancaire.

Il devra étendre ses réseaux et les densifié, adapter ses produits et ses procédures bien que le secteur progresse vers l'autonomisation financière, il a encore besoin d'une approche de gestion du micro crédit efficiente car c'est ainsi que nous comptons l'améliorer en étant sur de la démarche de gestion adéquate.

De ce fait, nous qui recherchons la meilleure approche de gestion du micro crédit retenons que l'imposition du modèle commercial par la prestation des services appropriés a certainement eu un effet positif sur le développement de la micro finance en améliorant l'accès au financement.

Toutefois l'approche de la gestion commerciale ne remplit pas toutes les conditions pour devenir le modèle unique à promouvoir par le secteur (qualifié de plus en plus souvent d'industrie de la micro finance.)

Les situations plus délicates zones rurales isolées, risques de gestion financière demandent sans aucun doute des diagnostics Financiers et d'analyse de la gestion des risques afin de permettre à travers la parole des chiffres, une approche plus réactive que commerciale pure, au risque de créer une nouvelle génération d'exclus des services financiers.

En conclusion, retenons qu'il reviendra alors à tous les acteurs du Micro crédit d'y investir en conscience et connaissance de tous les domaines clés en Finance Management dont nous avons exposé l'apport afin qu'ils agissent de concert pour une gestion pérenne du Micro crédit.

BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET

- **Textes réglementaires sur la micro finance**

1. Loi n° 96-562 du 22 Juillet 1996 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.
2. Décret n° 97-37 du 22/01/1997 portant application de la loi sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et autres instructions de la BCEAO relatives à l'application de la réglementation régissant les structures de financement décentralisés.

- **Ouvrages**

1. Jérémy HAJDENBERG ; Sébastien BOYE ; Christine POURSAT (2006), « Le Guide de la micro finance », micro crédit et épargne pour le développement » ; Les Editions d'organisation.
2. Lucien CAMARA , « La gestion des risques en Micro finance », Edition Plantation- Février 2006.
3. Churchill C. (1999), «Focused Lending: (The Art of Individual Lending,) Editions CALMEADOW.
4. Servet J. M. (2006), « Banquiers aux pieds nus : la micro finance », éditions Odile Jacob.
5. LAPENU CÉCILE And Zeller Manfred (2001) ; Martin GREELY – Renée CHAO et KOENHARD VERHAGEN «Performance sociales : quelques pistes»Editions Boek UNIVERSITY. »

- **Revues & Bulletins**

JENNIFER ISEM – David PORTEOUS : Note FOCUS Numéro 28 du CGAP Micro BANKING bulletin (2004)
WATERFIELD ; Nick RAMSING : Manuel de gestion des systèmes d'information CGAP (Services Techniques)
Note sur la Micro finance N° 15, octobre 2003 du CGAP «Contribuer à Améliorer l'efficacité de l'aide des services financiers en milieu rural »
Karin BARLET –GRET au Bulletin d'information (2003) sur la micro finance

Sites Internet

WIKIPEDIA : www.wikipedia.org

PORTAIL MICROFINANCE : www.lamicrofinance.org